

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS  
Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA,  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

<b>RENÉ WILLIAM GUZMÁN MARTÍNEZ</b>	<b>GM10079</b>
<b>LEONARDO VLADIMIR LÓPEZ ORTIZ</b>	<b>LO06001</b>
<b>CARLOS ALCIDES PORTILLO RODRÍGUEZ</b>	<b>PR10015</b>

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 2016**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector interino:** Lic. José Luis Argueta Antillón.

**Vicerrector:** Msc. Roger Armando Arias.

**Secretaria General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano:** Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

**Vicedecano:** Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

**Secretaria:** Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

**TRIBUNAL CALIFICADOR**

Lic. Rafael Arístides Campos.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Manuel de Jesús Fornos Gómez. (Docente Asesor)

DICIEMBRE DE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS.**

Doy gracias a Dios y Nuestra Madre la Virgen María, por la vida, la sabiduría, fuerzas e inspiración de seguir perseverante a lo largo de mi carrera profesional. Agradezco a mis padres Ramón Guzmán y María Guzmán de Martínez, por apoyarme y motivarme en todo momento y a todos mis hermanos, a Heriberto Martínez, y en especial a Víctor Guzmán Martínez que estuvo pendiente en los momentos de mis necesidades, a mis seres queridos, Ángeles Hernández, y a mis compañeros de estudio, Leonardo López y Carlos Portillo por su comprensión y apoyo. Finalmente agradezco al Lic. Fornos Gómez quien nos dio su asesoramiento y orientación para lograr nuestro trabajo de investigación.

***René William Guzmán Martínez.***

Agradezco enormemente a Dios haberme dado la bendición, constancia y voluntad para culminar la carrera; a mi padre José Elías López y mi madre María Teresa Ortiz por haberme animado a seguir adelante en todo momento; a mis hermanos Laura y César, mi prima Susana Ortiz y mis tías Mercedes y Lucila Ortiz quienes fueron de mucho apoyo en momentos cruciales; a la Unidad de Estudios Socioeconómicos por haberme dado la oportunidad de finalizar el proceso profesional otorgándome una beca. A todos los familiares y amigos que a lo largo de mi vida me han dado fuerzas y palabras de aliento. A todos los profesores que con sus conocimientos y guía me han inspirado y enseñado a continuar aprendiendo más y más desde la primaria hasta este día; y al Lic. Fornos por su profesionalismo, calidad humana e importantísimo asesoramiento para concluir positivamente esta etapa.

***Leonardo Vladimir López Ortiz.***

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, le doy gracias a mi madre Marta Mirian Rodríguez por apoyarme en todo momento, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un ejemplo a seguir, a mis hermanos Néstor Portillo y Jessica Portillo que siempre han estado junto a mí, para motivarme e incentivar me para seguir adelante, a mis compañeros y amigos que han sido fundamental para finalizar este proceso de investigación, Finalmente agradezco sinceramente a mi asesor de trabajo de graduación Lic. Fornos Gómez por su valiosa guía y asesoramiento.

***Carlos Alcides Portillo Rodríguez.***

## ÍNDICE.

Resumen.....	i
Introducción.....	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LAS MUNICIPALIDADES, EL MUNICIPIO DE ROSARIO DE MORA, LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE PERSONAL, LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAL.	
A. Antecedentes y generalidades de las municipalidades. ....	1
1. Antecedentes históricos.....	1
2. Conceptos generales.....	2
3. Marco legal.....	2
B. Generalidades del municipio de Rosario de Mora. ....	15
1. Historia.....	15
2. Ubicación geográfica.....	17
3. División político administrativa. ....	17
4. Dimensiones. ....	17
5. Población.....	17
6. Índice de desarrollo humano y pobreza. ....	17
7. Producción agropecuaria. ....	18
8. Industria y comercio. ....	18
C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora. ....	18
1. Misión y visión. ....	18
2. Estructura organizativa. ....	19
3. Servicios. ....	20
D. Generalidades de la teoría de sistemas.....	22
1. Teoría de sistemas. ....	22
2. Concepto de sistemas. ....	23
3. Características de los sistemas. ....	23
4. Tipos de sistemas.....	24
5. Parámetros de los sistemas.....	24
6. Esquematación de un sistema. ....	25

E.	Generalidades de la gestión de personal.....	25
1.	Antecedentes de la gestión de personal.....	25
2.	Objetivo del departamento de recursos humanos.....	26
3.	Función de servicio de un departamento de recursos humanos. ....	26
4.	Importancia del departamento de recursos humanos. ....	27
5.	Auditoría de recursos humanos. ....	27
6.	Procesos básicos en la gestión de recursos humanos. ....	29
7.	Incorporación del individuo en la organización.....	32
8.	Desarrollo de los recursos humanos.....	33
9.	Evaluación de los recursos humanos. ....	37
10.	Compensación de los recursos humanos. ....	39
11.	Mantenimiento de los recursos humanos.....	41
12.	La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos.....	46
F.	Generalidades de las funciones administrativas.....	49
1.	Base teórica de las funciones administrativas.....	49
2.	Base legal de los funcionarios y empleados municipales.....	52
G.	Generalidades de los sistemas de gestión de personal.....	54
1.	Concepto. ....	54
2.	Importancia. ....	54
3.	Clasificación.....	54

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.

A.	Objetivos.....	55
B.	Importancia.....	57
C.	Metodología de la investigación. ....	58
1.	Métodos de la investigación.....	58
i.	Análisis.....	58
ii.	Síntesis.....	59
2.	Tipo de investigación. ....	59
3.	Diseño de la investigación.....	59

4.	Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación.....	60
a.	Técnicas.....	60
i.	La Encuesta.....	60
ii.	La Entrevista.....	60
iii.	Observación Directa.....	60
b.	Instrumentos.....	61
i.	Cuestionario.....	61
ii.	Guía de Entrevistas.....	61
iii.	Lista de Cotejo.....	61
5.	Fuentes de información.....	61
a.	Primarias.....	62
b.	Secundarias.....	62
6.	Ámbito de la investigación.....	62
7.	Unidades de análisis.....	63
8.	Determinación del universo y muestra.....	63
a.	Universo.....	63
b.	Muestra.....	63
c.	Tabulación, análisis e interpretación de la información.....	66
D.	Diagnóstico de la situación actual del desempeño de los empleados y las funciones administrativas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.....	66
1.	Filosofía organizacional.....	66
2.	Liderazgo.....	67
3.	Estructura organizacional.....	68
4.	Procesos actuales de la unidad de recursos humanos.....	69
a.	Análisis de puestos de trabajo.....	69
b.	Planificación del recurso humano.....	70
c.	Incorporación de los recursos humanos.....	71
d.	Desarrollo del personal.....	72
e.	Evaluación, compensación y mantenimiento del recurso humano.....	73
f.	Evaluación del desempeño y la gestión del personal.....	75
5.	Resultado de la evaluación del desempeño de los empleados.....	75

6. Resultado de la evaluación de las funciones administrativas.....	78
7. Análisis de auditoría interna.....	80
a. Fortalezas.....	80
b. Debilidades.....	82
E. Alcances y limitaciones.....	84
F. Conclusiones y recomendaciones.....	85

### CAPITULO III

#### PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos.....	90
B. Importancia.....	91
C. Utilidad.....	91
D. Propuesta a la filosofía organizacional.....	92
E. Propuesta a los procesos de gestión del personal.....	98
1. Perfil profesional del jefe de recursos humanos.....	98
2. Estructura organizacional.....	100
3. Planificación del recurso humano.....	101
4. Incorporación del personal.....	102
5. Desarrollo de las personas.....	111
6. Evaluación de la gestión y el personal.....	121
F. Descripción de la propuesta.....	130
G. Diseño del sistema de gestión de personal.....	131
H. Plan de implementación.....	131
1. Asignación de recursos humanos.....	131
2. Costos de la implementación.....	132
3. Cronograma de presentación y capacitación de la propuesta.....	133
Bibliografía.....	134

## Anexos

[Anexo No. 1] Guía para el uso del Sistema de Gestión de Personal.

[Anexo No. 2] Instrumentos de recolección de datos.

[Anexo No. 3] Análisis e interpretación de resultados de las entrevistas realizadas a las jefaturas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

[Anexo No. 4] Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a empleados de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

[Anexo No. 5] Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas a usuarios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

[Anexo No. 6] Formato para análisis de auditoría interna.

[Anexo No. 7] Propuesta de Estructura Organizacional.

[Anexo No. 8] Manual descriptor de puestos y categorías de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

[Anexo No. 9] Solicitud de capacitación.

[Anexo No. 10] Modelo de formulario de solicitud de capacitación.

## **Resumen.**

Presentar la investigación de un “Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño de los empleados y las funciones administrativas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, departamento de San Salvador”, busca brindar a la municipalidad una herramienta que oriente positivamente su administración, enfocándose en uno de los insumos más importantes, el recurso humano y las funciones administrativas que se desempeñan dentro de la organización.

Las generalidades teóricas alrededor de la investigación sustentan la posterior creación del Sistema de Gestión de Personal, a partir de los antecedentes históricos de las municipalidades en El Salvador, algunas generalidades del municipio de Rosario de Mora y luego de la Alcaldía Municipal del mismo municipio.

Se desglosa el marco teórico de referencia a partir de las generalidades de la teoría de sistemas con un enfoque administrativo, las partes que conforman de manera la gestión de personal para pasar a justificar las funciones administrativas desde la perspectiva teórico administrativo y luego de la legislación vigente para formalizar la teoría de los sistemas de gestión de personal.

En el Capítulo II, se describe la metodología desde los métodos aplicados, tipo y diseño de la investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para obtener de las unidades de análisis determinadas la información necesaria para posteriormente formular el diagnóstico, que es la base central de este apartado.

Luego se determinan el universo y muestra pertinentes para la investigación, para a continuación describir la manera en que se tabuló, interpretó y analizó los resultados mediante una breve explicación.

Posteriormente se presentan los resultados de la investigación de campo por medio del

diagnóstico, a través de áreas puntuales como la filosofía organizacional, liderazgo, estructura organizativa para después enfocarse en los procesos que deberían ser aplicados por una unidad de recursos humanos para administrar a las personas. Es acá donde se desglosan temas específicos sobre el análisis de puesto de trabajo, planificación, incorporación, desarrollo, evaluación, compensación, mantenimiento, evaluación del desempeño y gestión del personal.

A continuación, se presentan los resultados generales y específicos de la evaluación del desempeño de los empleados y las funciones administrativas de acuerdo a la situación actual encontrada. Se realizó también, un análisis de auditoría interna a partir de todo lo observado y para concretizar más en los resultados.

Como parte final se presentan los alcances y limitaciones que se proyectaron y experimentaron, para finalmente elaborar las conclusiones y sus respectivas recomendaciones que se consideran pertinentes para el tema de investigación y en búsqueda de la mejor solución para la institución.

La propuesta del Capítulo III busca solventar las debilidades encontradas como resultado de la aplicación del diagnóstico durante la investigación.

Se presentan las modificaciones realizadas de acuerdo a las necesidades más pertinentes en materia del desempeño de los empleados y las funciones administrativas, de modo que sea considerada el conjunto de partes del sistema como herramientas que permitirán mejorar tanto a corto como a largo plazo la administración en general, se tocan puntos importantes desde la inducción adecuada de quienes ingresen en un futuro a laborar a la municipalidad como el desarrollo y motivación de las personas que ya se encuentran laborando.

## **Introducción.**

En muchos gobiernos municipales tras cada elección los puestos pueden cambiar y los modos de administrar diferir de una administración a otra, por tanto no poseen continuidad en los procesos, procedimientos y estructuras administrativas que les permitan tener un desempeño que las vuelva más eficientes, de modo que los servicios que brinden a la población sean los óptimos.

Por tal motivo, la investigación se originó con un primer acercamiento con el alcalde y los encargados de la administración, quienes expresaron que de un período a otro, algunos de los problemas que surgen es que el modo de administrar cambia, porque un puesto fue cambiado o algunos procedimientos se modifican. Otra situación es que cuando se realizan modificaciones a las leyes que rigen las municipalidades estas deben aplicarse a los procesos y gestión en general, y los desfases ocasionados provocan inconsistencias que luego salen a relucir en auditorías internas y/o externas.

De modo que, formular un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño de los empleados y las funciones administrativas, fue el principal objetivo, logrado solo mediante el planteamiento de otros objetivos como, la recopilación de información teórica que sustentó un marco de referencia, luego diagnosticar en base a la situación actual para presentar la propuesta que más sustente las necesidades actuales.

Para la realización de la investigación se utilizaron los métodos que se describen a continuación: con el análisis, se procedió a separar las funciones administrativas y como estas eran aplicadas en los procesos de administración; luego, como se desempeñan los empleados en sus tareas y finalmente como perciben este desempeño los usuarios de la alcaldía para obtener una visión más amplia y completa de la situación actual. La síntesis, una vez obtenidos los resultados se procedió a determinar

la relación entre las funciones administrativas, el desempeño de los empleados y la percepción de los usuarios y como esto afecta actualmente a la gestión. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa aplicando instrumentos como el cuestionario, la guía de preguntas y la lista de cotejo. Se utilizó el nivel descriptivo para describir durante el diagnóstico como afectan al desempeño del personal la manera en que funciona administrativamente la alcaldía y como esto, afecta a la percepción que tienen los usuarios con respecto a las necesidades que buscan satisfacer.

La muestra fue determinada a partir del total de jefaturas y empleados, así como también una representación de la población del municipio para encuestar.

De la aplicación de las técnicas e instrumentos se obtuvieron los resultados, que luego fueron procesados e interpretados para obtener el diagnóstico, así como las conclusiones y recomendaciones.

Entre las principales conclusiones se encontró que la filosofía organizacional debía ser replanteada y comunicada tanto a jefaturas como empleados, sentar bases para fomentar el liderazgo de una unidad de recursos humanos por medio de la creación de un perfil para el puesto de una jefatura que coordinara lo relacionado en este aspecto. Además, procesos que fortalecieran las funciones administrativas involucrando desde la incorporación del personal hasta su evaluación, y retroalimentación.

Considerando las conclusiones antes mencionadas, se recomienda implementar la propuesta presentada para fortalecer el desempeño de los empleados a través de la motivación y mayor conocimiento de sus puestos, fluidez en la información y las funciones administrativas ganarían en gran medida ante futuras auditorías, garantizando mayor eficiencia en la prestación de servicios para la comunidad en general.

Es de suma importancia que, se vigile de manera puntual como se está administrando

los recursos, principalmente el humano, por todos los conflictos inherentes que trae consigo.

Por estas razones entre otras, como la auditoría a la que es sometida, por ser un ente público, del cual se esperan resultados oportunos y precisos en el manejo de los fondos, la prestación de servicios y lograr el desarrollo del municipio, cobra mayor relevancia que todo sus procesos sean llevados a cabo de manera ágil, eficiente y eficaz.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LAS MUNICIPALIDADES, EL MUNICIPIO DE ROSARIO DE MORA, LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA Y MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DE PERSONAL, LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE PERSONAL.**

#### **A. Antecedentes y generalidades de las municipalidades.**

##### **1. Antecedentes históricos.<sup>1</sup>**

Después de 1821, año de la independencia de España el Estado salvadoreño se estructura sobre la base de los municipios. En la primera Constitución (1824), se establecen los límites de cada municipio. Las alcaldías se convierten en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del Estado, estando sus funciones subordinadas al jefe de Estado.

Con el fin del régimen ejidal municipal y comunal de tenencia de la tierra, se modifica la vinculación del gobierno municipal con los ciudadanos, estableciéndose, a partir de ese momento, una relación de carácter político administrativo.

En 1886, la nueva Constitución, establece el carácter de elección popular de los gobiernos municipales y la independencia en sus funciones. Sin embargo, son los gobernadores departamentales (representantes directos del ejecutivo) los que ejercieron una tutela sobre los gobiernos locales disminuyendo su poder e iniciativa.

La Constitución de 1939, decretada por el Gral. Maximiliano Hernández Martínez, supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales ya que estos pasan a ser elegidos directamente por el Poder Ejecutivo, como mecanismo de control político.

En las reformas que se hacen a la Constitución en 1945 y en la Constitución de 1950 se

---

<sup>1</sup> COMURES (Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador). El Municipalismo. [En línea]. Recuperado en: <[www.comures.org.sv](http://www.comures.org.sv)>. Consultado el: 01 de mayo de 2016.

vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales, respectivamente.

Hasta este momento la autonomía de los municipios estaba referida a sus funciones administrativas y a lo económico. Es hasta la Constitución de 1983, vigente hasta la actualidad, que se amplía el carácter autónomo del municipio a lo técnico.

## **2. Conceptos generales.**

Según el artículo 2 de Código Municipal, “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en el Código Municipal. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal”.<sup>2</sup>

## **3. Marco legal.**

Las municipalidades en El Salvador están regidas legalmente por las siguientes leyes:

### **a) Constitución de la República de El Salvador.<sup>3</sup>**

Desde 1983 es la norma fundamental del Estado salvadoreño, vigente desde el 20 de diciembre del año mencionado. Comprende en sus artículos del 202 a 207 del Capítulo

---

<sup>2</sup> D.L. No. 274. Código Municipal. San Salvador. 51p. [Publicada en Diario Oficial el: 5 de febrero de 1986].

<sup>3</sup> D.C. No. 38. Constitución de la República. San Salvador. 62p. [Publicada en Diario Oficial el: 16 de diciembre de 1983].

VI, Sección Segunda: Las Municipalidades, donde especifica la forma en que estarán regidas, por Concejos formados de un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población (Art. 202); su autonomía en lo económico, técnico y administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas (Art. 203); poseen facultades legislativas, capacidad de crear normas jurídicas; facultades ejecutivas, relativas al gobierno y la administración (Art. 204); y su funcionamiento con respecto al pago de impuesto, planes de desarrollo local que deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos; y, los fondos municipales deben emplearse en servicios y para provecho de los Municipios (Arts. 205 al 207).

**b) Código Municipal de El Salvador.<sup>4</sup>**

“Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios”, según el Art. 1 de dicho código.

Pues el Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente, de acuerdo al primer párrafo del artículo 2 del Código Municipal.

---

<sup>4</sup> D.L. No. 274. Código Municipal. San Salvador. 51p. [Publicada en Diario Oficial el: 5 de febrero de 1986].

La competencia municipal según el artículo 4, comprende:

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
2. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
3. El desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
4. La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.

**c) Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (AFI).<sup>5</sup>**

Tiene por objeto: normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental.

Las municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la constitución de la república, se regirán por las disposiciones señaladas en el título v de esta ley, en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público, sujetas a las disposiciones de esta ley (Artículo 2).

En cada municipalidad, según el artículo 16, debe formarse una Unidad Financiera Institucional, pues cada entidad e institución mencionada en el artículo 2 de esta Ley establecerá una unidad financiera institucional responsable de su gestión financiera, que incluye la realización de todas las actividades relacionadas a las áreas de presupuesto, tesorería y contabilidad gubernamental, de acuerdo a lo dispuesto por la presente Ley.

---

<sup>5</sup> D.L. No. 516. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. San Salvador. 37p. [Publicada en Diario Oficial el: 11 de enero de 1996].

Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución y dependerá directamente del Titular de la institución correspondiente; y cuyas responsabilidades de acuerdo al artículo 17 serán:

1. Difundir y supervisar el cumplimiento de las políticas y disposiciones normativas referentes al Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI), en las entidades y organismos que conforman la institución;
2. Asesorar a las entidades en la aplicación de las normas y procedimientos que emita el órgano rector del SAFI;
3. Constituir el enlace con las direcciones generales de los subsistemas del SAFI y las entidades y organismos de la institución, en cuanto a las actividades técnicas, flujos y registros de información y otros aspectos que se deriven en la ejecución de la gestión financiera;
4. Cumplir con toda las demás responsabilidades que se establezcan en el reglamento de la presente Ley y en las normas técnicas que emita el Ministro de Hacienda por medio de las direcciones generales de los subsistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental.

**d) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (LACAP).<sup>6</sup>**

Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la administración pública.

Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la ley de ética gubernamental.

Según el artículo 2 de dicha ley, literal d, queda sujeto por las adquisiciones y

---

<sup>6</sup> D.L. No. 868. Ley de adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública. San Salvador. 76p. [Publicado en Diario Oficial el: 15 de mayo de 2000].

contrataciones financiadas con fondos municipales específicamente.

Como responsable de la aplicación de esta Ley en cada institución según el artículo 9, se establecerá una Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, que podrá abreviarse UACI, responsable de la descentralización operativa y de realizar todas las actividades relacionadas con la gestión de adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios. Esta unidad será organizada según las necesidades y características de cada entidad e institución, y dependerá directamente de la institución correspondiente.

Dependiendo de la estructura organizacional de la institución, del volumen de operaciones u otras características propias, la UACI podrá desconcentrar su operatividad a fin de facilitar la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

**e) Ley de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.<sup>7</sup>**

Regula la organización y funcionamiento de la institución encargada de la fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en particular y las entidades que señalan los arts. 195 y 207 de la Constitución de la República.

La jurisdicción de la Corte, está delimitada en el artículo 3 de esta ley, de modo que están sujetas a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna.

De acuerdo al artículo 4 de esta misma Ley, es competencia de la Corte el control externo posterior de la gestión pública. La Corte podrá actuar preventivamente, a solicitud del organismo fiscalizado, del superior jerárquico de este o de oficio cuando lo considere necesario. La actuación preventiva consistirá en la formulación de recomendaciones de auditoria tendientes a evitar el cometimiento de irregularidades.

---

<sup>7</sup> D.L. No. 438. Ley de la Corte de Cuentas de la República. San Salvador. 33p. [Publicada en Diario Oficial el: 25 de septiembre de 1995].

De acuerdo a los deberes y atribuciones de esta Ley, artículo 103, los funcionarios y empleados de las entidades y organismos del sector público, sujetos al ámbito de esta Ley, están obligados a colaborar con los auditores gubernamentales, en los términos que establezca el reglamento respectivo. Especialmente están obligados a comparecer como testigos para proporcionar elementos de juicio a dichos auditores.

**f) Ley de Ética Gubernamental.<sup>8</sup>**

Esta ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma, tal y como reza su artículo 1.

Su ámbito de aplicación de acuerdo al artículo 2 de esta misma ley, se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, quedan sujetos a esta ley en lo que fuere aplicable, las demás personas que, sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.

El artículo 3 de esta Ley, brinda definiciones puntuales que para los efectos de comprensión y diferenciación deben ser aclarados.

- Función pública. Toda actividad temporal o permanente, remunerada o ad-honorem, realizada por una persona natural en nombre del Estado, al servicio de éste, o de sus entidades en cualquiera de sus niveles jerárquicos.
- Funcionario público. Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública, con facultad de tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo.

---

<sup>8</sup> D.L. No 873. Ley de Ética Gubernamental. San Salvador. 25p. [Publicada en Diario Oficial el: 07 de diciembre de 2011].

- Empleado público. Persona natural que presta temporal o permanentemente servicios dentro de la administración pública y que actúan por orden o delegación del funcionario o superior jerárquico, dentro de las facultades establecidas en su cargo.
- Servidor público. Personal natural que presta temporal o permanente servicios dentro de la administración pública.
- Fondos públicos. Son los provenientes de la hacienda pública o municipal que se utilizan para el cumplimiento de funciones, finalidades, potestades o actividades de naturaleza pública.
- Administración pública. Se entiende comprendidos los Órganos Legislativo, Ejecutivo y Judicial, las instituciones oficiales autónomas y desconcentradas, las municipalidades y las demás instituciones del Estado.

Uno de los deberes éticos mencionados en el artículo 5, determina que toda persona sujeta a esta Ley debe cumplir con utilizar los bienes, fondos, recursos públicos o servicios contratados únicamente para el cumplimiento de los fines institucionales para los cuales están destinados.

**g) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).<sup>9</sup>**

Esta ley crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), entidad autónoma, de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal.

Tiene como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

Para cumplir con sus fines, el ISDEM desarrollará las funciones y atribuciones

---

<sup>9</sup> D.L. No. 616. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. San Salvador. 19p. [Publicado en Diario Oficial el: 17 de marzo de 1987].

siguientes, de acuerdo al artículo 4 de su Ley:

1. Asistencia técnica y administrativa, como recomendar a las Municipalidades, técnicas administrativas como: la organización interna administrativa, sistema de recaudación, contabilidad, auditoria y administración financiera, elaboración de tarifas y presupuesto municipales, tanto generales como especiales y programación, elaboración de presupuesto, financiamiento, construcción de obras y servicios públicos y municipales.
2. Asistencia financiera, conceder a las Municipalidades préstamos supervisados a corto, mediano y largo plazo, para: financiar estudios, comprar equipos y realización de obras de servicios municipales.
3. Asistencia de planificación, como colaborar en la coordinación u orientación de las políticas municipales de planificación para el desarrollo urbano y rural; coordinar con otros organismos nacionales e internacionales, el fortalecimiento de sus programas de asistencia para buscar soluciones adecuadas a los problemas municipales.
4. En general podrá actuar, cuando las Municipalidades se lo soliciten como agente de compras o suministros para las mismas y como agente de sus relaciones comerciales.

Así mismo; podrá actuar como agente ejecutor o supervisor de construcción de obras o proyecto de prestación de servicios municipales; cuando se lo soliciten las municipalidades.

**h) Ley de creación del fondo para desarrollo económico y social de los municipios.<sup>10</sup>**

Se crea el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador

---

<sup>10</sup> D.L. No. 74. Ley de creación del Fondo para Desarrollo Económico y Social de los Municipios. San Salvador. 20p. [Publicado en Diario Oficial el: 12 de noviembre de 2015].

(FODES), el cual está constituido por aportes anuales del Estado, de un 8% de los ingresos corrientes netos del presupuesto del Estado.

El fondo a distribuir estará compuesto por el monto destinado para que el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) los transfiera a los municipios y podrá complementarse con los recursos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).

La asignación para cada municipio, comprenderá los fondos que el ISDEM les transfiera en efectivo y se complementará con los recursos del FISDL, ambos serán utilizados para obras de infraestructura física, según determina el artículo 4 de esta Ley.

Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberá aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio, de acuerdo a lo descrito por el artículo 5.

Los recursos provenientes del Fondo Municipal podrán invertirse entre otros, a la adquisición de vehículos para el servicio de recolección y transporte de basura, maquinaria, equipo y mobiliario y su mantenimiento para el buen funcionamiento; instalación, mantenimiento y tratamiento de aguas negras, construcción de servicios sanitarios, baños y lavaderos públicos, obras de infraestructura relacionada con tiangues, rastros o mataderos, cementerios, puentes, carreteras y caminos vecinales o calles urbanas y la reparación de estas. Industrialización de basuras o sedimento de aguas negras, construcción y equipamiento de escuelas, centros comunales, bibliotecas, teatros, guarderías, parques, instalaciones deportivas, recreativas, turísticas y campos permanentes de diversiones, así como también para el fomento y estímulo a las actividades productivas de beneficio comunitario y programas de prevención a la violencia.

**i) Ley reguladora de endeudamiento público municipal.<sup>11</sup>**

Establece los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal. Se entenderá como deuda pública municipal todos aquellos créditos cuyos vencimientos sean mayores de un año y como deuda de corto plazo, aquellas cuyo vencimiento sea menor o igual a un año.

Para efectos de esta Ley, según el artículo 2, se entenderá como ingreso operacional los ingresos corrientes más las transferencias del FODES, y como ahorro operacional el resultado de los ingresos operacionales menos los gastos corrientes, del ejercicio fiscal anterior.

De acuerdo al artículo 3, las obligaciones de corto plazo que contraigan las municipalidades, así como el servicio de la nueva deuda, no podrán superar el límite máximo de 0.6 veces el ahorro operacional obtenido por la municipalidad en el ejercicio fiscal anterior. Para su contratación deberá contarse con la aprobación del Concejo Municipal.

A continuación se determina en el artículo 4 que, la deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingreso a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el Concejo Municipal.

**j) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.<sup>12</sup>**

De acuerdo al artículo 1 de esta ley, su objeto es: “desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia

---

<sup>11</sup> D.L. No. 930. Ley reguladora de endeudamiento público municipal. San Salvador. 5p. [Publicado en Diario Oficial el: 21 de diciembre de 2005].

<sup>12</sup> D.L. No. 1039. Ley de la Carrera Administrativa Municipal. San Salvador. 38p. [Publicada en el Diario Oficial el: 6 de junio de 2006].

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”.

El campo de aplicación de esta Ley, según el artículo 4 dice que, las disposiciones son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominaran “Entidades Municipales”.

Los requisitos de ingreso según el artículo 12 determinan que para ingresar a la carrera administrativa municipal se requiere:

1. Ser salvadoreño y en el caso de ser extranjero deberá estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
2. Ser mayor de dieciocho años.
3. Aprobar las pruebas de idoneidad, exámenes y demás requisitos que establezcan esta ley y los manuales emitidos por el respectivo Concejo Municipal o entidad municipal.
4. Acreditar buena conducta.
5. Ser escogido para el cargo de entre los elegibles, de acuerdo al artículo 31, con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal, o

a la Máxima Autoridad Administrativa, que corresponda hacer el nombramiento.

La carrera administrativa municipal será administrada, de acuerdo al artículo 13, por:

1. Los Concejos Municipales.
2. Los Alcaldes Municipales.
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

**k) Ley General Tributaria Municipal.<sup>13</sup>**

Cuya finalidad, según su artículo 1 es: “establecerlos principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República”. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales, según el artículo 2, determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

De las diversas categorías tributarias municipales se conceptualiza lo siguiente de acuerdo al artículo 3 de esta Ley, que son Tributos Municipales, las prestaciones, generalmente en dinero, que los Municipios en el ejercicio de su potestad tributaria, exigen a los contribuyentes o responsables, en virtud de una ley u ordenanza, para el

---

<sup>13</sup> D.L. No. 86. Ley General Tributaria Municipal. San Salvador. 41p. [Publicada en Diario Oficial el: 21 de diciembre de 1991].

cumplimiento de sus fines.

Son Tributos Municipales:

1. Los impuestos municipales, son los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada (Art. 4).
2. Las tasas municipales, son los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios (Art. 5).
3. Las contribuciones especiales municipales, son los tributos que se caracterizan porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas por los Municipios (Art. 6).

**l) Normas técnicas de control interno de la Corte de Cuentas de la República.<sup>14</sup>**

Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del sistema de control interno corresponde a la máxima autoridad de cada Institución del sector público y a los niveles gerenciales y demás jefaturas en el área de su competencia institucional. Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

**m) Normas técnicas de control interno específicas de la municipalidad de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador.<sup>15</sup>**

---

<sup>14</sup> Reglamento Corte de Cuentas de la República. Decreto No. 4. Normas Técnicas de Control Interno. San Salvador. 37p. [Publicado en Diario Oficial el: 14 de septiembre de 2004].

<sup>15</sup> Reglamento Corte de Cuentas de la República. Decreto No. 148. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Rosario de Mora. San Salvador. 37p. [Publicado en Diario Oficial el: 28 de septiembre de 2006].

Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad de Rosario de Mora, departamento de San Salvador, constituyen el marco básico legal específico y de control, las cuales serán de obligatorio cumplimiento a los funcionarios, jefaturas y empleados, con el fin de mejorar el control interno de las actividades administrativas, financieras y de recursos humanos.

Los objetivos del Sistema del Control Interno, son:

- a) Fomentar una buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros con eficiencia y eficacia en las operaciones de la Municipalidad.
- b) Velar por una transparente administración a través del cumplimiento de leyes, reglamentos y demás disposiciones administrativas.
- c) Promover la transparencia en la ejecución de sus operaciones técnicas y administrativas de la institución, para el desarrollo del municipio.
- d) Mantener contabilidad en sus controles, de manera que en cualquier momento se pueda obtener información exacta, veraz, completa y oportuna.

Las anteriores leyes entre otras, norman el funcionamiento, potestades y atributos de los gobiernos municipales en El Salvador.

## **B. Generalidades del municipio de Rosario de Mora.**

### **1. Historia.**<sup>16</sup>

#### **a) Orígenes.**

En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, El Rosario era una hacienda de la Viuda de Rojas, "muy deteriorada y su terreno quebrado, pero de buen pasto para ganado, que es el único destino que ha tenido y su extensión de 14 caballerías de tierra (5,409 kilómetros cuadrados aproximadamente)".

---

<sup>16</sup> Mi pueblo y su gente. Página Web [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <[www.mipuebloysugente.com](http://www.mipuebloysugente.com)>. Consultado el: 9 de junio de 2016.

Esta hacienda o latifundio estaba situada al sur y en terrenos jurisdiccionales del pueblo indígena de Panchimalco, en el partido de San Salvador.

A mediados del siglo pasado, era ya El Rosario, el principal cantón en el municipio de Panchimalco, pues en un informe municipal de esta población de 20 de noviembre de 1860 dice: "Hay en la jurisdicción (de Panchimalco) tres aldeas y son El Rosario, San Isidro y Panchimalquito.

#### **b) Erección de municipio.**

Durante la administración del general Carlos Ezeta y por Decreto Legislativo de 7 de abril de 1894, se erigió en pueblo con el nombre de El Rosario de Mora, la expresada aldea de El Rosario.

Para formar su área jurisdiccional se le agregaron los cantones o valles de Loma y Media, Carrizal y San Simón, segregados igualmente del municipio de Panchimalco y el de Palo Grande segregado del municipio de Huizúcar, departamento de La Libertad. Electas las primeras autoridades municipales, tomaron posesión de sus destinos.

#### **c) Sucesos posteriores.**

Por Ley de 26 de mayo de 1920, retornaron a la jurisdicción de El Rosario de Mora la aldea de Loma y Media, segregada de Panchimalco y la hacienda de Santa Bárbara, segregada de La Libertad.

Por esta misma Ley se reacondicionó el lindero norte de la jurisdicción del Rosario de Mora, así: "la línea que partiendo del punto en que la carretera nacional cruza el río de Trinchera, sigue el rumbo occidente hasta llegar al pie de la Peña Blanca y de este punto en línea recta al río Huiza".

La anterior Ley fue derogada en vista de un memorial presentado por la municipalidad y vecindario de Panchimalco, por Decreto Legislativo, del 16 de agosto de 1920, de tal suerte que quedó sin efecto la nueva fijación del lindero norte de El Rosario de Mora y

reincorporado en Panchimalco el cantón Loma y Media.

## **2. Ubicación geográfica.**

Rosario de Mora, es uno de los municipios del departamento de San Salvador, que está limitado por los siguientes municipios: al norte, por Panchimalco; al este, por Panchimalco y La Libertad; al sur y al oeste, por el departamento de La Libertad. Y se encuentra a 23 km de distancia de la ciudad capital, San Salvador.

## **3. División político administrativa.**

Para su administración, el municipio se divide en 7 cantones: Cerco de Piedra, El Carrizal, El Jutío, Las Barrosas, Palo Grande, Plan del Mango y San Ramón; y 15 caseríos.

## **4. Dimensiones.**

El área del municipio de Rosario de Mora es de 37.69 Kilómetros cuadrados de acuerdo al Centro Nacional de Registros (CNR), lo que representa el 4.4 por ciento del área total del departamento.

## **5. Población.**

La densidad poblacional del municipio es de 302 habitantes por kilómetro cuadrado. Su población total puede dividirse en un 51.25% de población femenina y un 48.75% de población masculina de acuerdo a datos proporcionados por el sexto censo de población y quinto de vivienda llevado a cabo en 2007 por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), para un total de 11,377 habitantes en todo el municipio.

De acuerdo a esta misma encuesta, el total de hogares en el municipio es de 2,347 de los que corresponde un 54.80% al área rural y un 45.20% al área urbana.

## **6. Índice de desarrollo humano y pobreza.**

Según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el índice

de desarrollo humano para el municipio a 2009 era de 0.69.

La pobreza a 2005 según el FISDL y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLASCO), representaba un 26.80% y la esperanza de vida promediaba los 68.90 años para la población.

### **7. Producción agropecuaria.**

La actividad agrícola del municipio, está basada en el cultivo doméstico de granos básicos, hortalizas y frutas. La actividad pecuaria descansa en la crianza de ganado vacuno, porcino y equino, así como de aves de corral.

### **8. Industria y comercio.**

Existe la elaboración de productos lácteos, sombreros de palma y pesca de manutención. En el comercio local existen: tiendas, farmacias y otros pequeños negocios.<sup>17</sup>

## **C. Generalidades de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.**

### **1. Misión y visión.<sup>18</sup>**

#### **Misión.**

Nuestro compromiso es servir a toda la población con eficiencia, eficacia, y transparencia, administrando y gestionando recursos para dar respuesta a las demandas de la ciudadanía.

#### **Visión.**

Rosario de Mora será un municipio atractivo por contar con una estrategia efectiva de desarrollo, caracterizada por la satisfacción de los servicios básicos comunitarios y por

---

<sup>17</sup> FISDL. Conoce tu municipio [En línea]. San Salvador, El Salvador. Recuperado en: <[www.fisdل.gov.sv](http://www.fisdل.gov.sv)>. Consultado el: 9 de junio de 2016.

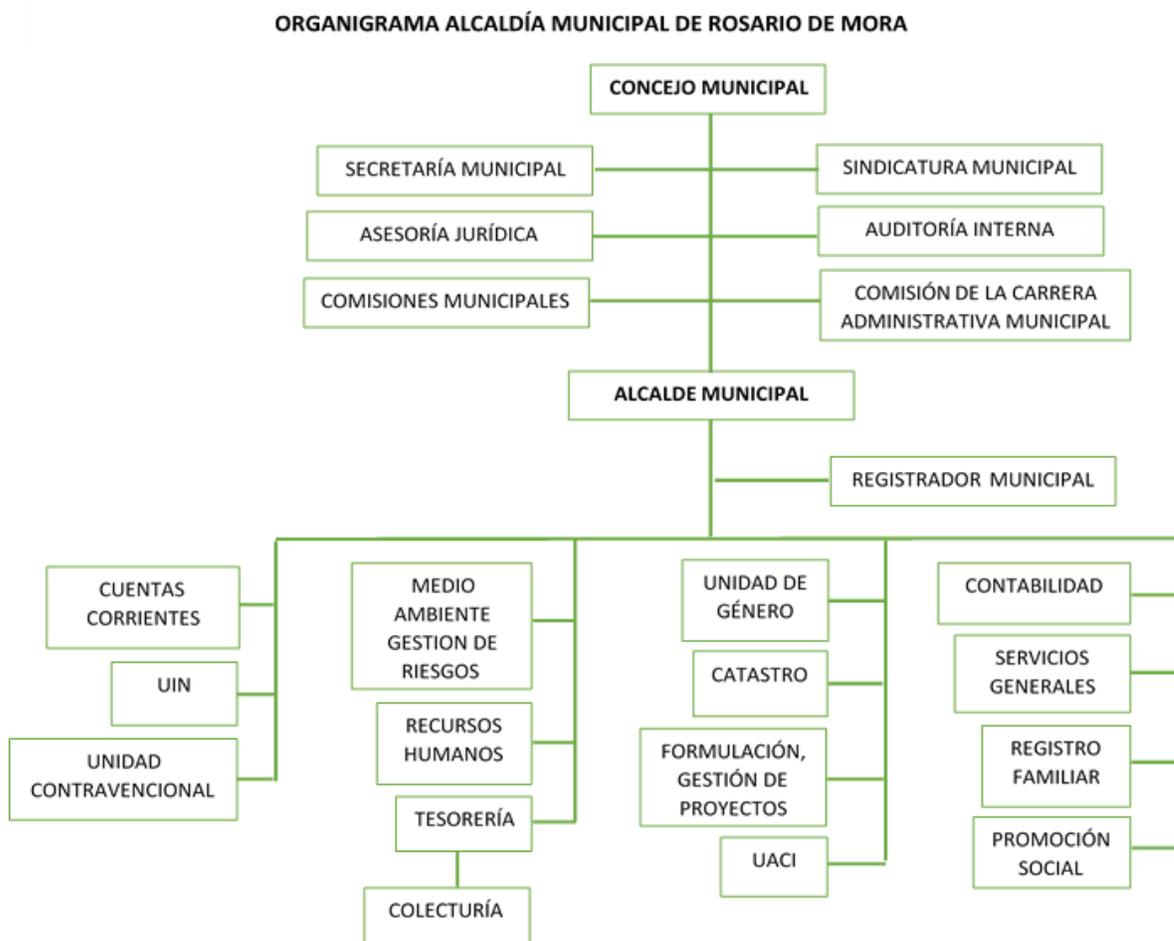
<sup>18</sup> Alcaldía Municipal de Rosario de Mora – Gestión Municipal 2015 – 2018.

el impulso de la economía local, mediante acciones inclusivas que garanticen elevar el nivel de vida de su población.

## 2. Estructura organizativa.

La gestión municipal actual es la elegida para gobernar desde 2015 a 2018, presidida por el señor alcalde Lic. Galileo Arquímedes Pérez Merino.

La alcaldía municipal de Rosario de Mora enumera 90 empleados para llevar a cabo el servicio a la comunidad, desde las gestiones en extensión de documentación legal de quienes lo solicitan hasta los programas de desarrollo y promoción social. A continuación se presenta la estructura organizacional por medio del organigrama vigente con que cuenta la administración actual de la alcaldía.



Fuente: Alcaldía Municipal de Rosario de Mora – Gestión Municipal 2015 – 2018.

Dentro de las comisiones municipales, la alcaldía lleva a cabo la gestión de actividades tales como: cultura, prevención de violencia y deporte, recursos humanos, financiera, de género y gestión y proyectos.

### **3. Servicios.**

De manera general, el código municipal define en el artículo 4 la competencia municipal y asociativa de los municipios, de modo que les compete:<sup>19</sup>

1. La planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio.
2. La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana.
3. La autorización y fiscalización de parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares, cuando en el municipio exista el instrumento de planificación y la capacidad técnica instalada para tal fin.
4. Contratar y concurrirá constituir sociedades para la prestación de servicios públicos locales o intermunicipales, o para cualquier otro fin lícito.
5. Promoción y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la unidad municipal de la mujer.
6. Los demás que sean propios de la vida local, y las que atribuyan otras leyes.

De igual forma con respecto a los servicios que brindan las municipalidades, el artículo 6 del código municipal refiere que “el municipio regulará las materias de su competencia y la prestación de los servicios por medio de ordenanzas y reglamentos”.

Y el artículo 7, refiere que los servicios públicos municipales podrán prestarse por:

1. El municipio de forma directa.

---

<sup>19</sup> Código Municipal, Op. Cit., pag. 2.

2. Organismos, empresas o fundadores de carácter municipal mediante delegaciones o contrato.
3. Concesión otorgada en licitación pública.

De manera específica, la alcaldía municipal de Rosario de Mora, presta entre otros servicios los listados a continuación:

1. Expedición de documentación legal. Tales como partidas de nacimiento, actas de matrimonio, actas de defunción, etc.
2. Administración de cementerios. Regulado por la ley general de cementerios en su artículo 3 donde establece, que los cementerios pueden ser municipales, particulares y de economía mixta.  
Son municipales los establecidos y administrados por las municipalidades.<sup>20</sup>
3. Servicio de alumbrado público.
4. Administración de espacios públicos, como aceras, calles, plazas y parques.

Particularmente se mencionan en el siguiente cuadro los tipos de servicios que la alcaldía brinda junto a la persona encargada de la realización de la gestión durante la administración actual.

Tipo de servicio	Persona encargada
Registro del Estado Familiar	Licda. Dalia Lisseth Mena Orellana
Catastro municipal	Wilfredo Santos Cruz
Cuentas corrientes	Zoila Aminta Guzmán
Oficina de acceso a la información pública	Milagro Magdalena Morales Flores
Colecturía	Walter Antonio Gamero Escobar

<sup>20</sup> D.L. No. 320. Ley General de Cementerios. San Salvador. 14p. [Publicada en Diario Oficial el: 10 de mayo de 1973].

Fuente: Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

#### **D. Generalidades de la teoría de sistemas.**

##### **1. Teoría de sistemas.**

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2006)<sup>21</sup> con respecto a la Teoría General de Sistemas este se fundamenta en tres premisas básicas, que son:

- A. Los sistemas existen dentro de sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el suprasistema.
- B. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- C. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente.

La Teoría de Sistemas se introdujo en la teoría administrativa por varias razones<sup>22</sup>:

- a. La necesidad de una síntesis e integración de las teorías que la precedieron, esfuerzo intentado sin mucho éxito por las teorías estructuralista y conductual.
- b. La cibernética permitió el desarrollo y la operacionalización de las ideas que convergían para una Teoría de Sistemas aplicada a la administración.
- c. Los resultados exitosos de la aplicación de la Teoría de Sistemas en las demás ciencias.

---

<sup>21</sup> Chiavenato, Idalberto. 2006, Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Edición. México: Mc Graw Hill. 589 p.

<sup>22</sup> Ibid, p. 410.

## **2. Concepto de sistemas.**

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman parte de un todo organizado.

Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

Sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario orientado hacia una finalidad. (Chiavenato, 2006).

Por tanto, un sistema debe ser un conjunto de elementos relacionados de forma dinámica que desarrollen una actividad en busca de alcanzar determinado objetivo o propósito.

## **3. Características de los sistemas.<sup>23</sup>**

De la definición de Bertalanffy, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, del cual se derivan dos conceptos: el de propósito (u objetivo) y el de globalización (o totalidad). Esos dos conceptos retratan dos características básicas del sistema.

- a. Propósito u objetivo. Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), así como las relaciones definen un arreglo que tiene siempre como fin un objetivo o finalidad a alcanzar.
- b. Globalización o totalidad. Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema deberá producir cambios en todas sus otras unidades.

---

<sup>23</sup> Ibid, p. 411.

#### 4. Tipos de sistemas.<sup>24</sup>

1. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos.
  - a. Sistemas físicos o concretos. Se componen de equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Se denominan hardware.
  - b. Sistemas abstractos o conceptuales. Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. Se denominan software.
2. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.
  - a. Sistemas cerrados. No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.
  - b. Sistemas abiertos. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente por medio de innumerables entradas y salidas.

#### 5. Parámetros de los sistemas.<sup>25</sup>

Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o componente del sistema. Los parámetros de los sistemas son: entrada, salidas, procesamiento, retroalimentación y ambiente.

1. Entrada o insumo (input) es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee materia o energía o información para la operación del sistema.
2. Salida o producto o resultado (output) es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Esas deben ser congruentes con el objetivo del sistema.
3. Procesamiento o procesador o transformador (throughput) es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado. El procesador puede representarse por la caja negra: en ella entran los insumos y de ella salen los productos.

---

<sup>24</sup> Ibid, p. 412

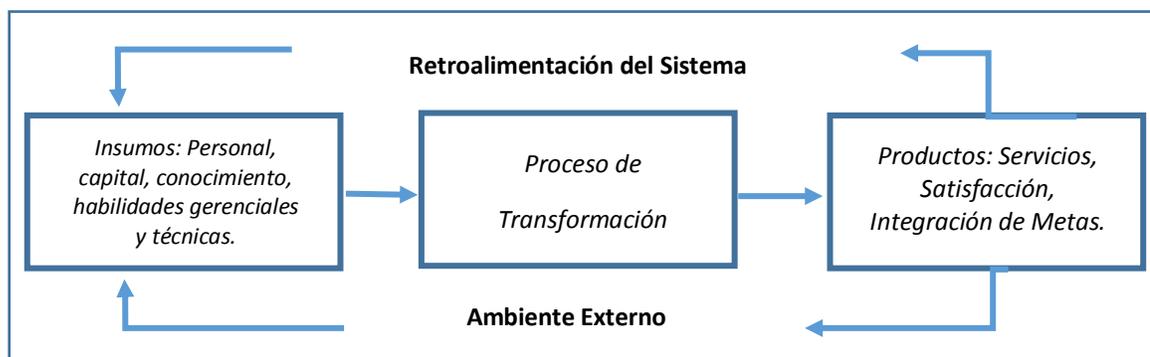
<sup>25</sup> Ibid, p. 413

4. Retroalimentación, retroinformación (feedback) o alimentación de retorno es la función de sistema que compara la salida con un criterio o estándar previamente establecido.
5. Ambiente es el medio que envuelve externamente el sistema.

### 6. Esquematización de un sistema.

A continuación se presenta de manera sencilla el funcionamiento de un sistema, a través de un esquema básico que muestra como en el caso de actividades que involucran insumos como personal, capital, conocimiento, habilidades gerenciales y técnicas, luego de un proceso de transformación generan productos como: satisfacción e integración de metas en un ciclo influenciado por el ambiente externo y la revitalización del sistema por medio de las experiencias adquiridas.

26



### E. Generalidades de la gestión de personal.

#### 1. Antecedentes de la gestión de personal.

La gestión de recursos humano han pasado a ser una función eminentemente estratégicas y dinámicas que proyecta su capital humano su principal clave de éxito. Esto ha obligado a las organizaciones a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos

<sup>26</sup> Koontz Harold, y otros. "Administración: Una perspectiva global y empresarial". 14ª Edición. McGraw-Hill. 678p.

a los que se ven sometidas, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

A fines del siglo XX, en el ámbito de la gestión en países desarrollados, se enfatizó la recurrencia a modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos en las empresas (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Ulrich, 2006). Y en esa década se acuñó en ese mismo ámbito, la gestión del conocimiento. En su vínculo con la estructura y componentes de sistemas de gestión de recursos humanos con sus correspondientes modelos conceptuales.

En la primera década del siglo XXI, la recurrencia a esos modelos comienza a destacar en países de economías emergentes o en vías de desarrollo.

En la década de 1990, el impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la gestión de recursos humanos, el surgimiento centrado en la administración de personal buscó sistematizar de modo automatizado las características de los recursos humanos o del capital humano; pero comprendió más al sistematizar la información relativa a estructuras organizativas, relaciones con clientes, procedimientos organizativos.<sup>27</sup>

## **2. Objetivo del departamento de recursos humanos.**

El objetivo de los Recursos Humanos, cuando está en una posición de *staff*, es colaborar con la línea para garantizar el empleo, el desarrollo y la retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con esas necesidades, manteniendo el conflicto al nivel más bajo posible en cada caso.

## **3. Función de servicio de un departamento de recursos humanos.**

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la

---

<sup>27</sup> RCS (Revista de Ciencias Sociales). Página Web [En línea]. Venezuela. Abril - Junio 2011, Venezuela: Recuperado en: <[www.produccioncientifica.luz.edu.ve](http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve)>. Consultado el: 2 de mayo de 2016.

organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.<sup>28</sup>

#### **4. Importancia del departamento de recursos humanos.**

Diversas actividades o entidades relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes que interactúan entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Una organización es un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera.

Tanto los subsistemas del cuerpo humano como los de la organización poseen límites claros y precisos. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.<sup>29</sup>

#### **5. Auditoría de recursos humanos.**

La auditoría de recursos humanos puede realizarla un miembro de la empresa o un tercero. Los puntos más importantes se listan a continuación.

##### **5.1. La filosofía.**

El primer punto en una auditoría es la consideración de la filosofía de Recursos Humanos. En realidad, lo que estaremos considerando es la filosofía de la empresa respecto de sus recursos humanos. Esto significa, entonces, examinar cuál es la importancia que se les da a las personas en los mensajes y en la realidad. Cuán flexible es la empresa frente a las necesidades del personal, en qué medida cumple con las leyes, cuál es el nivel de exigencia tanto en el horario concreto, como respecto de lo que la persona debe hacer después para mantenerse al día.

---

<sup>28</sup> Werther, W. B., Davis, K. Administración de Recursos Humanos. México. 646p.

<sup>29</sup> Ibid, p. 19.

## **5.2. Las políticas.**

De la filosofía surgen las políticas. Las políticas que hacen a las personas, ¿están por escrito? ¿Son conocidas por el personal? ¿Existe la posibilidad de discutir las? ¿Hay un Manual de Políticas que las personas conocen y los supervisores tienen en sus escritorios?

La existencia de políticas, y el conocimiento real que el personal tenga de éstas, nos dirá mucho sobre la filosofía de la empresa respecto de sus miembros.

## **5.3. Las técnicas.**

Cada una de las técnicas de Recursos Humanos – selección, evaluación de tareas, administración de remuneraciones, etc. – pueden existir o no en la empresa.

Por otra parte, si existen, es posible que se cumplan o no, o, incluso, que sean secretas.

Otra vez, el nivel de cumplimiento de los temas que veremos más adelante nos estará indicando si la empresa tiene una aproximación positiva respecto de sus recursos humanos o si no se preocupa por ellos. Para esto no hay puntajes, sino, simplemente, la verificación del cumplimiento. Las conclusiones surgen en la medida en que las técnicas se cumplan, sean conocidas y no sean cuestionadas.

## **5.4. La aceptación de recursos humanos en la organización.**

No se debe evaluar la acción de Recursos Humanos por el índice de ausentismo o de accidentes. También, que no corresponde afirmar que trabajó mal porque el nivel de conflicto sea alto. Antes, se deberá analizar y evaluar por qué ocurren estas cosas en la organización, ya que quien más incide en estas cuestiones es la línea.

Lo que podremos evaluar es en qué medida Recursos Humanos ha trabajado para lograr la aplicación de ciertas políticas, en qué medida ha propuesto y ha tratado de convencer sobre la utilización de técnicas de recursos humanos. Y en qué medida ha

administrado en forma adecuada los elementos que tenga a su cargo, desde la liquidación de sueldos hasta un sistema de 360.<sup>30</sup>

## **6. Procesos básicos en la gestión de recursos humanos.**

### **6.1. El análisis del puesto de trabajo.**

#### **6.1.1. Conceptos.**

El análisis de puestos, es un proceso sistemático para determinar las habilidades, obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

Una posición, es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

La descripción del puesto, es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.

#### **6.1.2. Propósito.**

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?

---

<sup>30</sup> Maristany Jaime. Administración de Recursos Humanos. México. 464p.

## 6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?<sup>31</sup>

### 6.1.3. Importancia.<sup>32</sup>

Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo se necesita para validar los métodos y técnicas que se emplean en dichas decisiones. El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- *Estructura de la organización:* Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- *Estructura de los puestos de trabajo:* Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- *Grado de autoridad:* Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

## 6.2. La planificación estratégica de los recursos humanos.

### 6.2.1. Concepto.

La planeación estratégica, es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán.

Es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. Trata de posicionar a la organización en término del ambiente externo.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Wayne Mondy R. Administración de Recursos Humanos. México. 512p.

<sup>32</sup> Dolan, S. L., Cabrera, R. V. La gestión de los recursos humanos. España. 530p.

<sup>33</sup> Wayne. Op. Cit., p. 104.

### **6.2.2. La planificación de los recursos humanos.**

La planificación de los recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización. Mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad.<sup>34</sup>

### **6.2.3. El proceso de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en las siguientes etapas:

1. Determinación de la misión. La misión, es el propósito continuo de una unidad o su razón de ser.
2. Evaluación del entorno. La organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades en el ambiente interno, y las amenazas y oportunidades en el ambiente externo. El trabajo en la fase de planeación consiste en desarrollar estrategias que tomen ventaja de las fortalezas de la organización y que minimicen sus debilidades para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.
3. Establecimiento de objetivos. Son los resultados finales deseados de cualquier actividad. Tienen cuatro características básicas: 1. Deben expresarse por escrito, 2. Deben ser mensurables, 3. Deben ser específicos en cuanto al tiempo y 4. Deben ser desafiantes pero alcanzables.
4. Establecimiento de estrategias. Se deben desarrollar con miras a aprovechar las fortalezas de la organización y a minimizar sus debilidades, de manera que se

---

<sup>34</sup> Dolan, Cabrera, Op. Cit., p. 83

aprovechen las oportunidades y se eviten las amenazas.

5. Implantación de estrategias. Poner en marcha las estrategias requiere de cambios en el comportamiento de la organización, los cuales se pueden conseguir mediante la modificación de una o más dimensiones organizacionales, incluyendo las habilidades de liderazgo de la administración, la estructura organizacional, los sistemas de información y de control, la tecnología de la producción y los recursos humanos.<sup>35</sup>

## **7. Incorporación del individuo en la organización.**

### **7.2. Reclutamiento de los recursos humanos.**<sup>36</sup>

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Suministrar el número suficiente de personas cualificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Cumplir la normativa jurídica existente.

---

<sup>35</sup> Wayne, Op. Cit, p. 104-106.

<sup>36</sup> Dolan, Cabrera. Op. Cit., p. 109.

- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.
- Evaluar la eficacia de las técnicas y fuentes utilizadas mediante el proceso de reclutamiento.

En la medida en que el reclutamiento consiga estos fines, la organización evitará conflictos y disfuncionalidades al haber seleccionado a candidatos cualificados.

### **7.3. Selección y orientación de los recursos humanos.<sup>37</sup>**

Los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. Además, efectuar la selección y la orientación de forma eficaz significa alcanzar tres fines concretos:

- Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.
- Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.
- Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.
- Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

## **8. Desarrollo de los recursos humanos.**

### **8.2. Capacitación y desarrollo de competencias.**

---

<sup>37</sup> Ibid, p. 129.

### **8.2.1. Conceptos.**

La capacitación y desarrollo, constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece.<sup>38</sup>

El desarrollo de las personas se relaciona con su carrera específica y las técnicas que la integran, pero también con los requerimientos culturales de la empresa.<sup>39</sup>

### **8.2.2. Importancia.**

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización.

En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.<sup>40</sup>

### **8.2.3. Factores que influyen en la capacitación y el desarrollo.**

---

<sup>38</sup> Wayne. Op. Cit., p. 198.

<sup>39</sup> Maristany. Op. Cit., p. 359.

<sup>40</sup> Dolan, Cabrera. Op. Cit., p. 168.

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por estos.

- Apoyo de la alta administración. Para que los programas de capacitación y desarrollo tenga éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará.
- Avances tecnológicos. La tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.
- Complejidad del mundo. Las organizaciones tienen que pensar en totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.
- Estilos de aprendizaje. Un sujeto aprenderá solo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña.
- Otras funciones de recursos humanos. El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo.<sup>41</sup>

### **8.3. Gestión y planificación de la carrera profesional.**

#### **8.3.1. Definición.**

La planificación de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones, ya que el personal es consciente de que la dirección se ocupa de él.<sup>42</sup>

#### **8.3.2. Ventajas y desventajas.**

---

<sup>41</sup> Wayne. Op. Cit., p. 199-200.

<sup>42</sup> Maristany. Op. Cit., p. 401.

Reúne, entre otras, las siguientes ventajas:

- Explicita las opiniones.
- Permite la discusión de los distintos puntos de vista.
- Elimina las disputas cuando se produce una vacante.
- Logra la aceptación de los futuros ocupantes antes de que estén en el puesto, facilitando su tarea futura.
- Disminuye los conflictos.
- Hace que la gente se sienta mejor porque sabe que por lo menos una vez por año se ocupan de su futuro (aunque no sea el caso específico, la gente confía en la estabilidad de los sistemas y no crea conflictos por falta de atención).

Entre sus desventajas o dificultades se puede mencionar que:

- Los niveles superiores se resisten a objetivar sus opiniones porque de esa manera pierden poder de arbitrariedad.
- Pueden haber filtraciones de la información.
- Para realizar un desarrollo tanto del personal como de la empresa, se precisa hacer un planeamiento de carrera que concrete esa continuidad imprescindible.<sup>43</sup>

### **8.3.3. Importancia.**

Desde el punto de vista individual, el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que éstas conllevan. Por tanto, es esencial que los empleados, especialmente los cualificados, articulen sus puntos fuertes, destrezas y valores, lo cual es imprescindible para establecer objetivos realistas. El siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización.

---

<sup>43</sup> Ibid, p. 401.

Desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente. Si bien suele reconocerse que las organizaciones que atraviesan un período de crecimiento ofrecen a sus empleados más oportunidades laborales, muchas personas están llegando a comprender que, dada la tendencia de las empresas a reducir sus tamaños, es necesario idear nuevas formas y vías para que las expectativas de carrera no se vean cortadas.<sup>44</sup>

## **9. Evaluación de los recursos humanos.**

### **9.2. Conceptos.**

La administración del desempeño, es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización.

La evaluación del desempeño, es un sistema de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.<sup>45</sup>

### **9.3. Importancia.**<sup>46</sup>

La evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

---

<sup>44</sup> Dolan, Cabrera. Op. Cit., p. 206-207.

<sup>45</sup> Wayne. Op. Cit., p 238-239.

<sup>46</sup> Dolan, Cabrera. Op. Cit., p. 229-230.

- *Perfeccionamiento de la gerencia:* Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.
- *Medición del rendimiento:* Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
- *Retroalimentación:* Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
- *Planificación de los recursos humanos:* Permite evaluar la oferta actual de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- *Cumplimiento de la normativa:* Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento (también ayuda a defender las actuaciones de la gerencia, tales como los traslados o las bajas).
- *Comunicación:* Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.
- *Mejora del conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor:* Fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

#### **9.4. Factores ambientales de la evaluación del desempeño.**

Hay muchos factores ambientales externos e internos que pueden influir en el proceso de la evaluación del desempeño. Por ejemplo, la legislación requiere que los sistemas de evaluación no sean discriminatorios. Las organizaciones deben evitar el uso de cualquier método de evaluación que dé como resultado un efecto desproporcionadamente negativo sobre un grupo protegido.

Los sindicatos constituyen otro factor externo que podría afectar al proceso de evaluación de una organización.

Hay otros factores dentro del ambiente interno que también afectan al proceso de evaluación del desempeño. Por ejemplo, la cultura corporativa de una empresa puede apoyar u obstaculizar el proceso.

### **9.5. Proceso de evaluación del desempeño.**

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño.

El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados.

A continuación debe examinarse el trabajo realizado para posteriormente proceder a evaluar el desempeño y finalmente discutir la evaluación con el empleado.<sup>47</sup>

## **10. Compensación de los recursos humanos.**

### **10.2. Importancia.**

Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, en el estatus dentro de su comunidad y, por supuesto, dentro de su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una organización: los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la organización hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto y su rendimiento, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.<sup>48</sup>

### **10.3. Finalidad.**

La finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las organizaciones.

---

<sup>47</sup> Wayne. Op. Cit., p. 242-243.

<sup>48</sup> Varela Juárez Ricardo. Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. México, 2006. 352p.

Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado.<sup>49</sup>

#### **10.4. Clasificación.**

La retribución total de un empleado tiene tres componentes. La proporción relativa de cada uno de ellos (lo que se conoce como *pay mix* o conjunto de los componentes salariales) varía mucho en función de cada empresa.

El primer componente, y el más importante en la mayoría de las empresas, es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (por ejemplo, un pago semanal o mensual) o como retribución por hora.

El segundo componente de la retribución total está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas (se incluyen en este componente las primas y la participación en los beneficios de la empresa).

El último componente de la retribución total está formado por las prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas. Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o subsidio de desempleo).<sup>50</sup>

#### **10.5. Administración de sueldos y salarios.**

Esta función consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una organización. De ello emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos. Las

---

<sup>49</sup> Puchol Luis. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España, 2003. 410p.

<sup>50</sup> Gómez-Mejía, L., Balkin, D., Cardy, R. Gestión de recursos humanos. España. 811p.

actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son las siguientes:

- Selección de un modelo de valuación de puestos.
- Descripción y análisis de los puestos.
- Formación y capacitación de un comité de valuación.
- Valuación de puestos.
- Elaboración de la estructura salarial.
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.<sup>51</sup>

## **11. Mantenimiento de los recursos humanos.**

### **11.2. Conceptos generales.**

Los sistemas de retribución por desempeño, también denominados sistemas de incentivos, recompensan el rendimiento de los empleados sobre la base de tres supuestos:

1. Los empleados (de forma individual) y los equipos de trabajo se diferencian en lo que aportan a la empresa: no sólo en lo que hacen, sino también en lo bien que lo hacen.
2. Los resultados globales de la empresa (su rendimiento) dependen en gran medida del desempeño de los individuos y los grupos de trabajo que la conforman.
3. Para atraer, retener y motivar a los mejores y ser equitativa con todos los trabajadores, una empresa debe retribuir a todos sus trabajadores en función del rendimiento relativo de cada uno de ellos.<sup>52</sup>

Los incentivos se proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a

---

<sup>51</sup> Varela. Op. Cit., p. 164.

<sup>52</sup> Gómez-Mejía y otros, Ibid, p. 419.

conseguir los tantas veces repetidos objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

Los incentivos suelen ser de tipo económico, aunque también existen otros incentivos de contenido no monetario, por ejemplo, los viajes de incentivo.

Suelen ser de carácter individual, para premiar la conducta de un individuo concreto. Pero a veces es imposible aislar el trabajo de un individuo del de sus compañeros, y entonces se recurre a los incentivos de carácter grupal.<sup>53</sup>

### **11.3. Obstáculos en el mantenimiento de los recursos humanos.**

La mayoría de los empleados cree que los que más trabajan y se esfuerzan deberían ser los mejor pagados. Si los empleados consideran que la retribución no está relacionada con los méritos conseguidos por cada cual, se comprometerán menos con la organización, disminuirán su nivel de esfuerzo y estarán pendientes de las oportunidades de empleo en otras empresas, generando obstáculos como los listados a continuación:

- Comportamientos poco éticos. Por presionar para aumentar el rendimiento y “conseguir la puntuación”, los incentivos pueden hacer que los empleados tengan comportamientos indeseables.
- Efectos negativos, sobre el espíritu de cooperación. Los que reciben menos de lo que creen que merecen pueden intentar “perjudicar” a los que reciben más, por ejemplo saboteando un proyecto o divulgando rumores.
- Falta de control. Algunos ejemplos de factores que quedan fuera del alcance del control de los empleados son el supervisor, el rendimiento de los demás miembros del equipo de trabajo, la calidad de los materiales con los que trabaja

---

<sup>53</sup> Puchol. Op. Cit., pag. 236-237.

el empleado, las condiciones laborales, la ayuda recibida de los directivos y los factores de contexto.

- Dificultades para medir el rendimiento. No es fácil conseguir medidas precisas del rendimiento y la relación de la retribución con medidas imprecisas de rendimiento probablemente termine creando problemas.
- Contratos psicológicos. Un *contrato psicológico* es un conjunto de expectativas, en función de la experiencia previa, muy resistentes al cambio.
- El margen de credibilidad. Los empleados no suelen creer que los programas de remuneración en función del desempeño sean justos o que recompensen realmente el rendimiento, éste es un fenómeno denominado *margen de credibilidad*.
- La insatisfacción y el estrés laboral. Los sistemas de remuneración en función del rendimiento pueden generar una mayor productividad, pero también una menor satisfacción laboral.

#### **11.4. Soluciones para mantener el recurso humano.**

A pesar de todo, si están diseñados adecuadamente, los sistemas de remuneración en función del rendimiento ofrecen a los directivos una excelente oportunidad para hacer que coincidan los intereses de los empleados con los de la organización. Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a resaltar el éxito de los programas de incentivos y evitarán los inconvenientes que se mencionaron anteriormente.

- Vincular correctamente la retribución al desempeño.
- Utilizar la retribución por desempeño como parte de un sistema de gestión de recursos humanos más amplio.
- Conseguir la confianza de los trabajadores.
- Promover la opinión de que el desempeño marca la diferencia.
- Utilizar múltiples tipos de recompensas.

- Incentivar la participación de los trabajadores.
- Hacer hincapié en la importancia de actuar éticamente.
- Utilizar la motivación y los incentivos no financieros.

### **11.5. Tipos de planes de retribución por desempeño.**

Todos los planes tienen ventajas e inconvenientes y cada uno de ellos resulta más eficaz en unas circunstancias que en otras. A la mayoría de las organizaciones les conviene utilizar varios planes para contrarrestar los inconvenientes potenciales de un solo plan.

#### **11.5.1. Planes individuales.**

Desde el punto de vista más micro, las empresas tratan de identificar y recompensar las contribuciones de los empleados individuales.

Entre los planes individuales más habituales se encuentra el complemento por méritos, que consiste en una subida del salario base, que se otorga normalmente una vez al año. Suelen utilizarse las calificaciones o notas asignadas por los evaluadores del rendimiento para determinar la cuantía del complemento.

#### **Ventajas:**

- El rendimiento que se recompensa tiende a repetirse.
- Los individuos buscan alcanzar unos objetivos y los incentivos financieros pueden ayudar a configurar esos objetivos individuales.
- La evolución de cada empleado en particular ayuda a la empresa a lograr la equidad individual. Una organización debe ofrecer recompensas en función de los esfuerzos individuales.

- Los planes individuales se ajustan a una cultura individualista. Las culturas nacionales difieren según que el país valore el éxito individual frente al del grupo.

### **Desventajas.**

Muchos inconvenientes de los planes de incentivos se ponen de manifiesto a nivel individual.

Existen dos peligros concretos: 1) que pueden generar competencia y deteriorar la cooperación entre los compañeros y 2) que pueden estropear las relaciones laborales entre subordinados y superiores.

Otros inconvenientes de los planes individuales son los siguientes:

- Vincular el salario a los objetivos puede fomentar el punto de vista individual.
- Muchos empleados no creen que el salario y el rendimiento estén relacionados.
- Los planes individuales pueden ir contra los objetivos de calidad.
- Los programas individuales fomentan la falta de flexibilidad de algunas organizaciones. Puesto que los supervisores suelen controlar las recompensas, los planes de incentivos individuales fomentan la dependencia de los supervisores.

### **11.5.2. Planes para equipos.**

Los planes de incentivos para equipos recompensan habitualmente a todos los miembros en función de los resultados obtenidos por el equipo. Estos resultados se pueden medir objetivamente (por ejemplo, realizando a tiempo una serie de proyectos o cumpliendo todos los plazos fijados para la realización de un informe) o

subjetivamente (por ejemplo, mediante la valoración conjunta de un grupo de directivos). Los criterios para definir los resultados deseables pueden ser generales (por ejemplo, ser capaz de trabajar eficazmente con otros equipos) o concretos (por ejemplo, desarrollo de una patente para usos comerciales).

### **Ventajas.**

- Fomentan la consistencia del grupo.
- Facilitan la medición del rendimiento.

### **Desventajas.**

- Posible falta de ajuste con los valores culturales individualistas.
- El oportunismo.
- Presiones sociales para controlar el rendimiento.
- Dificultades a la hora de identificar a los grupos relevantes.
- Competencia entre grupos que provoca una reducción del rendimiento global.<sup>54</sup>

## **12. La evaluación y la eficacia en la gestión de los recursos humanos.**

Hay tres razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos:

1. El renovado reconocimiento de que son las *personas* las que hacen que una organización tenga éxito o fracase.
2. Las personas cuestan dinero, y en muchos casos sus sueldos constituyen un coste importante para la empresa.

---

<sup>54</sup> Gómez-Mejía y otros. Op. Cit., p. 418-432.

3. Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos.

Desde un punto de vista más concreto, la evaluación de las contribuciones de la gestión de los recursos humanos sirve para los siguientes fines:

- Contribuye a evaluar el estado de salud del sistema de recursos humanos y descubrir las áreas problemáticas.
- Contribuye a evaluar y hacer un seguimiento de las diversas actividades de recursos humanos en función de criterios tangibles (contribución a los resultados mínimos aceptables de la organización).
- Ayuda a anticipar problemas futuros y a iniciar intervenciones.<sup>55</sup>

### **12.2. Relevancia de la evaluación.**<sup>56</sup>

La evaluación de la gestión de recursos humano cubre todas las actividades que lleva acabo este departamento, ayuda a establecer las funciones y conduce a un mayor grado de uniformidad en todas las practicas, identificando problemas para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Al evaluar la gestión de recursos humano se verifican todos los ángulos relevantes, es decir, los aspectos que hacen al diagnóstico y al plan de mejora:

- Identificar a la persona responsable de cada actividad
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad
- Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos

---

<sup>55</sup> Dolan, Cabrera, Op. Cit., p. 465-466.

<sup>56</sup> Sales, Matías. 2002. Evaluación del desempeño del departamento de Recursos Humanos. [En línea]. Recuperado en: < /www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-del-departamento-de-recursos-humanos> Consultado el: 16 de junio de 2016.

- Preparar un informe especificando de nueva cuenta los objetivos, políticas y procedimientos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar seguimiento del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

### **12.3. Tipos de evaluación.**

#### a) Evaluación del encargado de gestión de recursos humano

Se considera la manera en que los encargados llevan a cabo su función y la forma en que se aplican las políticas y los procedimientos. Mediante la detección de irregularidades y la aplicación de medidas correctivas.

#### b) Evaluación del nivel de satisfacción de los empleados

La gestión de recursos humano actúan eficazmente alcanzan los objetivos de la organización, pero contribuyen también a los objetivos de los empleados. Cuando los objetivos y las necesidades de los empleados no reciben atención tienden a subir la tasa de rotación, el ausentismo y los conflictos.

Las fuentes desde las cuales se puede obtener información que ayude a evaluar de qué manera se están atendiendo las necesidades del personal son: niveles salariales, prestaciones, planeación de la carrera profesional.

### **12.4. Enfoques para evaluar la gestión de recursos humanos.**

- #### a) Enfoque comparativo.
- Es la forma más sencilla de investigación. El equipo de evaluación compara la sección objeto de estudio con otra entidad análoga. Se emplea con frecuencia para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y

los niveles salariales. También resulta muy útil cuando se pone a prueba un nuevo procedimiento.

- b) Enfoque por objetivos. Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. De esta manera, el comité evaluador puede comparar los resultados de hecho con los postulados., pudiendo medir además las tendencias que imperan en la organización hacia la consecución de los objetivos.

## **F. Generalidades de las funciones administrativas.**

### **1. Base teórica de las funciones administrativas.**

#### **a. Concepto**

Es un proceso de toma decisiones, dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación<sup>57</sup>. Las Funciones administrativas son las encargadas de coordinar y sincronizar, estas están integradas por la planeación es decir anticipar y trazar un plan de acción, la organización respecto a la estructura organizacional, la dirección del personal guiándolos y orientándolos, y el control que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de las organizaciones, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización

---

<sup>57</sup> Amaru, Antonio Cesar. 2009. Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativos. 1ª Edición. México: Editorial Pearson. 53p.

deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas<sup>58</sup>.

### **b. Importancia**

Las funciones administrativas son importantes para tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control. En cualquier escala de utilización de recursos para realizar objetivos de índole individual, familiar, grupal, organizacional o social.<sup>59</sup>

### **c. Funciones Administrativas**

De acuerdo con Fayol, la administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por lo tanto, todos deberían estudiarla, lo que exigiría una teoría general de la administración. Para responder a esa necesidad, Fayol creó y divulgó su propia teoría, que comienza por dividir a la empresa en seis actividades o funciones distintas<sup>60</sup> que son las siguientes:

1. Técnica (producción, manufactura).
2. Comercial (compra, venta, intercambio).
3. Financiera (obtención y utilización de capital).
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
5. Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas).
6. Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

---

<sup>58</sup> Velázquez, Iñaki. 2012. Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol. [En línea]. Recuperado en: <[www.s3a2.me/2012/04/02](http://www.s3a2.me/2012/04/02)> Consultado el: 11 de junio de 2016.

<sup>59</sup> Amaru, Antonio Cesar. Op. Cit., p. 6.

<sup>60</sup> Amaru, Antonio Cesar. Ibid, p. 46.

Fayol Sugirió que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

- Planeación (previsión): examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos.
- Organización: montar una estructura humana y material para emprender un negocio.
- Dirección: mantener activo al personal en toda la empresa.
- Coordinación: reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.
- Control: cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes.

#### **d. Componentes de la función administrativa.**

Existen diferentes puntos de vista en cuanto a las componentes que comprende la función administrativa. Sin embargo se hará referencia a las siguientes: Planeación, Organización, Dirección y Control. Las cuales se detallan a continuación:

##### **1. Planeación administrativa**

Es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Es una aplicación específica del proceso de decisión. Las decisiones que, de alguna manera, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, son decisiones de planeación.

##### **2. Organización administrativa**

Para llevar a cabo los planes es necesario organizar los recursos. Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación.

Un conjunto organizado conforme a determinado tipo de criterio posee una estructura. La organización es un atributo de cualquier conjunto estructurado u ordenado de acuerdo con cierto criterio.

### **3. Dirección administrativa**

El proceso de dirección consiste en realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual.

La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores.

### **4. Control administrativo**

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones.<sup>61</sup>

## **2. Base legal de los funcionarios y empleados municipales.**

De acuerdo al código municipal, los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.<sup>62</sup>

La ley de la carrera administrativa municipal, que determina que para efectos de dicha ley, los términos empleado, funcionario y servidor público tendrán un mismo y único significado. Así mismo, su artículo 4 reza que las disposiciones de ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país.

### **a. Concepto.**

---

<sup>61</sup> Amaru, Antonio Cesar. Ibid, p. 53-58.

<sup>62</sup> Código Municipal. Op. Cit., Art. 110.

El artículo 11 de la ley de la carrera administrativa municipal, considera que son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes comprendidos en los artículos 6, 7, 8 y 9 dicha ley, sin importar la forma en que hubieren ingresado al cargo o empleo. La relación de servicio se regulará por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Únicamente quedan excluidos de la carrera administrativa municipal, los servidores contemplados en el art. 2 de dicha ley.

**b. Clasificación.**

Art. 5. Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

1. Nivel de dirección. Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.
2. Nivel técnico. Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requieren estudios previos de orden universitario o técnico.
3. Nivel de soporte administrativo. Pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.
4. Nivel operativo. Pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Ley de la carrera administrativa municipal. Op. Cit., Arts. 5-9.

## **G. Generalidades de los sistemas de gestión de personal.**

### **1. Concepto.**

El sistema general para administrar al personal se define como: el total de instrumentos técnicos (políticas, normas, reglas, métodos, procedimientos y subsistemas) necesarios para dirigir a las personas que se encuentran laborando en la organización, bajo cualquier modalidad contractual (eventuales, permanentes, por proyectos, por honorarios profesionales, contratos y otros).<sup>64</sup>

Los sistemas de gestión de personal comprenden un conjunto de componentes, partes o subsistemas interrelacionados e interdependientes que forman un todo funcional encadenado y armónico que al interior de una organización, permite proveer, mantener y lograr la participación del personal para que contribuyan de manera eficiente al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.<sup>65</sup>

### **2. Importancia.**

La implementación de un sistema de gestión de personal busca lograr que el personal labore en relación con los objetivos institucionales, así como los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores y trabajadoras, resolviendo de manera eficaz y eficiente los problemas que se susciten al establecer la relación laboral.

El sistema de gestión de personal es fundamental, ya que permite la planificación, organización, dirección y control de las acciones del personal.

### **3. Clasificación.**

El sistema de gestión se encuentra conformado por cinco subsistemas esenciales, que son:<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> Serrano, Alexis. 2007. Administración de Personal I y II. 1ª Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA. 24p.

<sup>65</sup> Fundamento de sistema de administración de personal. Página Web [En línea]. Recuperado en: <[www.tallerpersonalverano.files.wordpress.com](http://www.tallerpersonalverano.files.wordpress.com)>. Consultado el: 6 de junio de 2016.

<sup>66</sup> Chiavenato. Op. Cit., p. 178.

- Subsistema de Provisión: con sus procesos de planificación de personal, reclutamiento, selección y contratación.
- Subsistema de Aplicación: con sus procesos de inducción, diseño, descripción, análisis de puesto, y evaluación del desempeño.
- Subsistema de Mantenimiento: con sus procesos de remuneración, beneficios sociales e higiene y seguridad.
- Subsistema de Desarrollo: con sus procesos de capacitación, desarrollo de personal y organizacional.
- Subsistema de Control: con sus procesos de base de datos, información y auditoria de personal.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.**

#### **A. Objetivos.**

##### **General.**

Formular un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño de los empleados y las funciones administrativas en la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador.

##### **Específicos.**

1. Obtener el grado de calidad y satisfacción en la prestación de servicios que perciben los usuarios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora con la finalidad de fortalecer el desempeño de los empleados.
2. Realizar una investigación de campo que permita conocer la situación actual del desempeño de los empleados y las funciones administrativas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

3. Proponer a la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño y las funciones administrativas.

#### **B. Importancia.**

La implementación de un Sistema de Gestión de Personal contribuirá al fortalecimiento del desempeño y las funciones administrativas de la municipalidad, involucrando a los trabajadores y trabajadoras con la misión, visión y valores, así como conocer las fortalezas y debilidades, integrando los objetivos personales con los de la alcaldía, hacia un fin común que desarrolle las capacidades, habilidades y actitudes de las personas que laboran allí, ya que la institución busca constantemente mejorar la atención y el servicio que brinda a la población.

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Personal se fortalecerá la administración en general, contribuyendo a mejorar su funcionamiento al implementar los procesos, procedimientos y programas adecuados, lo que favorecerá a la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora en la toma de decisiones vitales para el funcionamiento de la institución, por esto, es necesario mantener personal calificado que ejerza su cargo de manera eficiente, considerando que los empleados son el capital más importante que poseen las organizaciones.

Es por ello que la importancia radica en fortalecer el desempeño de los empleados y de las funciones administrativas, formalizando la administración con un área dedicada a las personas que ahí laboran y como lo exigen las normas legales.

Se realizó la investigación con el objeto de conocer la gestión del personal; es decir, la incorporación, desarrollo, y evaluación del recurso humano que implementa la municipalidad. Esta información es la base para la formulación de una propuesta para fortalecer la gestión de personal para mejorar el desempeño y las funciones administrativas.

### **C. Metodología de la investigación.**

Implementar métodos y técnicas de investigación permite describir, analizar y valorar el camino más adecuado para lograr un fin, donde se establece un conjunto de procedimientos lógicos e instrumentos que son utilizados para acceder al conocimiento por medio de encuestas, entrevistas y todo lo que se deriva de ellas.

#### **1. Métodos de la investigación.**

En la investigación se ha utilizado el método científico, que consiste en formular interrogantes de la realidad del mundo y en las teorías ya existentes, en anticipar soluciones a estos problemas y en contrastarlos con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis.<sup>67</sup>

Un método puede definirse como un arreglo ordenado, un plan general, una manera de emprender sistemáticamente el estudio de un hecho. Camino lógico para encontrar la verdad.<sup>68</sup>

Los métodos auxiliares de las ciencias se agrupan en: análisis, síntesis, inducción, deductivo y la dialéctica. Para la realización de la investigación se utilizaron los que se describen a continuación:

##### **i. Análisis**

Consiste en descomponer o desagregar un todo en sus partes, para poder identificar y estudiar cada uno de sus elementos, la relación que posee entre si y el todo.<sup>69</sup> Se procedió a separar las funciones administrativas y como estas eran aplicadas en los procesos de administración; luego, como se desempeñan los empleados en sus tareas y finalmente como perciben este desempeño los usuarios de la alcaldía para obtener una visión más amplia y completa de la situación actual.

---

<sup>67</sup> Sierra Bravo Restituto. 2001. Técnicas de investigación: Teoría y Ejercicio. 14 Edición. España: Editorial Thomson. 19p

<sup>68</sup> Iglesias, Salvador. 2006. Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográfico o tesis. 5ª Edición. El Salvador: Editorial Nuevo Mundo. 29p

<sup>69</sup> Iglesias, Salvador. Ibid, p. 34.

## ii. Síntesis

Es la operación inversa y complementaria al análisis. Quiere decir reunir las partes en el todo. Este proceso conduce a la generalización, a la visión integral como una unidad de diferentes elementos.<sup>70</sup> Una vez obtenidos los resultados se procedió a determinar la relación entre las funciones administrativas, el desempeño de los empleados y la percepción de los usuarios y como esto afecta actualmente a la gestión.

### 2. Tipo de investigación.

Estos son también llamados niveles de investigación que indican la trayectoria progresiva de la práctica teórica de lo conocido a lo desconocido. De modo que los tipos o niveles son: descriptivo, explicativo y predictivo. Para la realización de la investigación se utilizó el nivel descriptivo, que consiste en la caracterización de un hecho, con el fin de establecer su comportamiento o estructura cuyo propósito es describir situaciones y eventos, es decir, como es y cómo se manifiesta.

Se procedió a describir durante el diagnóstico como afectan al desempeño del personal la manera en que funciona administrativamente la alcaldía y como esto, afecta a la percepción que tienen los usuarios con respecto a las necesidades que buscan satisfacer.

### 3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación constituye las estrategias que se desarrollarán para obtener la información que se requiere.<sup>71</sup>

Se utilizó para la investigación el no experimental, ya que no se manipuló deliberadamente las variables, es decir, se trató que durante el estudio no se hiciera variar intencionalmente las variables independientes con respecto a otras, debido a que solo se observó el fenómeno en su ambiente natural para después analizarlo. No

---

<sup>70</sup> Iglesias, Salvador. Loc. Cit.

<sup>71</sup> Hernández Sampieri Roberto.; Fernández Collado, Carlos.; Baptista Lucio, María. 2010. Metodología de la Investigación. 5 Edición. México. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. 120p

se generó ninguna situación, si no que se observaron situaciones ya existentes.

#### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de la investigación.**

Para poder realizar la recolección de la información fue necesario hacer uso de técnicas y sus respectivos instrumentos para la obtención de datos importantes sobre el fenómeno a estudiar.

##### **a. Técnicas**

A continuación se describen las técnicas utilizadas durante la recolección de datos:

##### **i. La Encuesta.**

Para obtener información fue necesario hacer uso de la encuesta, que permitió recoger datos relevantes de la problemática, ayudando a sintetizar los datos que se iban a recolectar, conservar y ordenar; haciendo uso de procedimientos estandarizados de manera que cada persona comprendiera las mismas preguntas en más o menos el mismo sentido. Las personas a quienes estuvo dirigida la encuesta fueron los trabajadores, trabajadoras y usuarios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

##### **ii. La Entrevista.**

Consistió en reunirse con las personas encargadas de todas las áreas administrativas de la alcaldía, quienes fueron capaces de aportar información relevante de la situación actual que se vive en la municipalidad, con el objeto de recolectar datos que permitieran conocer a mayor profundidad el fenómeno a investigar.

##### **iii. Observación Directa.**

Para poder recolectar datos importantes sobre el desempeño que posee el personal para desarrollar sus actividades, fue necesario tener contacto directo con las personas que trabajan en la municipalidad de Rosario de Mora. La técnica de observación directa se realizó cuando se visitó la alcaldía, para entender el fenómeno a investigar, registrando de manera sistemática los resultados que permitieran adentrarse a las tareas cotidianas que desarrolla el personal, permitiendo obtener datos reales.

## **b. Instrumentos**

Son los recursos utilizados para recolectar la información y acercarse al fenómeno de estudio. Los instrumentos que se utilizaron se describen a continuación:

### **i. Cuestionario**

Es el instrumento que se utilizó para recolectar datos, que consistió en estructurar un conjunto de preguntas con respecto de una o más variables a medir para obtener información de los empleados, permitiendo conocer sus opiniones.

La estructura del cuestionario se formuló de opciones múltiples y cerradas, que permitió obtener resultados pertinentes para la investigación.

### **ii. Guía de Entrevistas**

Para obtener información al realizar una entrevista, es necesario formular una guía, ya sea en modalidad estructurada y no estructurada; es decir, en la primera se establece de manera ordenada siguiendo un orden determinado previamente planificadas y que son iguales para todos los entrevistados, y la modalidad de entrevista no estructurada se realiza con mayor libertad, de manera más espontánea. Se hizo uso de la modalidad estructurada y estuvo dirigida a los jefes administrativos y al encargado de recursos humanos, ya que tenían mayor conocimiento sobre el fenómeno a investigar.

### **iii. Lista de Cotejo**

El instrumento utilizado en la observación fue el uso de libretas de anotaciones, grabaciones de audio y video para poder registrar los eventos que surgieron al momento que se realizó las visitas de campo a la Alcaldía de Rosario de Mora.

## **5. Fuentes de información.**

Son todos los recursos que se utilizaron para la obtención de datos. Para ello se hizo uso de los que se describen a continuación:

**a. Primarias**

Es la información que se obtuvo de manera directa acerca de la necesidad que posee la municipalidad para fortalecer la administración de recursos humanos a través de la observación, entrevistas y encuestas que ayudó a recolectar los datos pertinentes para realizar la investigación.

Los datos fueron proporcionados por las jefaturas, gerente administrativo y encargado de recursos humanos, quienes establecen planes que buscan mejorar las habilidades del capital humano, ya que poseen los conocimientos previos sobre las necesidades que tiene la municipalidad y los trabajadores, que son parte importante para proporcionar información precisa, ya que son el objeto de análisis.

**b. Secundarias.**

Al realizar la investigación fue necesario tomar en cuenta la información a través de investigaciones hechas por otros autores, haciendo uso de: libros de administración de recursos humanos, revistas enfocadas en la temática, sitios virtuales, documentos, leyes que regulan a las alcaldías, y así como información publicada por la alcaldía, entre otros que fueron relevantes. Las fuentes secundarias ya existen, es decir que, han sido construidas o recolectadas por otras personas debido a que es información bibliográfica y documental.

**6. Ámbito de la investigación.**

El área geográfica donde se realizó la investigación fue en el casco urbano del municipio de Rosario de Mora, específicamente en la infraestructura de la Alcaldía Municipal, ubicada en el Barrio El Centro, Avenida Alejandro, frente a la iglesia parroquial. Y de los empleados que laboraban para las diferentes unidades de la alcaldía municipal, se determinó la población total.

## **7. Unidades de análisis.**

Se obtuvo la información de aquellos elementos que fueron objeto del estudio, y quienes eran de interés. El objeto de estudio y las unidades de análisis se especifican a continuación:

Objeto de estudio:

- Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

Unidades de análisis:

- Jefaturas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.
- Empleados/as de las diferentes unidades.
- Personas beneficiadas con el servicio de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

## **8. Determinación del universo y muestra.**

### **a. Universo.**

El universo constó del total de las unidades de análisis sujetas de investigación. Estuvo compuesto por los empleados que conforman el total de personas laborando en la alcaldía, incluidos jefes y personal en general, así como los usuarios.

### **b. Muestra.**

Es la parte representativa del universo, ya que cuenta con las mismas características de las unidades de análisis en estudio, teniendo como función básica determinar que parte de la población debe examinarse.<sup>72</sup>

### **Calculo de la muestra para la población finita.**

El total de la población a estudiar fue los 90 empleados de la alcaldía, a partir de los

---

<sup>72</sup> Aquino Katia y otros. Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación Comunal el Manantial. San Salvador. 2015 UES.

cuales se debería realizar el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = número de la población

E = nivel de error permisible

Los valores a utilizar son los siguientes:

n = ?	p = 50%	q = 50%
Z = 99% = 2.575	q = 50%	E = 3%

Operando en la fórmula:

$$n = \frac{(2.575)^2 * 0.50 * 0.50 * 90}{(0.03)^2(90 - 1) + (2.575)^2 * 0.50 * 0.50} = \mathbf{86 \text{ empleados}}$$

Se utilizó un nivel de confianza del 99% porque se deseaba tener un mayor conocimiento de la situación actual, y la probabilidad de la muestra sería más precisa y representativa. Se trabajó con un nivel de error del 3% considerando niveles de éxito y fracaso del 50%. Pero considerando el número de la muestra obtenido y el total de empleados de la alcaldía se decidió censar a todos los empleados incluidas las jefaturas para obtener una perspectiva más objetiva en los resultados durante el procesamiento

de la información.

### **Cálculo de la muestra para la población infinita.**

Se aplica la fórmula para población infinita dado el número de pobladores del municipio que son los usuarios de la alcaldía y que para fines de la investigación estarán representados a través de este cálculo.

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad de éxito.

q = probabilidad de fracaso.

E = nivel de error permisible.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.10)^2}$$

$$n = \mathbf{96 \text{ usuarios}}$$

Se encuestó a un total de 96 usuarios según el resultado del cálculo de la muestra, para determinar el nivel de satisfacción percibido por estos para con los servicios que les brinda la alcaldía.

### **c. Tabulación, análisis e interpretación de la información.**

De la aplicación de las técnicas e instrumentos descritos en los apartados anteriores se obtuvieron los resultados, que luego fueron procesados e interpretados como se describe a continuación.

#### **Tabulación.**

Los resultados recolectados se tabularon según los datos obtenidos por las encuestas dirigidas a los empleados y usuarios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora y posteriormente ingresados en el programa informático Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, (SPSS por sus siglas en inglés, Statistical Package for the Social Sciences), con el fin de analizar la información obtenida y alcanzar el objetivo de la investigación, por medio de las tablas y gráficas que genera el programa.

#### **Análisis e interpretación de datos.**

Posterior al proceso de tabulación de los datos, se continuó al análisis e interpretación de los resultados obtenidos, que reflejados en las tablas y gráficos permitieron realizar el diagnóstico y a continuación las conclusiones y recomendaciones.

### **D. Diagnóstico de la situación actual del desempeño de los empleados y las funciones administrativas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.**

#### **1. Filosofía organizacional.**

La identidad institucional es de suma importancia para una organización porque sienta las bases de donde se encuentra y hacia dónde va, a través de la misión y visión; por medio de los valores para definir las medidas morales y éticas que regirán a sus miembros; políticas, que sientan las bases sólidas para enmarcar el funcionamiento; y objetivos y metas que delimitaran a corto y largo plazo las fronteras para el cumplimiento de proyectos.

Considerando la perspectiva de las jefaturas para diagnosticar la situación actual referente a este aspecto, existe compromiso y un alto grado de identificación con la

filosofía organizacional de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, sin embargo la gran mayoría desconoce de manera puntual y precisa la formulación de políticas, objetivos y metas que se hayan proyectado para la administración de la comuna, y únicamente conocen aquellas que son concernientes a sus unidades. Caso similar sucede con la misión y visión, que es importante considerando que su cumplimiento y vigilancia es preponderante para las personas designadas a la dirección (Ver Anexo 3, Preguntas 1 a 4).

La evaluación a los empleados respecto a este punto arroja que los niveles son óptimos en una proporción global del 97% y el restante 3% continua dentro de un nivel aceptable (Ver Anexo 4, Preguntas 6 a 10). Dichos niveles se mantuvieron al evaluar de forma separada normas, valores, políticas, objetivos y metas, aunque al igual que con las jefaturas el compromiso arrojado por los resultados de la encuesta es alto, si se evaluara de manera puntual y concreta estos puntos existe una alta probabilidad de que pocos empleados en contraposición puedan describirlas de manera exacta.

## **2. Liderazgo.**

Existen muchos factores para determinar el liderazgo como tal dentro de una organización, y a la vez estos estarán influenciados por muchos otros, de cada individuo, como la comunicación y la empatía; y externos, tales como regulaciones específicas y normas establecidas, que al desempeñarse en un puesto de mando, logran de manera más efectiva el cumplimiento de tareas, porque existe un líder que conducirá a sus compañeros y no subordinados al logro eficiente de objetivos y metas.

De acuerdo al sondeo realizado en las jefaturas, estas expresaron que desde su punto de vista tienen el suficiente don de mando para influenciar a sus empleados a cumplir con las labores necesarias para el funcionamiento de cada unidad, sin deteriorar el buen ambiente laboral (Ver Anexo 3, Pregunta 5).

Por su parte los empleados según las encuestas, reflejan altos grados de motivación recibidos por sus jefes inmediatos, así como apoyo y orientación para la realización de las tareas que les son asignadas. Esto se confirma con un 92% de los empleados evaluándolos positivamente (Ver Anexo 3, Pregunta 11), así como también, al expresar que consideran que estos están calificados para ejercer sus puestos, se dirigen con claridad al dar instrucciones y toman en cuenta las opiniones que se les comparten (Ver Anexo 3, Preguntas 12 y 13). Además, la gran mayoría se sienten incentivados a asumir nuevas responsabilidades, en gran medida porque es elogiada y reconocida la calidad del trabajo que realizan (Ver Anexo 4, Preguntas 14 a 17).

Se afirma entonces que las jefaturas fomentan, apoyan e incentivan el trabajo en equipo en el desarrollo de las actividades dentro de cada unidad, hay resultados dentro de la encuesta que indican que hasta un 78% lo hace y un 22% no lo hace, de acuerdo a los empleados (Ver Anexo 4, Pregunta 18). Y en cuanto a la resolución de conflictos relacionado con el liderazgo demostrado por las jefaturas, un 88% de los empleados percibe que estos poseen esta capacidad y un 12% que no. (Ver Anexo 4, Pregunta 19).

### **3. Estructura organizacional.**

La estructura organizacional determina la manera en que los canales de comunicación distribuirán la información necesaria dentro de la organización para el cumplimiento de la actividad más sencilla hasta aquella más compleja que necesite de la participación del mayor número de unidades o departamentos. De ahí que la importancia de una estructura saludable y flexible permitirá de manera más eficaz y eficiente el alcance efectivo de los objetivos y metas de la administración.

De manera específica, en la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, las jefaturas consideran que la estructura actual les facilita el trabajo y pese a que esto es un hecho reciente, ya que en administraciones anteriores el trabajo se entorpecía por la forma

en que la comuna estaba organizada, el esquema se cambió y el proceso de transición continua para lograr un mejor desempeño de las unidades. (Ver Anexo 3, Pregunta 6)

Según el modo en que los empleados evalúan este apartado, la encuesta demuestra que hasta un 70% responde que el personal asignado a las distintas unidades es el adecuado, contra un 30% que opina que no es suficiente, tanto para evitar la sobrecarga de trabajo, además de permitir que la municipalidad asuma de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos (Ver Anexo 4, Pregunta 23).

De igual forma en cuanto a la comunicación de manera específica dentro de cada unidad en la relación jefe-subordinado y de manera general entre unidades, la relación porcentual se encuentra entre un 91% y 90% respectivamente. Lo que indica un alto grado de coordinación y espíritu de colaboración, lo que facilita el desarrollo de las actividades. (Ver Anexo 4, Preguntas 20 a 22)

Por lo que se puede afirmar con base a los resultados que las líneas de mando en cada una de las unidades están bien definidas. Lo que sin embargo, no indica que este resultado no pueda ser mejorado para lograr un mejor desempeño. (Ver Anexo 4, Pregunta 24)

#### **4. Procesos actuales de la unidad de recursos humanos.**

##### **a. Análisis de puestos de trabajo.**

El análisis y descripción de puestos garantiza el correcto desarrollo y aplicación de las políticas de recursos humanos, importantes para la organización en cuanto al desembolso de fondos, consecución de metas, logro de objetivos y eficiencia en la prestación de servicios, además del eficaz uso de los recursos materiales.

A partir de los resultados de la entrevista a las jefaturas se afirma que no se les dificulta ponerse de acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular porque los puestos están bien definidos, además de que existe una buena comunicación y respeto entre las jefaturas y los aspectos informales que pudieran

existir no son impedimentos que afecten el trabajo entre las unidades (Ver Anexo 3, Preguntas 7 y 8).

En su gran mayoría los empleados dicen realizar las funciones que les corresponden de acuerdo a los cargos que desempeñan, además de que la alcaldía les garantiza condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas. En los puestos que se encuentran, el 91% considera que posee un grado de autonomía al planear sus propias actividades sin reñir con sus obligaciones contra un menor 9%. También, para el desarrollo de sus actividades, la alcaldía les proporciona las herramientas necesarias para el realizar sus labores. (Ver Anexo 4, Preguntas 25 a 28)

La flexibilidad de los puestos de trabajo le permite a los empleados a involucrarse activamente en el desarrollo de las labores que les son asignadas, pues no hay rigidez que los limite y también indica compromiso y responsabilidad, además de involucramiento activo y apoyo a sus jefes en la resolución de problemas. (Ver Anexo 4, Preguntas 29 y 30)

#### **b. Planificación del recurso humano.**

Existe una fuerte relación entre la estructura organizacional y el análisis de los puestos de trabajo, que lleva a determinar una adecuada planificación del recurso humano, que permita a la organización cubrir todos los requerimientos de personal que pudiera tener en un momento determinado una unidad o departamento. Si una de las dos primeras falla o posee debilidades, entonces se darán inconvenientes como sobrecarga de trabajo, atrasos, inconformidad entre el personal, reclamo por parte de los usuarios de los servicios, entre otros. Por lo tanto, se vuelve necesario armonizarlos, para que haya consistencia y una adecuada ejecución de las actividades de la organización.

En su gran mayoría las jefaturas consideran que tienen el personal adecuado para las responsabilidades que tienen las unidades, pero que cuando tienen necesidad de aumentar el número de empleados para agilizar el trabajo, cuentan con el apoyo del

Concejo Municipal, pues es quien decide sobre la aprobación o negación de dichas solicitudes. Además, es importante hacer notar que los jefes afirman mayormente que en caso de que el personal no sea el suficiente para el cumplimiento de las tareas, saben cómo planificar y distribuir las tareas de modo que el trabajo no afecte el desempeño de la unidad. (Ver Anexo 3, Preguntas 9 y 10)

Desde el punto de vista de los empleados, existe consistencia entre la planificación del recurso humano y su desarrollo, logrando una proporción del 82% entre aquellos empleados que consideran que siempre, casi siempre o a veces la unidad encargada de los recursos humanos se esfuerza por el crecimiento y desarrollo profesional del personal en contra de un 8% que no que lo considera. (Ver Anexo 4, Pregunta 31)

Sobre este respecto, la mayor debilidad que presenta la alcaldía, es que al no existir una unidad responsable directamente de esta actividad, no existe el suficiente grado de compromiso por lograr una adecuada planificación, que a pesar de su ausencia logra cumplir con las actividades sin mayores problemas.

### **c. Incorporación de los recursos humanos.**

La importancia de la inducción del personal a la organización y a su puesto de trabajo radica en que, de este modo, conocerá desde su primer día de labores, el rumbo que busca la institución por medio de su filosofía organizacional, las labores propias que va a desarrollar y la importancia de estas para el funcionamiento de su departamento. Esto garantiza involucramiento e identificación del empleado, para que armonice de manera integral sus objetivos personales con los de la entidad. De igual forma, es en este proceso que el empleado puede expresar sus primeras dudas e incluso recomendaciones para ser tomadas en cuenta y mejorar el proceso si se tiene una visión más abierta.

En la alcaldía, aunque no existen procesos propiamente dichos que sean aplicados cuando un empleado inicia laborales, son los jefes los encargados dependiendo de las

necesidades de cada unidad, de realizar el proceso de inducción, desde explicar de manera breve las funciones a realizar hasta llevar a cabo un seguimiento al empleado nuevo, y esto aplica a los mismos puestos que desempeñan en la direcciones de sus unidades, pues la gran mayoría no recibió un proceso de inducción propiamente dicho dentro la alcaldía, algunos de hecho lo recibieron en otras municipales o instituciones o por la experiencia previa en cargos similares. (Ver Anexo 3, Preguntas 11 y 12)

Respecto a la opinión de los empleados, los resultados demuestran que hasta un 74% considera que recibió la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas cuando inicio labores dentro de la alcaldía mientras que un 26% opina que no se le dio esta oportunidad, un 76% dijo que se les orientó sobre el ambiente y el puesto de trabajo y un 24% que no se les brindo orientación, y solo un 62% expresó que se les dio a conocer la misión, visión y valores de la institución en tanto que un 38% dijo que no se les compartió, lo que implica y confirma que no recibieron un proceso de inducción formal que les proporcionara el conocimiento total que necesitarían para conocer el funcionamiento de la municipalidad. (Ver Anexo 4, Preguntas 32 a 34)

#### **d. Desarrollo del personal.**

El desarrollo del personal no solo garantiza mayor compromiso del empleado hacia la institución, un desempeño más alto o la satisfacción asegurada del usuario, sino también garantiza que la organización contará siempre con el personal calificado y motivado, que llevará a cabo sus funciones enfocado a cumplir las metas que se le asignen y el cumplimiento de los objetivos institucionales. También, permitirá que la rotación sea menor, considerando como un factor, aunque no determinante, que un personal que sabe que se le capacita constantemente no buscará mejores oportunidades de trabajo, pues hay muchos más factores que le motivan a continuar en su puesto además del factor monetario.

Actualmente dentro de la alcaldía se tiene como alta prioridad capacitar al personal,

pero debido a la escasez de recursos financieros, las capacitaciones para desarrollar al personal se limitan a aquellas otorgadas por instituciones como INSAFORP O COMURES, entre otras, que en muchos casos especializan solo a parte del personal, en áreas específicas y/o tareas para mejorar el desarrollo de determinadas actividades, o caso contrario mejoran aspectos que no tienen que ver con las labores de la comuna, pero si desarrollan al empleado para un mejor nivel de vida, en áreas como las relaciones humanas por ejemplo. (Ver Anexo 3, Preguntas 13 a 15)

La mayoría de los empleados actualmente laborando dentro de la alcaldía respondieron que no han recibido alguna capacitación, un 57%; y tan solo un 43% dijo haber sido capacitado en algún área o tarea. De quienes respondieron que sí, un 58% dijo que esto les había permitido hacer mejor su trabajo, y tan solo un 32% dijo que recibió seguimiento después de impartida esta capacitación. De modo que, un 53% de los empleados opina que la alcaldía se interesa en su formación y desarrollo profesional contra un 47% que opina lo contrario o prefiere no responder. (Ver Anexo 4, Preguntas 35 a 38)

Los períodos en que los empleados han recibido capacitación van desde 2 años en un 11%, en un intervalo de un año y año medio en un 17%, alrededor de 6 meses en una proporción del 26% y un 46% que prefirió no contestar o no ha recibido algún tipo de capacitación. (Ver Anexo 4, Pregunta 39)

Sin embargo a lo anterior, la mayoría de los empleados considera que los procesos de capacitación son equitativos y democráticos. Y en el caso de en qué áreas consideran necesario recibir capacitación, las tres áreas más sobresalientes fueron atención al cliente con un 61%, relaciones laborales con un 56% y trabajo en equipo con un 51%. (Ver Anexo 4, Preguntas 40 y 41)

#### **e. Evaluación, compensación y mantenimiento del recurso humano.**

La remuneración por una actividad realizada es uno de los principales factores por los

que una persona busca un puesto de trabajo y esto es una de las garantías para que permanezca dentro de la institución, pero está en competencia con los salarios externos, pues el empleado buscará siempre mejores oportunidades, desde donde se le ofrezca un mejor ingreso, más prestaciones, incentivos o un ambiente en el que se sienta más apreciado. Por tanto, la remuneración aunque dependa de la disponibilidad de la institución, debe acompañarse de un buen clima organizacional, programas de incentivos, capacitaciones que fomenten el desarrollo del empleado, las obligatorias prestaciones de ley pero sin dejar de considerar que al empleado debe evaluársele para conocer si la aplicación de todo lo anterior es rentable para la organización y realizar las correcciones que sean necesarias tanto para mejorar el desempeño como para evitar mala administración de fondos.

Existe compromiso en cada jefe de unidad para evaluar el desempeño de los empleados a su cargo, pero no de manera formal, no existe un instrumento estándar para cada unidad o un procedimiento que pueda ser aplicado para obtener mejores mediciones, así como los períodos de evaluación varían de unidad en unidad, dependiendo del criterio del responsable. Sobre este mismo punto, las evaluaciones que se realizan son acorde a las actividades propias de cada unidad y esta se aplica de manera justa y equitativa según los jefes, y aunque no se otorgan recompensas económicas, estas no son determinantes para el desempeño de la unidad y mejorar aquello que pudiera estar fallando o conceder a los empleados consideraciones especiales en caso que estas fueran requeridas. (Ver Anexo 3, Preguntas 16 a 21)

La opinión de los empleados respecto a si la municipalidad realiza procesos de evaluación del desempeño, determina que una proporción del 58% opina que siempre o casi siempre esto se realiza y un 38% que en ocasiones. Así también, un 53% dice que la comuna les da a conocer los planes para fortalecer sus habilidades y conocimientos traducidos en capacitaciones y un 24% que esto sucede solo a veces. Sobre si reciben incentivos, las opiniones se encuentran divididas entre aquellos que dicen que nunca

en un 18%, casi nunca o a veces en un 21%, casi siempre en un 22% y que siempre en un 16%. En contra parte, sobre si reciben sanciones por faltas o incumplimientos de normas en sus actividades laborales hasta un 41% dijo que casi siempre, un 25% que a veces y un 18% que siempre, como las proporciones más relevantes. (Ver Anexo 4, Preguntas 42 a 45)

#### **f. Evaluación del desempeño y la gestión del personal.**

Si la evaluación del personal operativo es importante, aún más importante es evaluar el desempeño de las jefaturas y como gestionan a las personas a su cargo, la dirección determinará con la toma de decisiones las correcciones y ajustes que pudieran ser necesarios y aplicados para el logro de políticas, objetivos y metas.

La dirección es más evaluada, de periodos que van trimestral, semestral o anualmente, en una actividad en la que las jefaturas concuerdan y abogan que debería armonizarse a un mismo período de ser posible semestral. (Ver Anexo 3, Preguntas 23 a 25)

Aunque no hay una unidad de recursos humanos responsable de esta actividad, se conforma una comisión por medio del Concejo Municipal, quien aprueba a los miembros y revisa los resultados.

Los empleados consideran que existen procedimientos definidos para la evaluación del personal y la administración los mantiene informados sobre estos procedimientos. (Ver Anexo 4, Preguntas 46 y 47)

#### **5. Resultado de la evaluación del desempeño de los empleados.**

Para medir el desempeño de los empleados se hizo uso directo de los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada a los usuarios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, de modo que se relacionaron las siguientes áreas como determinantes en cuanto el desempeño que se observa actualmente. (Ver Anexo 5)

#### **Liderazgo.**

De acuerdo a los resultados, hay motivación y un buen desempeño que se visualiza en el servicio percibido por los usuarios de la comuna, quienes afirman según la encuesta realizada a ellos que hasta un 72% de los empleados refleja un alto grado de compromiso (Ver Anexo 5, Pregunta 20), fomentado según los resultados consolidados de las jefaturas y los empleados en el liderazgo existente.

### **Estructura organizacional.**

El 78% de los usuarios considera que la municipalidad está bien organizada para los servicios y actividades que realiza. Mientras que un 89% recomienda que la alcaldía debería tener una mejor organización para realizar sus actividades y servicios. (Ver Anexo 5, Preguntas 21 y 22). Lo anterior es un reflejo claro y directo del modo en que la población percibe la estructura organizacional de la alcaldía.

### **Análisis de los puestos de trabajo.**

De un adecuado análisis de los puestos de trabajo, se determinará de igual forma el modo en que los usuarios evaluarán el desempeño de los empleados y los servicios que ofrece la comuna, de modo que un 93% considera que la alcaldía cuenta con los recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente. (Ver Anexo 5, Pregunta 11). Además, los horarios de atención que impactan directamente al público, y la respuesta que el empleado brindará al usuario al momento de presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites, se ve reflejado en el servicio que se le brinda a la comunidad.

### **Desarrollo del personal.**

El 99% de la población considera que el personal debe estar capacitado para atender todo tipo de problemas, y esto contrasta con el 83% que considera que los empleados están capacitados para realizar sus labores en el puesto de trabajo que desempeñan. El pequeño margen de diferencia es un determinante de las necesidades de capacitación

que requiere el personal, para que la percepción de la población aunque buena, debería ser óptima calificando que el 100% del personal está capacitado para desempeñar sus labores. (Ver Anexo 5, Preguntas 17 a 19)

### **Evaluación, compensación y mantenimiento del personal.**

Es a partir de la percepción que tiene el usuario del desempeño de los empleados que se debe proceder a evaluar, compensar y considerar capacitar al personal como recompensa o necesidad de mejorar el servicio.

En la alcaldía municipal de Rosario de Mora, según la encuesta a los usuarios estos evalúan que en un 56% el desempeño de los empleados es muy bueno, un 15% que es excelente, un 19% lo califica como bueno y un 10% lo evalúa regular (Ver Anexo 5, Pregunta 9). Dando pie entonces a considerar capacitaciones en servicio al cliente, relaciones interpersonales, entre otros que mejoren el trato con la comunidad, así como también recompensas para aquellos empleados a través de un sistema de incentivos para los empleados cuyo desempeño es considerado excelente.

### **Servicio al usuario.**

Los servicios brindados varían de muy eficientes a eficientes en una proporción total del 78%. La calificación otorgada por los usuarios abarca una proporción del 85.6% entre los que califican la calidad del servicio recibido como buena, muy buena o excelente. (Ver Anexo 5, Pregunta 5)

54% del tiempo de atención a las solicitudes de los usuarios oscilan entre los 3 a 7 minutos, 46% toma más de 10 minutos en completar la solicitud del usuario. (Ver Anexo 5, Pregunta 7). La atención recibida va de un 20% excelente, 49% muy buena, 19% bueno, 10% regular y 2% deficiente. Resultados que deberían buscar no bajar de una proporción mayormente considerada excelente y en ningún momento regular o deficiente. (Ver Anexo 5, Pregunta 8)

La apreciación de los usuarios sobre la actitud de la persona que los atendió al solicitar un servicio va de un 85% calificándola como amable, 6% excelente y 9% poco amable. (Ver Anexo 5, Pregunta 10)

#### **Aspectos específicos a mejorar.**

Finalmente, los usuarios de la alcaldía municipal de Rosario de Mora, consideran que algunos aspectos en específico a mejorar en cuanto a las solicitudes de servicios que realizan, se pueden mencionar (Ver Anexo 5, Pregunta 12):

1. Rapidez en los servicios. En una proporción del 30%.
2. Respuesta y solución inmediata ante un problema. En un 25%
3. Atención al cliente. 9%
4. Todas las anteriores u otra opción no especifica, 36%.

Al consultarles si han tenido problemas con relación al servicio y atención que ofrece la alcaldía un 47% dijo que algunas veces, y un 53% que nunca. De esa proporción que dijo que alguna vez tuvo algún problema, se determinó que este pudo ser por las siguientes causas (Ver Anexo 5, Preguntas 13 y 14):

1. Tardanza en el servicio. 12%
2. Falta de información. 49%
3. Falta de atención. 17%; y,
4. No especificó qué tipo de problema tuvo. 22%

#### **6. Resultado de la evaluación de las funciones administrativas.**

Concluidos los análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas a las jefaturas, encuestas a los empleados y usuarios, a continuación se presentan los

resultados de la evaluación a las funciones administrativas de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora. (Ver Anexo 6)

### **Planificación.**

- Aunque existe planificación y los planes están por escrito, además de ser factibles, pertinentes y ser una guía para las operaciones en la organización y posibilitar por tanto el logro de los objetivos, no vinculan a todo el personal y por tanto no son comunicados a todos.

### **Organización.**

- Existe un organigrama.
- Cada empleado conoce sus asignaciones, sea por manuales de descripción de puestos o transmisión verbal de sus funciones.
- Existe coordinación entre el personal además de un flujo libre de información en todas las direcciones, siendo las líneas de comunicación simples y claras.
- Existe un buen ambiente laboral aunque la estabilidad laboral está determinada por la época de elecciones, pero no se vuelve un factor totalmente influyente.

### **Dirección.**

- Existe trabajo en equipo.
- El personal respeta los canales de autoridad.
- Las jefaturas demuestran habilidad para: resolver conflictos, comunicación institucional, atraer y retener el mejor recurso humano, responder a cambios tecnológicos, responder a los cambios del entorno y enfrentar a la competencia.

### **Control.**

- Existe control interno, pero no hay estándares para medir el desempeño por lo que el desempeño cuando es medido no tiene estándares para ser comparado.
- No existe un sistema para el control del personal.
- Hay evaluación de resultados pero solo a la gestión gerencial y de manera informal a la operativa.
- No existe un plan de supervisión y control.

### **7. Análisis de auditoría interna.**

Luego de consolidar los resultados de todas las unidades de análisis se procedió a determinar las fortalezas y debilidades encontradas durante la investigación para la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora. (Ver Anexo 6)

#### **a. Fortalezas.**

- i. Capacidad gerencial.

En cuanto a la capacidad gerencial la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora posee fortalezas en las siguientes áreas:

- Planificación. Aunque los impactos de contar con una planificación formal son altos, la alcaldía municipal de Rosario de Mora poseen una medida media con planes escritos, factibles y pertinentes que le sirven como guía para las operaciones de la organización, lo que posibilita el logro de los objetivos, tal como se mencionó en los resultados de las funciones administrativas, y aunque estos vinculan al personal y son comunicados, en este sentido la fortaleza disminuye a una medida baja ya que deberían ser conocidos por toda la organización.
- Organización. La administración actual posee un organigrama y cada empleado conoce sus asignaciones a través de manuales de descripción de puestos, estos

puntos varían de una fortaleza alta a media ya que se sabe que no existen manuales para todos los puestos, aunque no dificulta la coordinación entre el personal. Además, el flujo de información es libre y las líneas de comunicación son simples y claras, lo que también colabora a un buen ambiente laboral, sumado a la estabilidad laboral.

- Dirección y liderazgo. Las jefaturas demuestran habilidad en áreas importantes como resolución de conflictos, comunicación institucional, así como para atraer y retener el mejor recurso humano, responder a cambios tecnológicos y a los cambios del entorno. Esto posibilita que se respeten los canales de autoridad y se fomente el trabajo en equipo, por lo que se puede afirmar que hay liderazgo dentro de la comuna por parte de la dirección.
- Control. Existe control interno y se evalúan algunos de los resultados a la gestión gerencial pero no a toda la gestión operativa, por lo que aunque estos puntos demuestran fortaleza, otros muy importantes reflejan debilidades.
- Responsabilidad social. Al ser el ente administrador del municipio, la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora posee un alto nivel de responsabilidad social siendo responsable con los empleados, el estado, la comunidad y la sociedad en general causando un gran impacto tanto a su administración como al reflejo que se tiene de esta.

ii. Capacidad competitiva.

Dentro de la capacidad competitiva los aspectos en los que la comuna presenta fortalezas son los siguientes:

- Los servicios que son ofrecidos son de calidad, confirmado en la encuesta realizada a los usuarios de la alcaldía.
- El precio de estos servicios es accesible para la población.

- La ubicación de la alcaldía así como la logística en la distribución de los servicios ofrecidos es una de sus principales fortalezas causando un impacto alto para la administración.

iii. Capacidad del personal.

Los siguientes aspectos representan fortalezas para la alcaldía en cuanto a la capacidad del personal.

- La estabilidad laboral es uno de los factores más importantes considerando que la administración actual lleva su segundo periodo al frente de la comuna y una de sus mayores preocupaciones es brindar a sus empleados este beneficio.
- Rotación y ausentismo bajo, en relación a lo anterior y al antes mencionado buen clima organizacional, los niveles de rotación y ausentismos no son influyentes.
- Compromiso y motivación del personal, en suma a lo anterior estos factores son altos, tanto para el logro de sus objetivos personales como el de la comuna. Lo que se ve reflejado también en la atención que se brinda a los usuarios.

iv. Capacidad tecnológica.

- La entidad cuenta con los recursos tecnológicos apropiados, en una medida suficiente para hacer frente a las necesidades actuales de la población.
- Existe talento y capacidad de innovación, lo que da a entender que hay disposición a presentar alternativas y apertura para la implementación de soluciones que mejoren el desempeño.

**b. Debilidades.**

i. Capacidad gerencial.

Una de las debilidades que posee la capacidad gerencial de la municipalidad es el control, en aspectos como la medición de desempeño para la gestión operativa, pues no existen estándares para realizarla así como tampoco hay sistemas para el control de personal, tampoco existe un plan de supervisión y control. Lo que tiene un impacto de medio a alto dentro del desempeño global de la administración, que a largo plazo podría evitar malos resultados en auditorías externas.

ii. Capacidad competitiva.

La debilidad que la comuna presenta en su capacidad competitiva es la promoción, ya que aunque los servicios que brinda se asume que son del conocimiento de toda la población que pueda necesitarlos, se podría incentivar a la población a acudir con mayor frecuencia por medio de publicidad pertinente, tanto para mejorar los ingresos de la comuna como para mantener una relación más estrecha con los usuarios.

iii. Capacidad del personal.

- Nivel académico y experiencia técnica. Tal y como se demostró en los resultados de la encuesta a empleados, en su mayoría tienen un nivel académico de educación básica y un porcentaje menor en educación media. Explicado posiblemente en el tipo de actividades que desarrollan y la proyección de la comuna, sin embargo, esto indica altas necesidades de capacitación por lo que su impacto se ve incrementado como debilidad para la alcaldía.
- Retiros. Estos no se dan con mucha frecuencia y están determinados por la edad de los empleados, oportunidades nuevas de empleo y la estabilidad política si se considera que cada administración está sujeta a los cambios según las elecciones municipales.
- Índices de desempeño. Una de las debilidades más grandes debido a que si no existen precedentes se dificulta la medición actual o no se tiene una valoración

que pueda determinar cómo se encuentra el desempeño de manera más puntual.

iv. Capacidad tecnológica.

- No se cuenta con procesos tecnificados, que permitan disminuir los tiempos de espera para los usuarios de la comuna, mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados.
- Tampoco se cuenta con coordinación e integración de los sistemas de información, pues en muchas unidades aún se realizan procesos a mano o estos luego son ingresados a bases de datos, generando doble cantidad de esfuerzo.
- No se realiza auditoría de los sistemas informáticos, en una forma global esta debilidad origina que el control se vea debilitado, y el potencial y la productividad se ven reducidos.

### **E. Alcances y limitaciones.**

#### **Alcances.**

En el Municipio de Rosario de Mora, se estableció contacto directo con el alcalde en funciones, al mismo tiempo se obtuvo la autorización de parte de las máximas autoridades para la realización del trabajo de investigación sobre un **“SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”** con el objetivo de brindar a todos los empleados nuevos conocimientos, habilidades, destreza y otros elementos que permitan que el trabajador sea más competente, eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones laborales y su vida personal y no solo profesional; así como también el mejoramiento de las funciones administrativas de la municipalidad, buscando que la agilización de los servicios, toma de decisiones y procesos brinde a la población

proyectos orientados al mejoramiento de su calidad de vida, el desarrollo del municipio en períodos de tiempo menor y con la seguridad que se llevan a cabo más eficientemente.

### **Limitantes.**

Para la investigación de campo que serializó en la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, se podría mencionar que los factores que influyeron principalmente fueron:

- Dada la situación social que existe en cuando a los índices de violencia y criminalidad, se hizo difícil tener contacto directo con los usuarios en el momento de indagar con profundidad sobre el tema de investigación.
- La distancia y el transporte que dirige a la municipalidad es poco accesible, por lo que el tiempo de visita para ampliar la información de la investigación en la alcaldía fue limitado.
- Los empleados de la municipalidad, en el momento de las entrevistas, estaban desempeñando diferentes funciones, por lo que la idea central se desviaba en cuanto a las respuestas que brindaron.
- Algunos empleados no se encontraban dentro de la municipalidad, se tuvo que esperar y cuando se les entrevistó no fueron puntuales en sus respuestas y obviaban las interrogantes.
- Falta de colaboración por parte de los usuarios en cuanto a una mayor explicación de sus respuestas en las encuestas.

## **F. Conclusiones y recomendaciones.**

### **Conclusiones.**

1. La filosofía institucional no se ha difundido de manera efectiva dentro de las jefaturas y empleados de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora ya que

existen muchos vacíos en cuanto al conocimiento de puntos esenciales como la misión, visión, políticas, objetivos y metas, aunque los valores en cierta medida poseen un conocimiento y difusión más amplia.

2. El liderazgo dentro la administración es alto por parte de las jefaturas, lo que se ve reflejado en la confianza hacia los empleados, motivación en la realización de tareas y comunicación tanto para compartir sus opiniones como para aportar en la solución de problemas.
3. La estructura organizativa actualmente facilita el trabajo y permite a la municipalidad asumir de manera ágil y oportuna cambios internos y externos, sin embargo esta estructura puede ser definitivamente mejorada para volverla más resistente al cambio y eficiente. Y aunque facilita la comunicación aún posee debilidades por la forma en que está diseñada y puestos que pueden ser creados para mejorar la operatividad de la misma, como el caso del área de recursos humanos.
4. Los puestos de trabajo son funcionales aunque no la mayoría cuentan con manuales de descripción que permitan conocer de mejor manera su funcionamiento, por lo que su potencial no puede ser totalmente explotado para proyectar mejoras en la calidad.
5. Aunque la mayoría de jefaturas concuerdan que poseen los empleados necesarios para el desarrollo de sus actividades, la planificación del recurso humano sería mejor desarrollada si se contara con un ente especializado que se mantuviera vigilante de todo lo relacionado con la gestión de las personas.
6. Se concluye que la Alcaldía de Rosario de Mora al incorporar personal nuevo no cuenta con ninguna inducción oficial o proceso que los instruya, ya que cada jefatura le da a conocer de manera general a los empleado cuales son las actividades que va a desempeñar, debido a que actualmente no cuenta con una

persona encargada del proceso que oriente sobre el ambiente y puesto de trabajo que van a desempeñar.

7. La alcaldía de Rosario de Mora no cuenta con un plan de desarrollo que busque continuamente mejorar las competencias de los empleados, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y actitudes. Se realiza esfuerzo para capacitar a los trabajadores, aunque no se da el debido seguimiento sobre las capacitaciones que se les brinda con el objeto de especializarlos en su área de trabajo, y no realiza capacitaciones continuamente es decir que no busca diferentes mecanismos o sistemas que ofrezcan conocimiento, habilidades y actitudes para tener un desempeño exitoso, ya que no existe homogeneidad que abarque a todas las unidades para que la capacitación sea equitativa para todos.
8. Se realiza revisión y evaluación del desempeño con diferencias marcada en los periodos en que las jefaturas llevan a cabo estas, ya sea semanalmente o hasta cada seis meses, el instrumento para evaluar el desempeño es elaborado por las jefaturas, al no existir formatos proporcionado por una unidad especializada, ya que la evaluación del personal busca corregir errores en los procedimientos respectivos de los puesto de trabajo.
9. Se concluye que la municipalidad pocas veces define procedimientos de evaluación de la gestión de personas, aunque a las jefaturas son evaluadas por su desempeño anualmente, ya que actualmente no cuenta con un encargado de la unidad de recursos humano que establezca un mayor grado de uniformidad en todas las practicas.
10. Algunos empleados no están motivados cuando realizan sus actividades laborales, mientras que otros no tienen interés por solucionar los inconvenientes que tienen los usuarios cuando estos acuden a la municipalidad a solicitar un servicio, por lo que sus actitudes no son las mejores cuando estos

atienden a la población. Otros que su desempeño es muy bueno, son amables, y eficientes cuando ofrecen sus servicios y actividades, pero es necesario tenerlos capacitados para que su desempeño sea excelente, y al mismo tiempo tener una mejor organización para que las funciones y servicios de la municipalidad sean más eficientes.

### **Recomendaciones.**

1. Es primordial que se comunique a todas las jefaturas y personal operativo cada componente de la filosofía organizacional, desde la misión, visión, valores, políticas, así como los objetivos y metas que se busca alcanzar para que estos armonicen con los propios de cada unidad. Además, es necesario reformular algunos de los componentes mencionados para que estén más acorde a las necesidades actuales de la administración.
2. Continuar fomentando la iniciativa y el trabajo desempeñado por las jefaturas por medio de capacitaciones que involucren tanto a empleados como jefes en el desarrollo de sus relaciones interpersonales.
3. Realizar un rediseño de la estructura organizacional de modo que todas las unidades estén involucradas y tomadas en cuenta, así como las relaciones estén mejor definidas, agregando de ser posible un área encargada de los recursos humanos sea para ser creada de inmediato o en un futuro cercano.
4. Actualizar los manuales de descripción de los puestos en funcionamiento, de modo que exista una base para la inducción actual y futura que permita desempeñar las actividades necesarias para el funcionamiento de las distintas unidades.

5. Crear una unidad de recursos humanos encargada de la gestión de todos los procesos relacionados con el personal, que se involucre activamente en el desarrollo, evaluación y mantenimiento de todos los trabajadores, así como mejorar el desempeño y volver más eficientes las funciones administrativas.
6. Se recomienda nombrar un encargado de recursos humano que elabore herramientas para la incorporación de personal nuevo, que los oriente al momento que son contratados en la organización, y que les brinde la inducción necesaria para desempeñarse mejor.
7. Implementar un plan de capacitación que fortalezca el desempeño, buscando mecanismos y/o sistemas que ofrezcan mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes que le permitan al trabajador crecer profesionalmente.
8. Se recomienda establecer instrumentos de revisión y evaluación enfocados especialmente en las área de trabajo que contribuyan a identificar las debilidades de los trabajadores y poderlos capacitar para que puedan brindar un mejor servicio a los ciudadanos.
9. Formular un instrumento de evaluación de la gestión que busque conocer que los procedimientos que se están llevando a cabo se hagan de la manera correcta estableciendo un mayor grado de uniformidad en todas las prácticas.
10. En la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, es necesario que se capacite al personal en diferentes áreas específicas, para que puedan brindar a la población un mejor servicio y un desempeño de alta calidad. Se recomienda incentivos, para que motivar al empleado en sus actividades, es importante que la municipalidad se organice y planifique cada una de sus actividades tanto de los empleados, como las de la comuna para que así tengan una excelente funcionalidad y mayor aceptación por las personas.

### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

##### **A. Objetivos.**

###### **General**

Proponer a la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora un Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el desempeño y las funciones administrativas.

###### **Específicos**

1. Facilitar a la dirección información pertinente que le permita tomar decisiones para el desarrollo del recurso humano.
2. Actualizar los componentes de la filosofía organizacional acorde a las necesidades actuales de la organización.
3. Presentar de forma clara y objetiva la estructura jerárquica de la municipalidad, que promueva la interacción y comunicación entre las unidades contribuyendo a agilizar los procesos.
4. Establecer herramientas administrativas que contengan la información necesaria para fortalecer las funciones administrativas y el desempeño.

5. Diseñar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades actuales, buscando mecanismos o sistemas que ofrezcan a los empleados mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

### **B. Importancia.**

El sistema de gestión de personal, es una herramienta gerencial que permitirá fortalecer las funciones administrativas y el desempeño de las personas para el desarrollo de sus actividades, permitiendo además favorecer la toma de decisiones, vital para su funcionamiento, ya que es necesario mantener un personal motivado, donde se desarrollen sus capacidades, habilidades y actitudes buscando integrar sus objetivos personales con los de la institución de modo que facilite el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la administración.

La importancia de la implementación radica en administrar y desarrollar a personas idóneas para los diferentes puestos que desempeñan.

La propuesta consta de la filosofía organizacional, estructura organizativa, incorporación, desarrollo y evaluación del recurso humano que facilite el desarrollo y el crecimiento de la municipalidad con la responsabilidad de hacer un uso eficiente y racional de los recursos.

Fundamentalmente, sentar las bases para la creación de una unidad especializada que gestione el personal si el caso se diera que no pudiera crearse por falta de recursos financieros.

### **C. Utilidad**

Al implementar esta propuesta se fortalecerá la administración en general, contribuyendo a mejorar su funcionamiento con los procedimientos adecuados, favoreciendo la toma de decisiones enfocadas en el desarrollo del recurso humano, permitiendo analizar de forma integral el desempeño de los empleados, desarrollando sus capacidades, habilidades y actitudes.

Los beneficios de la implementación del sistema de gestión de personal se verán reflejado según los siguientes puntos:

- a. Filosofía organizacional: facilitara la toma de decisiones, la motivación, cooperación y el compromiso que existe entre la municipalidad, los empleados hacia el logro de los objetivos.
- b. Proceso de gestión de personal: beneficiara en maximizar el rendimiento de los empleados, ya que la implementación del sistema facilitara la evaluación del desempeño al contar con un sistema integral de gestión de personal, ya que permitirá en contar con un equipo desarrollado, preparado y potencializado, el cual estará motivado y comprometido en alcanzar las metas y objetivos.

#### **D. Propuesta a la filosofía organizacional.**

Como resultado del diagnóstico se procedió a realizar la propuesta que el equipo de investigación consideró pertinente para mejorar la filosofía organizacional.

Una reformulación de la misión, visión y valores es de suma importancia para sentar las bases de lo que se es, para donde se va y los lineamientos básicos a seguir como institución. En conjunto, se proponen objetivos puntuales, metas concretas y las políticas necesarias que permitan el logro tanto en el corto como en el largo plazo, todo esto como se mencionó antes, son el resultado del análisis del diagnóstico y son parte de la propuesta que corresponden a mejorar el desempeño del área de planificación y organización, además de una herramienta para la dirección al momento de tomar decisiones, al igual que presentar parámetros que sirvan como guía en los aspectos de la función de control.

### **FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.**

#### **Misión**

Nuestro compromiso es servir a toda la población de forma eficiente y eficaz con una administración pública transparente, gestionando recursos para dar solución y respuestas a las demandas de la ciudadanía.

### **Visión**

Ser un municipio atractivo por su identidad cultural, segura y ordenada, caracterizado por la satisfacción de los servicios básicos comunitario, impulsando el desarrollo económico local mediante acciones inclusivas que garanticen elevar el nivel de vida de la población.

### **Valores.**

De acuerdo al artículo 7 de las Normas Técnicas de Control Interno específicas, se plantean algunos valores que los miembros de la municipalidad de Rosario de Mora deben mantener y practicar con el objetivo de fomentar principios éticos y morales en los empleados.

#### ✓ Transparencia

Nuestra administración será ejercida de forma transparente en la utilización de los fondos y recursos de la municipalidad.

#### ✓ Confiabilidad

La municipalidad realizar de forma eficiente y eficaz las actividades y servicios que ofrece a la población para crear armonía, confianza y solución.

#### ✓ Compromiso

Estamos comprometidos para brindar la mejor atención y solución inmediata a la ciudadanía, dando los mejores servicios y productos a la toda población.

✓ Efectividad

La población estará satisfecha ya que los servicios y productos que ofrece la municipalidad serán excelentes y de calidad.

✓ Solidaridad

La municipalidad estará pendiente de las necesidades de la población para así proporcionarles lo indispensable a los habitantes.

**Objetivos.**

Propuesta de objetivos institucionales, de acuerdo al artículo 4, 27 y 28 de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas. Se plantea a continuación los objetivos que la municipalidad debe implementar para lograr ser una institución eficiente y eficaz en sus funciones y administración.

General:

Ejercer una administración transparente de los recursos físicos y financieros.

Específicos:

- a. Evaluar el desempeño y funciones de los integrantes de las diferentes unidades.
- b. Realizar diferentes actividades de integración para los empleados de la municipalidad.
- c. Promover y fortalecer la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que favorezcan la dotación y mejora sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la municipalidad.

- d. Promover la modernización institucional por medio del establecimiento de regulaciones internas que aseguren el acceso ordenado por parte de los empleados de carrera a un sistema de ascensos y mejora salarial debidamente organizada.

**Metas.**

Propuestas de metas a cumplirse en relación a la misión y visión que pueden ejercerse durante el periodo de gestión, de acuerdo al artículo 27 de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas.

**Metas proyectadas para el año 2017**

Nº	Descripción de las metas	Responsable
1	Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes/as y empleados/as.	Unidad de Recursos Humanos
2	Determinar y corregir deficiencias en el trabajo institucional e individual, mediante planes de desarrollo y capacitaciones.	Unidad de Recursos Humanos
3	Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la municipalidad.	Unidad de Recursos Humanos

Nº	Descripción de las metas	Responsable
4	Implementar y desarrollar contactos ciudadano y relaciones municipales	Unidad de acceso a la información pública.
5	Asegurar el cumplimiento de la misión institucional con todos los empleados de la municipalidad.	Unidad de Recursos Humanos
6	Generar ambiente proactivo, bienestar laboral y buenas relaciones internas.	Recursos Humanos
7	Atender con calidad y eficiencia a la población que se acerca por algún medio, a la oficina de información.	Unidad de acceso a la información pública.
8	Apoyar y fortalecer las oficinas de la municipalidad con los jóvenes del Programa de Servicio Social y Prácticas Laborales.	Unidad de Recursos Humanos
9	Presentar en tiempo inmediato los informes de la municipalidad (actas, reportes, memorándum) y brindar asesoría a las dependencias de la comuna.	Unidad de Contabilidad
10	Impulsar talleres técnicos para las personas del municipio en coordinación con el INSAFORP.	Promoción Social

**Políticas.**

Las políticas públicas son las respuestas y acciones que deben tener los gobiernos ante las necesidades de la administración de los gobiernos locales, que logren dar respuesta y solución inmediata ante las necesidades de la sociedad.

Es por ello que, se propone a continuación, algunas políticas para impulsar dentro y fuera de la comuna, buscando dar respuestas a las diversas demandas de la ciudadanía.

1. Las directivas deben garantizar del adecuado flujo de la información en forma ascendente, descendente, cruzada y horizontal entre los funcionarios.
2. Difusión periódica de las actividades más importantes que, por su éxito, número de beneficios, impacto social, imagen, situación social y política sea de interés de la comunidad.
3. Se cumplirá con todas las leyes, reglamentos, requisitos y normas que regulen el comportamiento y actividades de la municipalidad.
4. Brindar trato justo y esmerado a todos los usuarios en sus llamadas, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin principal es el servicio a la comunidad.
5. La atención a la comunidad debe ser con respecto, agilidad, y eficiente, garantizando la prestación de un servicio con excelente calidad.
6. Todos los integrantes de la municipalidad deben mantener un comportamiento ético.
7. Respeto entre los funcionarios y directivos en términos de cordialidad y sana convivencia.
8. Los empleados deberán asistir a las capacitaciones planificadas por parte de la comuna.
9. Promover el ordenamiento interno de la municipalidad.

10. Se dará oportunidad a los servidores públicos de ser escuchados, y valorados logrando su motivación y fidelización hacia la entidad.
11. Se elaborarán boletines cuando se requiera para distribuir a la comunidad.
12. Las respuestas a las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias de los ciudadanos deberán ser oportunas, claras y eficiente.
13. En la página Web, del municipio de la Rosario de Mora se debe publicar información de interés de la comunidad, teniendo en cuenta las recomendaciones del Gobierno en Línea.
14. Se enviara oportunamente y en las fechas establecidas la información requerida por los órganos de control y demás instituciones.
15. Se realizarán alianzas y convenios con otras entidades del orden público y privado en beneficio de la comunidad.
16. Se prohíbe el uso de tabaco, sustancias alucinógenas y licores, dentro de las instalaciones de la Administración Municipal.
17. Se evitará la contaminación auditiva dentro y fuera de las instalaciones.
18. Cuidar la maquinaria y las herramientas asignadas por los jefes.
19. Brindar una excelente imagen fuera de la empresa.
20. Colaborar con sus compañeros de trabajo.

#### **E. Propuesta a los procesos de gestión del personal.**

##### **1. Perfil profesional del jefe de recursos humanos.**

Como parte de la propuesta a los procesos de gestión, se procedió a crear un perfil profesional para la persona que se haga cargo de la unidad de recursos humanos dentro de la municipalidad, como primer paso que aporte funcionalidad desde la

planificación hasta el control en la gestión, de modo que fortalezca en todas las direcciones las funciones administrativas.

### **Perfil Profesional del Jefe de Recursos Humanos.**

#### **Nivel educativo**

Requiere grado universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología.

#### **Experiencia Laboral**

Requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa.

#### **Competencias que debe poseer el encargado de recursos humanos:**

- **Ética:** sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece.
- **Compromiso:** cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área de la gestión del personal y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios. Así como Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.
- **Comunicación Eficaz:** escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la alcaldía.

- **Conducción de personas:** dirigir un grupo de colaboradores, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
- **Desarrollo y autodesarrollo del talento:** fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. En la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a las áreas de trabajo para obtener mejores resultados en la municipalidad.

## **2. Estructura organizacional.**

A continuación se realizó una reestructuración del organigrama institucional a partir de la revisión de las unidades funcionales, considerando aquellas que no aportaban actividades y fueron removidas, teniendo en cuenta principalmente el funcionamiento actual de la administración. (Ver Anexo No. 7)

De acuerdo a su estructura organizacional, cuenta con diferentes unidades funcionales. Con el organigrama funcional se tiene una idea general de cómo está estructurada la municipalidad en su totalidad. En este caso se puede realizar un análisis que permite detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones que se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí, por tanto, contar con este instrumento es muy importante y necesario.

Al no contar con una clara Estructura Orgánica de la municipalidad, se dificulta que los integrantes de la comuna no tengan una definición clara de sus funciones, por lo que

en muchas ocasiones existe duplicidad en sus funciones, pérdida de tiempo, mal procedimiento en la inducción de personal, irrespeto al orden jerárquico, etc.

Para tener éxito en la administración pública de la comuna, es necesario disponer de elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración municipal, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades que conforman, principalmente a nivel técnico, operativo y administrativo, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Para llevar una correcta administración del talento humano, es fundamental que el encargo del personal cuente con un organigrama funcional y el respectivo manual, donde se concentran los perfiles, las actividades, responsabilidades, y otros aspectos en forma sistemática, con el fin de que cada empleado y trabajador conozca las tareas que debe cumplir.

Los jefes de la municipalidad conscientes que el desarrollo tecnológico y globalizado es cada vez más exigente, se hace necesario una atención de calidad a sus usuarios, por lo que se pretende mejorar sus procesos administrativos y jerárquicos, de manera que sus actividades se den en forma descentralizada, ordenada y sistemática para lograr mejorar el servicio a la comunidad. Es por ello que se propone un modelo de Estructura Organizacional y Funcional.

### **3. Planificación del recurso humano.**

A continuación, se realizaron los ajustes necesarios al manual descriptor de puestos y cargos con que ya se contaba, agregando el perfil del jefe de recursos humanos y removiendo aquellos puestos y funciones que ya no son funcionales en la administración actual. (Ver Anexo No. 8)

#### **4. Incorporación del personal.**

Por ser un procedimiento con que no se contaba, se presenta un manual de incorporación, que describe los procesos necesarios para la entrada de nuevos empleados y empleadas, desde el reclutamiento y selección, hasta la inducción general que debería realizarse. Aplicando tanto las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, Código Municipal y Ley de la Carrera Administrativa Municipal y buscando un equilibrio entre el requerimiento legal y la teoría que sobre estos versa.

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.**

#### **Introducción.**

La finalidad del presente manual es detallar los procesos involucrados en el reclutamiento, selección y vinculación a la carrera administrativa municipal de la Alcaldía de Rosario de Mora, buscando armonizar los requerimientos legales con los procedimientos administrativos que mejor sirvan a las necesidades de la gestión.

Porque se considera de suma importancia la adhesión del personal que oriente sus objetivos personales con los de la comunidad a la que sirve la administración de la municipalidad.

#### **Objetivo del manual.**

Desarrollar los procedimientos que describan la manera idónea de realizar la incorporación de personal, a través de los métodos permitidos por la ley y que sean de beneficio a la mejora de la administración de la comuna.

#### **Ámbito de aplicación.**

Las unidades que intervienen en el proceso de reclutamiento y selección de personal son las siguientes:

1. Alcalde en funciones.
2. Concejo Municipal.
3. Comisión de la Carrera Administrativa.

4. Jefe de recursos humanos en el caso que existiere.
5. Unidades funcionales con requerimientos de personal.
- 6.

#### **De la Selección de Candidatos.**

Art. 31. “Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal, o a la Máxima Autoridad Administrativa, que corresponda hacer el nombramiento”.

#### **Normas técnicas de control interno específicas.**

Como se conoce todos los municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República y publicadas posteriormente en el Diario Oficial.

Políticas y Prácticas para la Aplicación del Capital Humano

Art. 16.- El Concejo Municipal mediante el Manual de Políticas de Personal, dictará las normas referentes a reclutamiento, selección, inducción, evaluación, control de asistencia, rotación, remuneraciones, seguridad, salud ocupacional, expedientes e inventario de personal.

#### **PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN.**

##### **Del ingreso a la carrera administrativa municipal.**

Toda persona que desee ingresar a la carrera administrativa municipal y a la municipalidad, deberá cumplir con los requisitos enumerados en el artículo 12 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Además presentarán solicitud de empleo en los formularios que la municipalidad proporcionare o en su defecto presentarán un

Curriculum Vitae. La solicitud deberá ser acompañada de dos fotografías recientes y contendrá la información siguiente:

- a) Nombre y apellido del solicitante;
- b) Dirección exacta del lugar de residencia;
- c) Lugar y fecha de nacimiento, sexo, edad, estado civil, profesión u oficio;
- d) Constancia de la profesión o estudios; o fotocopia de títulos o diplomas.
- e) Nacionalidad;
- f) Lugar de la residencia de sus familiares;
- g) Nombre y dirección de sus padres;
- h) Número de Documento Único de Identidad Personal, lugar y fecha de expedición;
- i) Empleo actual que desempeña o anteriores que haya desempeñado, mencionando los sueldos respectivos y especificando las razones o motivos de su retiro;
- j) Indicación del empleo que solicita;
- k) Referencias de tres personas por lo menos, sobre la competencia y conducta del solicitante;
- l) Nombre y dirección de la persona a quién deberá notificarse en caso de enfermedad o accidente;
- m) Personas que dependen económicamente de él, cónyuge e hijos;
- n) Numero de ISSS, AFP, INPEP;
- o) Solvencia de la PNC;
- p) Cualquier otro requisito que a juicio de la municipalidad sea exigible.

La municipalidad podrá solicitar, a los solicitantes los exámenes médicos y de laboratorio que se estime conveniente.

En caso que con anterioridad hubiere trabajado en la municipalidad, deberá proporcionar toda la información requerida en la solicitud.

### **1. Solicitud de inicio del proceso.**

Cuando el puesto se encuentre vacante, el/la encargado/a de la unidad podrá iniciar el proceso por medio de una solicitud a la unidad/comisión de recursos humanos.

Considerando las siguientes situaciones:

- Vacantes definitivas. Cuando la persona que realizaba la actividad dejase de realizar su actividad por desvinculación.
- Vacantes temporales. Cuando por razones fuera de su alcance, la persona en el puesto debiese dejar temporalmente de realizar sus actividades y sea necesario buscar quien la reemplace.

### **2. Creación/validación de perfil de competencias para el cargo.**

Teniendo como base el Manual de Descriptor de Cargos y Categorías, siempre y cuando se encuentre actualizado, los requerimientos del jefe/a de la unidad solicitante de personal, se procederá a considerar el tipo de candidato/a que se desea reclutar para su posterior selección.

#### **1. Difusión de la oferta de empleo.**

De acuerdo a lo estipulado por el reglamento interno, se consideraran dos medios para realizar el reclutamiento de personal para ocupar una vacante:

##### **a. Por concurso de ascenso de nivel.**

En los casos de acceso a una plaza o al ocurrir una vacante en la municipalidad, el respectivo Concejo o el Alcalde según corresponda, convocará a los

funcionarios y empleados de carrera que tuvieren interés, por medio de aviso colocado en la cartelera oficial de la misma. La esquila se fijará por el término de cinco días anteriores a la fecha del concurso.

**Procedimiento para concurso de ascenso de nivel.**

Los empleados interesados en participar en este concurso, se someterán al proceso siguiente:

1. El interesado presentará solicitud por escrito a la Comisión Municipal de la carrera administrativa, expresando su interés de concursar, anexando los atestados correspondientes que comprueben que cumple con los requisitos establecidos para el perfil sometido al concurso.
2. La comisión municipal recibirá la solicitud y trasladará la documentación al encargado de personal, para su respectivo resguardo y sustanciación del procedimiento.
3. Una vez aceptada la solicitud, se convocará a los concursantes para realizar las pruebas de idoneidad determinadas para el referido cargo; indicando lugar, hora y fecha para realizar las pruebas, así como el material de apoyo permitido a utilizar, durante el desarrollo de las pruebas.
4. Una vez finalizadas las pruebas requeridas para el cargo, la comisión municipal tendrá un plazo máximo de 30 días para dar a conocer los resultados de las pruebas. (Salvo caso especial que se requiera menor plazo al estipulado, a solicitud de la Autoridad requerida, no pudiendo ser menor de 8 días hábiles).
5. Con base en los resultados de las pruebas de Idoneidad, o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo o el Alcalde Municipal, a quien corresponda hacer el respectivo nombramiento. En caso

el número de concursantes fuere inferior a tres, la Comisión lo informará así a la autoridad convocante y le proporcionará los concursantes calificados.

En el caso que el concurso de ascenso se realice para desempeñar puestos no comprendidos en la carrera administrativa, los empleados seleccionados, si desearan conservar los derechos comprendidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, deberán solicitar dentro de los 60 días siguientes a su elección y antes de iniciar el desempeño del nuevo cargo, “**Licencia sin goce de sueldo**” y de una sola vez, por todo el período de su actuación en el cargo para el cual fueren elegidos, licencia que en ningún caso podrá ser denegada. En todo caso el empleado podrá solicitar su restitución en el cargo respecto del cual ostente derechos de carrera o renunciar a él.

**b. Por concurso externo.**

Se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o al concurrir una vacante que no pueda llenarse por concurso de ascenso, o no se presentaren candidatos en el término estipulado en la convocatoria mencionada anteriormente, o cuando realizado el proceso de selección, los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar, objetare la propuesta en los términos del Art. 32 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

El Concejo o el Alcalde, convocará a quienes tuvieren interés por medio de dar aviso al público colocado en la cartelera oficial de la municipalidad, la esquila será fijada por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.

En caso que la vacante fuere de los niveles de dirección o técnico, será obligatorio además convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación, por lo menos con 8 días con anterioridad al concurso.

El aviso contendrá el número de plazas disponibles, las funciones propias del cargo o empleo, los requisitos y méritos necesarios para ocuparlas y la fecha en que se cerrará la inscripción y se verificarán la o las pruebas de idoneidad.

En ambos concursos, únicamente se admitirá a los solicitantes que reúnan los requisitos contemplados en los Nos. 1, 2, 4 y 5 del Art. 12 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **3. Recepción y análisis curricular.**

Una vez recibidos las solicitudes o currículos de los/las postulantes por alguno de los medios mencionados en el proceso anterior, la Comisión designada procederá a la revisión y análisis de estos.

### **4. Desarrollo del proceso de selección.**

Durante el proceso de selección, previa solicitud y convocatoria de la autoridad correspondiente, la Comisión de la Carrera Administrativa, realizarán las entrevistas y evaluaciones que se estimen convenientes, con el fin de determinar la idoneidad y el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Manual de Descriptor de Cargos, para ello se apegará al proceso de selección y contratación del personal.

Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la Carrera Administrativa Municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo o el Alcalde, según corresponda realizar su respectivo nombramiento.

En caso el número de concursantes fuere inferior a tres, la Comisión lo informará así a la autoridad convocante y le proporcionará los concursantes calificados. El Concejo o el Alcalde, según corresponda, deberá hacer el nombramiento de entre los comprendidos en la propuesta de la Comisión Municipal, salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección, en cuyo caso, lo acordará razonadamente y lo comunicará a la Comisión, solicitando una nueva propuesta.

## **5. Evaluación de los resultados.**

El Concejo o el Alcalde, considerando la información proporcionada por la Comisión de la Carrera Administrativa, sobre el proceso de selección, emitirá el acuerdo de nombramiento o contratación según sea el caso, considerando lo establecido en los Art. 30, numeral 2 y el Art. 48 numeral 7, del Código Municipal y el artículo 31 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Dentro del plazo de un año contado partir de la fecha de la entrega de la terna o nómina de los mejores calificados, resultado de los procesos de selección realizados por la Comisión Municipal, la municipalidad podrá obviar la realización de nuevos concursos para la provisión de empleos con funciones y requisitos iguales o similares a los estipulados en las respectivas convocatorias y nombrar los nuevos funcionarios o empleados de entre los comprendidos en dichas ternas o nóminas.

Los aspirantes propuestos en una terna o nómina tendrán derecho en el mismo período a participar en concursos para la provisión de empleos con funciones y requisitos iguales o similares, sin necesidad de realizar nuevas pruebas de idoneidad ni acreditar más requisitos y méritos, y si su calificación estuviere entre los tres mejor calificados, formará parte de la terna que se propondrá a la autoridad correspondiente.

## **6. Proceso de contratación.**

### **Nombramientos de empleados de carrera.**

Para todo empleado que ingrese a la municipalidad a desempeñar puestos permanentes, se procederá a hacer su respectivo nombramiento en calidad de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado transcurrido el termino, adquirirá los derechos de carrera y se considera incorporado en forma permanente, debiendo inscribirse como tal en el Registro de la Carrera Administrativa Municipal.

**Contratación de empleados no comprendidos dentro de la carrera administrativa.**

Todos los cargos comprendidos en el artículo 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que ingresaren a la municipalidad, se procederá a hacer su respectivo contrato laboral, en calidad de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado transcurrido el término de prueba, se considera contratado en forma permanente.

**7. Proceso de inducción.**

Con este proceso se busca brindar a los nuevos empleados la información que les permita identificarse con la municipalidad, los puestos a desarrollar y crear un mejor ambiente que armonice tantos sus objetivos personales con los de la administración.

**Fase I:**

Mostrar la distribución física de las instalaciones, tanto de su área de trabajo como de rutas de evacuación en caso de emergencia, de igual forma de las áreas que sean de interés para el desarrollo de sus actividades.

**Fase II:**

Se orientara al empleado sobre la filosofía organizacional implementada, misión, visión, valores, objetivos, políticas, y normativa en general.

**Fase III:**

Se presentará con el resto del personal, para que pueda familiarizarse y establezca relaciones sociales.

**Fase IV:**

Finalmente, en el espacio físico donde realizará su puesto laboral, se le explicaran las funciones, objetivos y metas que debe satisfacer con su trabajo, como será evaluado su desempeño, así como los períodos de evaluación.

## **5. Desarrollo de las personas.**

La propuesta de un plan de capacitación en las áreas que dieron como resultado de ser más necesarias de capacitarse durante la elaboración del diagnóstico de la situación actual, buscan fortalecer en aspectos de motivación y ampliación de conocimientos que sirvan tanto al desempeño profesional como a la vida personal.

### **PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Los planes de capacitación de personal de esta municipalidad se ha de elaborar semestralmente por parte de la unidad encargada de la administración de los recursos humanos o la designada por el Concejo Municipal, el cual estará basado en un diagnóstico previa actualización y ha de contener y desarrollar los elementos básicos siguientes:

#### **1. OBJETIVOS.**

- General: Establecer la relación con los fines estratégicos de la municipalidad en el proceso de gestión del desarrollo y fortalecimiento institucional considerando los planes estratégicos y operativos de la municipalidad.
- Específicos:
  - Determinar las necesidades y demandas de capacitación.
  - Responder a las necesidades de desarrollo que determine el diagnóstico.
  - Implementar estrategias que culminen en una adecuada ejecución de los planes de capacitación y mejora en el desempeño de las actividades a capacitar.

#### **2. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN:**

Los planes y programas de capacitación de personal serán elaborados, organizados, ejecutados y evaluados considerando los elementos siguientes:

- Establecimiento de alianzas interinstitucionales con instancias del gobierno nacional, la empresa privada y las organizaciones no gubernamentales para su ejecución.
- Programación y ejecución considerando que el 50% del tiempo de participación sea en fines de semana a efecto de compartir la inversión entre la municipalidad y los empleados beneficiados.
- La multiplicación de conocimientos de los empleados capacitados por medio de la firma de compromisos que regulados en cartas de entendimiento permitan el máximo aprovechamiento de los conocimientos.
- Organización y puesta en marcha de espacios de gestión y socialización del conocimiento, de tal forma que de manera sistemática se aproveche las experiencias que derivan de la reflexión interna y de la práctica que los empleados realizan en el desempeño de sus labores institucionales y no institucionales.
- Uso de la tecnología de forma organizada y sistemática que facilite compartir experiencias y adquirir conocimiento con personal de municipios del mundo.
- Identificación previa y clara de las fuentes de provisión de recursos humanos idóneos para apoyar los procesos de capacitación.

### **3. POLÍTICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACIÓN:**

La municipalidad de Rosario de Mora, tiene como elementos de política institucional para orientar los procesos de capacitación los siguientes:

- Constituye un medio de apoyo que busca generar en los funcionarios cambios significativos en las formas de pensar, sentir y actuar, a través de un proceso de aprendizaje continuo. Se trata de un proceso que permita la creación colectiva de capacidades nuevas (no sólo una suma de capacidades individuales) en función de los propósitos institucionales, traducidos en la consecución de los objetivos del Plan

Capacitación de esta municipalidad.

- Todo empleado de la municipalidad, independientemente del nivel funcional o situación con respecto al grado de confianza y actividad desarrollada, tendrá oportunidad de ser capacitado y ampliar sus oportunidades de desarrollo personal y profesional.
- Por medio de la capacitación se orientará el fortalecimiento del compromiso de los empleados Municipales con una gestión efectiva y transparente para elevar la confianza y el respeto de los habitantes hacia la municipalidad.
- Es un proceso de gestión humana y de formación de los funcionarios, por lo que han de orientarse hacia el mejoramiento de la capacidad de la organización para desarrollar sus actividades y prestar más eficientemente los servicios públicos bajo su responsabilidad, lo cual supone capacidad de aprendizaje colectivo para comprender el entorno y sus demandas.
- Con el objeto de organizarse internamente, la Administración Municipal, ha de formular un Plan de Capacitación con la periodicidad de un año, que estará basado en las necesidades identificadas por medio de un diagnóstico o su actualización anual. Este diagnóstico se vinculará al manual descriptor de puestos a partir de los perfiles requerido para cada cargo y su eficiente desempeño, y al manual de evaluación del desempeño por las competencias requeridas por el personal según el nivel funcional al que pertenece; así como con el manual del sistema retributivo porque la mejora salarial y estímulos se vinculan al cumplimiento de méritos y requisitos de capacitación para cada cargo laboral

#### **4. ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

El presente plan y programa de capacitación es de aplicación a todo el personal de carrera de la municipalidad de Rosario de Mora, es decir a los niveles de dirección, técnico, administrativo y operativo como lo indican los Artículos 6, 7, 8, y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal de acuerdo a las definiciones que se detallan a continuación.

- **Nivel de Dirección**

Pertencen los empleados que desempeñan dentro de la municipalidad las funciones relacionadas con la dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de esta municipalidad tal como se detallan a continuación.

- **Nivel Técnico**

Pertencen los empleados que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico los cuales se identifican a continuación.

- **Nivel de Soporte Administrativo**

Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

- **Nivel Operativo**

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

El proceso de organización y planificación del proceso de revisión será una responsabilidad de la unidad encargada del personal y la administración del mismo.

Para la revisión y adecuación del presente se procurará la participación del personal de jefatura en primera instancia y del personal en general para efectos de socialización.

Cualquier reforma o adecuación al presente manual será previa a su puesta en marcha aprobada por el Concejo Municipal.

#### **5. ESTRUCTURA DEL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

Con la información obtenida en la detección de necesidades de capacitación se ha procedido a elaborar el Plan y Programas de Capacitación, el mismo que en su estructura básica se hace constar dos tipos de capacitación: Genéricas y Específicas, las cuales formarán parte del **PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN.**

### 5.1. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

ESTRUCTURA OCUPACIONAL	TIPOS DE CAPACITACIÓN	ÁREA	CONTENIDO Y/O TEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretario Municipal.</li> <li>• Oficial de Información.</li> <li>• Auditor Interno.</li> <li>• Jefe de Contabilidad.</li> <li>• Auxiliar de Contabilidad.</li> <li>• Jefe de Tesorería</li> <li>• Jefe UACI</li> <li>• Auxiliar de la UACI.</li> <li>• Encargada de Cuentas Corrientes.</li> <li>• Auxiliar de Cuentas Corrientes.</li> <li>• Encargado del Registro del Estado Familiar</li> <li>• Encargado de Proyección Social.</li> <li>• Encargado de Medio Ambiente</li> <li>• Encargada de la Unidad de la Mujer.</li> <li>• Encargada de Catastro</li> <li>• Registradora Municipal.</li> </ul>	<b>GENÉRICA</b>	<b>LEGISLACIÓN MUNICIPAL</b>	1. Ley de Ética Gubernamental.
		<b>LEGISLACIÓN LABORAL</b>	2. Reglamento interno de trabajo.
		<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Plan anual de trabajo operativo.</li> <li>4. Normas Técnicas de Control Interno Específicas.</li> <li>5. Excelencia en el Servicio y Atención al Usuario.</li> <li>6. Administración del Recurso Humano</li> <li>7. Motivación Personal y Trabajo en Equipo</li> </ol>

## 5.2. PLAN DE CAPACITACIÓN

CONTENIDO Y/O TEMA	OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS	COLECTIVO	DURACIÓN (HORAS)	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Ley de Ética Gubernamental	Dotar de normas y promover el desempeño ético en la función pública a los servidores públicos.	Prevenir las prácticas indebidas en el ejercicio de sus funciones por parte de los servidores públicos	Jefes de Unidades	4 horas	\$700.00	Facilitador
Reglamento Interno de Trabajo	Establecer las normas que regulen las relaciones de trabajo entre la Municipalidad y a todo el personal que labora en la misma.	Aplicar y regular los derechos y obligaciones de la administración municipal y del personal.	Todos los Servidores	4 horas	\$700.00	Facilitador
Plan Anual de Trabajo Operativo	Conocer las técnicas de preparación y formulación del Plan de Trabajo Operativo	Que los jefes de unidades en coordinación con sus subalternos ejecuten un verdadero Plan de Trabajo.	Jefes de Unidades	4 horas	\$420.00	Facilitador
Normas Técnicas de Control Interno Específicas.	Obtener un recurso humano capacitado capaz de desempeñar funciones administrativas en base a la normativa establecida.	Mejor el desempeño del personal en el ejercicio de sus funciones administrativas y operativas	Jefes de Unidades	4 horas	\$700.00	Facilitador
Excelencia en el Servicio y Atención al Usuario	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el usuario. Mejorar la calidad de servicio percibida por los usuarios Controlar las situaciones conflictivas con el usuario y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Mejorar el trato personalizado al usuario interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través de la atención al usuario	UATM, Tesorería, REF, Recepción, Secretaria, Mercado, CAM y Polideportivo	4 horas	\$700.00	Facilitador
Administración del Recurso Humano, Motivación Personal y Trabajo en Equipo	Mejorar el manejo de las relaciones laborales con sus superiores y subordinados	Cambio de actitud en el trabajo hacia el usuario interno y externo	Todos los Servidores	8 horas	\$1,120.00	Facilitador

(Ver apartado 7.1. para detalle de montos)

## **6. PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Las capacitaciones que se organicen dentro del marco del presente Plan Estratégico de Capacitación serán financiadas por la municipalidad de Rosario de Mora, salvo casos particulares aquellas capacitaciones que el Centro de Formación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal tome a bien incorporarlas a su programación especial permanente destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos regulados en los Arts. 6, 7, 8 y 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

En el numeral 6.1, se muestra el presupuesto requerido para el desarrollo de los eventos de capacitación, su ejecución estará a cargo por el coordinador de cada evento designado por el Concejo o Alcalde Municipal

## **7. CALENDARIO DE ACTUACIÓN.**

Las fechas tentativas de cumplimiento del **PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**, están determinadas en el numeral 7.2; las mismas que son flexibles y pueden ser modificadas de acuerdo a las necesidades y planificación de eventos institucionales.

**7.1 PRESUPUESTO DEL PLAN Y PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Nº	TIPO DE CAPACITACIÓN	CONTENIDOS Y/O TEMAS	PRESUPUESTO				
			INSTRUCTOR	MATERIALES	INDIRECTOS	REFRIGERIOS	TOTAL
1	Genérica	Ley de Ética Gubernamental	\$250.00	\$200.00	\$ 50.00	\$200.00	\$700.00
2		Reglamento Interno de Trabajo	\$250.00	\$200.00	\$ 50.00	\$200.00	\$700.00
3		Plan Anual de Trabajo Operativo	\$250.00	\$ 75.00	\$ 20.00	\$ 75.00	\$420.00
4		Normas Técnicas de Control Interno Especificas	\$250.00	\$200.00	\$ 50.00	\$200.00	\$700.00
5		Excelencia en el Servicio y Atención al Usuario	\$250.00	\$200.00	\$ 50.00	\$200.00	\$700.00
6		Administración del Recurso Humano	\$250.00	\$ 75.00	\$ 20.00	\$ 75.00	\$420.00
7		Motivación Personal y Trabajo en Equipo	\$250.00	\$200.00	\$ 50.00	\$200.00	\$700.00
<b>TOTAL GENERAL...</b>						<b>\$ 4,340.00</b>	



## **6. Evaluación de la gestión y el personal.**

Finalmente se proponen las bases para un plan de evaluación por medio del planteamiento de los objetivos y políticas, fases que comprendería, responsable, ciclo de evaluación y la descripción del proceso.

### **Plan de Evaluación del Desempeño para el Personal**

**Objetivo:** Definir los sistemas que servirán para la evaluación del desempeño de manera sistemática.

#### **Políticas de evaluación del desempeño**

- Las evaluaciones se realizarán dos veces al año.
- Toda evaluación que se realice será con el método 360° y se dialogarán sus resultados con las personas involucradas.
- La evaluación tendrá como propósito de retroalimentación y aprendizaje en busca de desarrollar a los empleados.
- Todos los empleados de la municipalidad estarán sujetos a las evaluaciones periódicas de su desempeño.
- A los empleados de reciente ingreso a la municipalidad serán evaluados por sus jefes inmediatos durante el periodo de prueba.
- El resultado de la evaluación del desempeño de cada empleado será incorporado al respectivo archivo personal.
- Otras de acuerdo a las necesidades de la municipalidad.

#### **Establecimiento del plan de evaluación del desempeño**

Fases para la aplicación del instrumento de evaluación del desempeño

Fase I: organización

- Conformar un comité que evalúe al personal y que se establezcan los puntos a

evaluar el encargado en formar el comité será la unidad de recursos humano que capacitara a las personas seleccionadas para que lleven a cabo la evaluación.

- La unidad de recursos humano seleccionara a las personas que realizaran la evaluación por cada unidad en la municipalidad.
- Se necesitara una semana para conformar al grupo evaluador que llevara a cabo la evaluación, el grupo evaluador estará conformado por: jefe inmediato, compañero y un representante de la unidad de recursos humano.

#### Fase II: Administración del Instrumento

Tendrá como objetivo obtener información sobre el rendimiento del personal, el instrumento de evaluación será por el método 360° grados o evaluación integral, ya que permitirá considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

El método de evaluación 360 ° grados nos permitirá:

- Medir el desempeño del personal
- Medir competencias
- Diseñar programas de desarrollo

#### Fase II: presentación de los resultados

Se tabularan los resultados de la evaluación realizada, dando a comunicar los resultados obtenidos y dar seguimientos, es decir se la persona evaluada necesita que se le capacite ya que se identificó deficiencia en su desempeño será necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes.

#### **Propuesta del método de evaluación del personal**

Los métodos de evaluación del desempeño del personal son múltiples que permiten apreciar y evaluar el grado en que los empleados realizan su trabajo; pero sin embargo

se propone el método 360 grados o evaluación integral que consiste en evaluar mutuamente entre los puestos relacionados de tal manera que se evalúan mutuamente entre compañeros (horizontalmente), los colaboradores evalúan al jefe (verticalmente hacia arriba), el jefe evalúa a los colaboradores (verticalmente hacia abajo) y cada quien se hace una auto evaluación, y además se incorporar la opinión de algunos usuarios.

### **1. Responsable del proceso:**

La unidad de recursos humanos es el responsable de la planeación, diseño de instrumentos, designación de evaluadores, registró y análisis de resultados para ello conformara un comité de evaluadores que son los siguientes:

1. Jefe inmediato: generalmente será un evaluador, evalúa el alcance y cumplimiento de las metas específicas relacionada con el perfil del puesto que ocupa el subalterno.
2. Subalterno: Trabajador que está bajo la dirección inmediata del evaluado. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores
3. Colega: Trabajador que tiene un puesto de nivel similar que el del evaluado, y tiene relación laboral constante con el mismo. Se podrá asignar de uno a dos evaluadores.
4. Autoevaluado: Trabajador que se evalúa a sí mismo.
5. Usuario: Persona que demanda los servicios de la municipalidad.

### **2. Ciclo de evaluación:**

Es el periodo específico dentro del cual se llevará a cabo la evaluación del desempeño comprende de dos veces al año y que debe establecerse a conveniencia de la municipalidad y tiene que ser debidamente comunicado a los empleados/as.

Se recomienda que dicho período de evaluación finalice previo a la elaboración del presupuesto anual, ya que de esta evaluación surgirán programas de capacitación que deben ser contemplados en el presupuesto para su ejecución.

### 3. Descripción del proceso de evaluación del desempeño

Se realizara con una frecuencia de cada seis meses para ello se utilizara el procedimiento siguiente:

- 1- El evaluador debe registrar sistemáticamente los parámetros a evaluar
- 2- Se debe solicitar previo a la evaluación al evaluado una autoevaluación sobre los aspecto que se van evaluar
- 3- Se procederá a la elaboración del instrumento de evaluación que incluye el registro de cada indicador, las condiciones de la evaluación.
- 4- Se realizara la evaluación 360° grados, pasando un instrumento al jefe inmediato, al compañero, subordinado y al usuario esto si el evaluado tiene relación directa con los usuarios
- 5- Certificar el resultado al evaluado, el cual consiste en revisar la puntuación obtenida y verificar la veracidad del mismo.
- 6- Se realizar retroalimentación posterío a la evaluación y si es necesario implementar un plan de acción para fortalecimiento de los deficiencias que se encontraron.

A continuación se presenta los instrumentos de evaluación del desempeño:

#### 1. Instrumento de evaluación.

##### FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

<b>Nombre del evaluado</b>	<b>Puesto del evaluado</b>
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Nombre de quien evalúa</b>	<b>Puesto de quien evalúa</b>

<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
<b>Fecha</b>	<b>Superior</b> <input type="checkbox"/> <b>Igual</b> <input type="checkbox"/> <b>subalterno</b> <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>

Como parte de la revisión semestral estoy solicitando su opinión, sobre algunos aspectos que usted percibe o conoce de esta persona y que inciden en el desempeño de su cargo. Esta información servirá para formular su revisión general de desempeño. Le agradeceré que regrese este formulario a más tardar el término de dos días.

Realice una valoración del desempeño del evaluado asignado con un número que está reflejado a continuación:

0	No base para calificación	3	Bueno
1	Muy deficiente	4	Muy bueno
2	Deficiente	5	Excelente

Instrucciones:

Marque con una X el número que mejor califique el nivel de desempeño

Liderazgo						
Grado	0	1	2	3	4	5
a. Define claramente los objetivos y actividades						
b. Asesora a los empleados						
c. Identifica problemas y resuelve acertadamente						
d. Demuestra habilidad para planificar						
e. Vela por la implementación de políticas y procedimientos						
f. Tiene habilidad para dirigir						

Habilidad para comunicación						
Grado	0	1	2	3	4	5
a. Comunica claramente las metas de su área						
b. Demuestra claramente su capacidad para expresar ideas						
c. Da retroalimentación a su personal sobre la satisfacción de los clientes						

Capacidad						
Grado	0	1	2	3	4	5
a. Conoce el trabajo que dirige						
b. Prepara adecuadamente las reuniones con su personal						
c. Muestra interés en su actualización y desarrollo profesional.						

Relaciones humanas						
Grado	0	1	2	3	4	5
a. Propicia armonía dentro de la unidad.						
b. Permite el acercamiento de sus subalternos						
c. Maneja conflictos de su área de una manera adecuada						
d. Es amigable en el trato con sus subalternos						

Responsabilidad y disciplina						
Grado	0	1	2	3	4	5
a. Asiste puntualmente a las reuniones de trabajo						
b. Cumple las disposiciones y normas de						

Responsabilidad y disciplina						
Grado	0	1	2	3	4	5
trabajo establecidas						
c. Demuestra responsablemente en el manejo de los bienes a su cargo						
d. En general es de las formas que acata las normas de trabajo establecidas						

Comentario:

---

## 2. Instrumento de autoevaluación

Hoja de autoevaluación

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Factor	Descripción	Grado	Puntos

Total de puntos: \_\_\_\_\_

## 3. Hoja de seguimiento a la programación de metas y actividades

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_

Unidad:

\_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

Meta/Actividad	Descripción		Comentario
	Grado		
	Ejecutado %	En proceso %	

Este instrumento es útil para el apoyo continuo del trabajador, ya que a través de él, un jefe puede colaborar para llegar al cumplimiento de metas de los empleados.

#### 4. Hoja de auto revisión

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Lea detenidamente las preguntas y complete las preguntas que se le presentan a continuación. Devuelva estas preguntas y sus repuestas a su jefe inmediato a más tardar en términos de dos días. Toda la información será tratada con estricta confidencialidad.

1. ¿en cuales objetivos o actividades de trabajo considera usted que tuvo más éxito?
2. En cuales objetivos o actividades de trabajo considera usted tuvo menos éxito
3. Describa como son sus relaciones interpersonales con otros compañeros en el unidad
4. En qué áreas considera usted que necesita mejorar
5. ¿En qué áreas considera usted que necesita la ayuda de su jefe inmediato a fin de ser más efectivo? ¿Qué tipo de ayuda necesita?
6. Realizo otras actividades que no estaban formuladas en el programa de trabajo y que fueron de gran ayuda para el cumplimiento de las metas de la unidad.

Adjunto remito mis respuestas

Nombre: \_\_\_\_\_

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

#### 4. Elaboración de informe de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño del personal

Se deberá tabular las diferentes puntuaciones en relación a los factores que se tomaron en cuenta para la evaluación, promediando según el número la sumatoria de los factores a evaluar se debe realizar el llenado de la siguiente tabla resumen de los resultados:

Factor	Descripción:					Promedio
	Auto evaluación	Jefe inmediato	Compañero	Subalterno	Usuario	
Liderazgo						
Habilidad para comunicación						
Capacidad						
Relaciones humanas						
Responsabilidad y disciplina						

Cada enunciado tiene un resumen de la distribución de las puntuaciones otorgadas por la autoevaluación, por el jefe inmediato, por los compañeros, subalterno y usuario que se detalla a continuación:

0. No base para calificación: el evaluado no tiene la oportunidad de demostrar esta habilidad o ésta no es aplicable a la función que desempeña
1. Muy deficiente: El evaluado necesita considerable apoyo o desarrollo en esta área.
2. Deficiente: Desempeño ligeramente por debajo del esperado

3. Bueno: El evaluado cumple con los estándares de su puesto.
4. Muy Bueno: Desempeño por encima del esperado
5. Excelente: Desempeño Excepcional.

Al finalizar se deberá analizar la puntuación que obtuvo el evaluado y se decidirá si es necesario que se le brinde capacitación para poder fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes para así mejorar su desempeño laboral.

Las evaluaciones serán anexadas al expediente del empleado/a, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y ha de ser tratado con la debida discrecionalidad.

#### **F. Descripción de la propuesta.**

El producto final de este trabajo de investigación, reúne todas las propuestas mencionadas en los literales D y E del presente capítulo.

Se busca fortalecer el desempeño de los empleados por medio del plan de capacitación presentado, la incorporación adecuada y pertinente de los empleados que debería llevarse a cabo según lo planteado por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en conjunto con las Normas Técnicas de Control Interno propias de la alcaldía, además de la descripción oportuna desde el manual descriptor de puestos y cargos que debe comunicarse a cada empleado antes de ejercer sus funciones y a los que ya se encuentran laborando.

La inclusión del perfil de un jefe o encargado de recursos humanos, fortalecerá la función administrativa de dirección, con el apoyo que se recibiría se agilizarían muchos de los procesos existentes.

Para fortalecer la función administrativa de control, se presenta un método de evaluación, a partir de presentar un plan con sus respectivas fases, responsable, ciclo de evaluación y como se propone que debe llevarse a cabo el proceso de evaluación,

así como los instrumentos y el respectivo informe que debe elaborarse con los resultados obtenidos para que sea considerado por la comisión respectiva y se apliquen los pasos necesarios para corrección o fortalecimiento de las debilidades encontradas y/o recompensas si se pudieren aplicar.

### **G. Diseño del sistema de gestión de personal.**

A partir de lo mencionado anteriormente en el capítulo, se procedió al diseño de un sistema, sobre la plataforma de Microsoft Excel que reúna tanto la documentación proporcionada por la alcaldía, como aquella creada y/o modificada a partir de las necesidades y las recomendaciones del equipo de investigación.

El resultado se describe a continuación dentro de una guía para usuario que permita a la persona o personas encargadas de la gestión del personal dentro de la municipalidad, hacer uso adecuado y oportuno de todo este material, importante tanto para la realización de las actividades involucradas como para la toma de decisiones y otros insumos mencionados en el apartado de la importancia de la implementación de este sistema.

La presentación de esta guía se hace bajo el supuesto que el manejo de toda la información y resultados serán únicamente internos y dirigidos de una unidad o comisión en específico hacia toda la estructura organizacional, según considere oportuno la dirección de la alcaldía, siguiendo la recomendación del equipo de investigación o los procesos de asignación que actualmente siguen. (Ver Anexo No. 1)

### **H. Plan de implementación.**

#### **1. Asignación de recursos humanos.**

Para la implementación, será necesaria la asignación de un grupo que capacitará al personal de la municipalidad, conformado por el equipo de investigación. Para que posteriormente el personal capacitado pueda compartir los conocimientos a otras personas que deban hacer uso de la propuesta.

## 2. Costos de la implementación.

Para la implementación del Sistema de Gestión de Personal es necesario cubrir los siguientes costos:

- Recursos humanos: conformado por las personas que brindaran la capacitación y la jefatura y empleado que serán capacitados.
- Recursos materiales: mobiliario, equipo, papelería.

Todos los recursos mencionados anteriormente tienen un costo monetario para su implementación, por ende es necesario elaborar un presupuesto, que será necesario solo una vez, como fase introductoria a la comisión o encargado que la alcaldía asigne para conocer el manejo de esta propuesta.

<b>Presupuesto de Implementación del Sistema de Gestión de Personal</b>			
<b>Unidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
	<b>Recursos Humano</b>		<b>\$150.00</b>
3	Capacitación	\$20.00	
3	Asesoramiento	\$20.00	
3	Viáticos	\$10.00	
	<b>Recursos Materiales</b>		<b>\$ 37.00 (*)</b>
1	Alquiler de Computadora	\$10.00	
1	Alquiler de Cañón	\$10.00	
150	Impresiones	\$ 7.50	
300	Fotocopias	\$ 9.00	
<b>Sub-total</b>			<b>\$187.00</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>			<b>\$19.00 (*)</b>
<b>Total</b>			<b>\$206.00 (*)</b>

(\*) Valores aproximados.

### 3. Cronograma de presentación y capacitación de la propuesta.

N°	Actividades	Diciembre				Enero				Febrero				Responsable
		Semana				Semana				Semana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	• Presentación de la propuesta de sistema de gestión del personal a la municipalidad.	■												Equipo de investigación.
2	• Presentación de la propuesta al Concejo Municipal.		■											Equipo de investigación.
3	• El Concejo analizará la propuesta para su aprobación.			■	■	■	■							Concejo Municipal.
4	• Designar al encargado/os de la implementación de la propuesta. *							■						Concejo Municipal.
5	• Capacitación de la persona/as designadas a gestionar el sistema.									■	■	■		Equipo de investigación.
6	• Implementación del sistema de gestión del personal.												■	Encargado de Recursos Humanos.

\* Queda a consideración del Concejo Municipal decidir quién será la persona o personas que recibirán la capacitación, según consideren pertinente.

## **Bibliografía.**

### **Libros.**

1. Amaru Antonio César. "Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo". Primera Edición. Editorial Pearson Educación. México, 2009.
2. Chiavenato Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". Séptima Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006.
3. Dolan Simon L., Valle Cabrera Ramón, Jackson Susan E. y Schuler Randall S. "La gestión de los recursos humanos". Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España, 2007.
4. Gómez Mejía Luis, Balkin David y Cardy Robert. "Gestión de recursos humanos". Quinta Edición. Editorial Pearson. España, 2008.
5. Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collardo Carlos y Baptista Lucio Pilar. "Metodología de la investigación". Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2010.
6. Iglesias Mejía Salvador. "Guía para la elaboración de trabajo de investigación monográfico o tesis". Quinta Edición. Editorial Nuevo Mundo. El Salvador, 2006.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz y Cannice Mark. "Administración: Una perspectiva global y empresarial". Catorceava Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2012.
8. Maristany Jaime. "Administración de Recursos Humanos". Segunda Edición. Editorial Pearson. México, 2007. Ediciones Díaz de Santos. España, 2003.
9. Puchol, Luis. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Quinta Edición.
10. Serrano Alexis. "Administración de Personal I y II". Primera Edición. Editorial Taller Gráfico UCA. El Salvador, 2007.

11. Sierra Bravo Restituto. "Técnicas de investigación: Teoría y Ejercicio". Catorceava Edición. Editorial Thomson. España, 2001.
12. Varela Juárez, Ricardo A. "Administración de la Compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones". Primera Edición. Editorial Pearson. México, 2006.
13. Wayne Mondy, R. "Administración de Recursos Humanos". Onceava Edición. Editorial Pearson. México, 2010.
14. Werther, William B. y Davis Keith. "Administración de recursos humanos". Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2008.

#### **Trabajos de graduación.**

1. "Plan estratégico que contribuya al funcionamiento, desarrollo y auto sostenibilidad de la Asociación Comunal El Manantial (ACM), ubicada en Cantón Platanillos, municipio de Quezaltepeque, departamento de La Libertad". Aquino Flores Katia Lisseth y otros, San Salvador, El Salvador, UES 2015.

#### **Leyes.**

1. Constitución de la República de El Salvador. D.C. N° 38., D.O. N° 234. San Salvador, 16 de diciembre de 1983.
2. Código Municipal. D.L. N° 274. D.O. N° 23. San Salvador, 5 de febrero de 1986.
3. Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. D.L. N° 616. D.O. N° 52. San Salvador, 17 de marzo de 1987.
4. Ley de creación del Fondo para Desarrollo Económico y Social. D.L. N° 74. D.O. N° 176. San Salvador, 12 de noviembre de 2015.

5. Ley General Tributaria Municipal. D.L. N° 86. D.O. N° 242. San Salvador, 21 de diciembre de 1991.
6. Ley de la Corte de Cuentas de la República. D.L. N° 438. D.O. N° 176. San Salvador, 25 de septiembre de 1995.
7. Ley de Ética Gubernamental. D.L. N° 873. D.O. N° 229. San Salvador, 07 de diciembre de 2011.
8. Ley de la Carrera Administrativa Municipal. D.L. N° 1039. D.O. N° 103. San Salvador, 6 de junio de 2006.
9. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado. D.L. N° 516. D.O. N° 7. San Salvador, 11 de enero de 1996.
10. Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. D.L. N° 868. D.O. N° 88. San Salvador, 15 de mayo de 2000.
11. Ley reguladora de endeudamiento público municipal. D.L. N° 930. D.O. N°. 238. San Salvador, 21 de diciembre de 2005.
12. Ley general de cementerios. D.L. N° 320. D.O. N° 91. San Salvador, 10 de mayo de 1973.
13. Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República. D. E. No. 15. D.O. N° 21. San Salvador, 14 de septiembre de 2004.
14. Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de Rosario de Mora. D. E. N°. 148. D.O. N° 180. San Salvador, 28 de septiembre de 2006.

**Otros.**

1. <http://www.comures.org.sv>

2. <http://www.fisdI.gob.sv>
3. <http://www.mipueblosugente.com>
4. <http://produccioncientifica.luz.edu.ve>
5. <http://gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeño-del-departamento-de-recursos-humanos>
6. <http://www.s3a2.me>
7. <http://www.tallerpersonalverano.files.wordpress.com>

# Anexos

## Anexo N° 1 Guía para el uso del Sistema de Gestión de Personal.

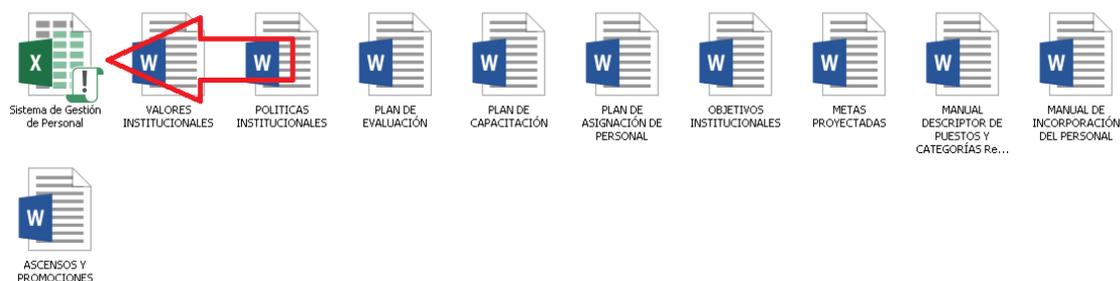
### GUÍA PARA EL USO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL.

#### 1. Como abrir la interfaz del sistema en Microsoft Excel.

Debe dirigirse a la carpeta con el nombre “Sistema de Gestión de Personal Alcaldía de Rosario de Mora” y dar doble clic sobre este con el cursor del mouse, para desplegar los archivos que contiene, pero principalmente el archivo de Microsoft Excel “Sistema de Gestión de Personal.”



A continuación se desplegarán los archivos que contiene la carpeta. Se debe elegir el archivo de Microsoft Excel que se señala en la imagen.



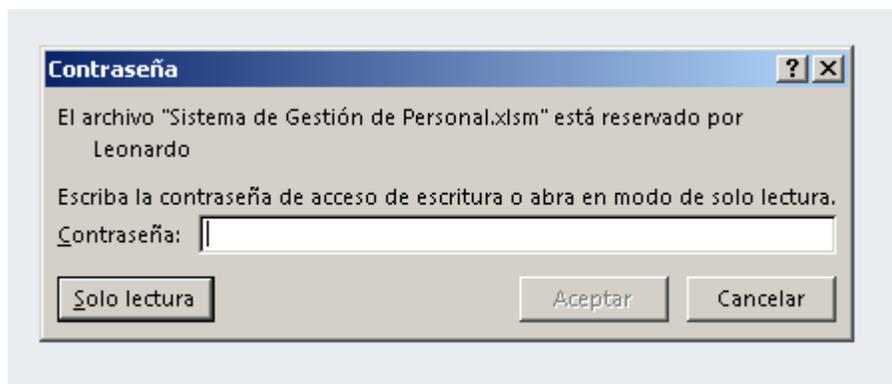
#### 2. Ingresando al Sistema de Gestión de Personal.

Al dar doble clic sobre el archivo de Microsoft Excel se desplegará una ventana solicitando ingresar una contraseña, por seguridad se entregará el archivo de esta

forma pero más adelante en esta guía se explicará cómo modificar o remover dicha contraseña.



La contraseña que debe ser ingresada es: rosario, con letras minúsculas, y a continuación debe reingresar la misma contraseña para realizar modificaciones o elegir la opción de ingresar en el modo “solo lectura”.



Luego aparecerá un menú tal y como se muestra a continuación en la imagen, donde el usuario podrá movilizarse hacia la temática que desee, desde la Filosofía Organizacional hasta la Evaluación de la Gestión.



### 3. Navegando dentro del sistema.

Los submenús que se incluyen y sus correspondientes apartados son los siguientes:

#### A. Filosofía Organizacional, donde podrá encontrar:

- a. Visión.
- b. Misión.
- c. Valores.
- d. Objetivos.
- e. Políticas.
- f. Metas.

## Filosofía Organizacional - Alcaldía Municipal de Rosario de Mora



<p><b>Misión</b></p> <p>Nuestro compromiso es servir a toda la población de forma eficiente y eficaz, administrando de forma transparente, gestionando los diferentes medios y recursos para dar solución y respuesta inmediata a las demandas de la ciudadanía.</p>	<p><b>Visión</b></p> <p>Ser un Municipio atractivo por su identidad cultural, seguro y ordenado, caracterizado por la satisfacción de los servicios básicos, impulsando el desarrollo económico local mediante acciones inclusivas que garanticen elevar el nivel de vida de la población.</p>	<p><b>Objetivos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar el fortalecimiento, integración y desarrollo eficiente de las funciones que competen a cada unidad de la comuna dentro de la organización y administración municipal.</li> <li>2. Promover y fortalecer la organización, ejecución, evaluación de planes y programas de capacitación que favorezcan la dotación y mejora sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados de la Municipalidad.</li> <li>3. Fomentar el desarrollo de los empleados/municipales, optimizando el desempeño del personal que labora en la municipalidad, para fortalecer la eficiencia, la responsabilidad y la calidad de los servicios que brinda la municipalidad.</li> <li>4. Promover la modernización institucional por medio del establecimiento de regulaciones internas que aseguren el acceso ordenado por parte de los empleados de carrera a un sistema de ascensos y mejora salarial debidamente organizada.</li> </ol>
--	--	--

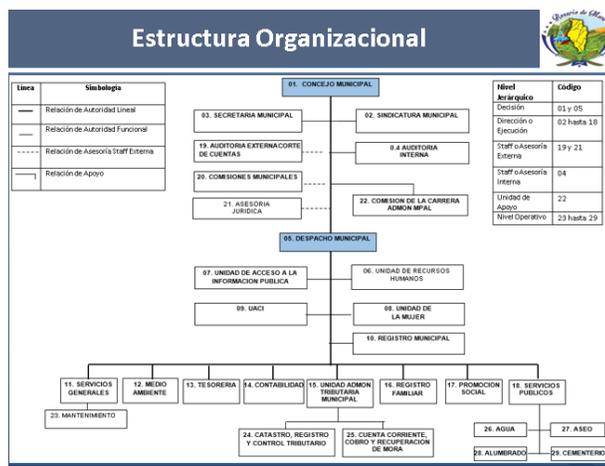
**Valores**

Menú

<p><b>Políticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La atención a la comunidad debe ser con respecto, agilidad, y eficiente, garantizando la prestación de un servicio con excelente calidad.</li> <li>- Se dará oportunidad a los servidores públicos de ser escuchados, y valorados logrando su motivación y fidelización hacia la entidad.</li> <li>- La Alcaldía enviara oportunamente y en las fechas establecidas la información requerida por los órganos de control y demás instituciones.</li> <li>- Se realizarán alianzas y convenios con otras entidades del orden público y privado en beneficio de la comunidad.</li> </ul>	<p><b>Metas Projectadas para el año 2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular un plan de desarrollo local para el crecimiento económico de la población.</li> <li>- Realizar y apoyar eventos relacionados con la mujer, niñez y la familia desarrollados a través de centros de Convivencia.</li> <li>- Actualización de la información para la gestión de riesgo de desastres.</li> <li>- Formulación e implementación de un plan de orden, aseo y seguridad.</li> <li>- Impulsar talleres técnicos para las personas del municipio en coordinación con el INSAFORP.</li> <li>- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación interna entre el Concejo Municipal, jefes/as y empleados/as</li> <li>- Orientar e informar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre el desarrollo de las tareas en sus funciones asignadas.</li> </ul>
--	---

Menú

### B. Estructura Organizacional, donde podrá visualizar el organigrama institucional.



Menú

C. Planificación del Recurso Humano, presenta dos apartados importantes:

- a. Manual Descriptor de Puestos y Categorías, donde se encuentran los perfiles de todos los puestos y funciones desempeñados dentro de la alcaldía, y
- b. Plan de Asignación de Personal, donde se presenta una propuesta de cuanto personal debería asignarse a cada unidad.



D. Gestión del Personal, este submenú contiene lo referente a la incorporación y desarrollo del personal del siguiente modo:

- a. Incorporación del Personal, por medio del Manual de Incorporación del Personal, y
- b. Desarrollo, a través de, Plan de Capacitación y Guía para Ascensos y Promociones.

# Gestión del Personal





Incorporación

Desarrollo

Manual de Incorporación del Personal.

Plan de Capacitación

Ascensos y Promociones




E. Evaluación de la Gestión, dentro de este submenú podrá encontrar los formularios para las evaluaciones respectivas, así como el plan de evaluación propuesto por el equipo de investigación.

## Evaluación de la Gestión

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°





Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha	Superior. <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> subalterno <input type="checkbox"/>
<i>dd/mm/aaaa</i>	<b>Indicar con una "X" el nivel organizacional</b>

Plan de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos

\* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

Liderazgo	0	1	2	3	4	5
<b>Grado</b>						
a. Define claramente los objetivos y actividades						
b. Asesora a los empleados						
c. Identifica problemas y resuelve acertadamente						
d. demuestra habilidad para planificar						
e. vela por la implementación de políticas y procedimientos						
f. tiene habilidad para dirigir						
g. es ético en su cargo						
h. tiene habilidad para trabajar con sus subalternos						
i. innova a su personal cuando se lo solicita						

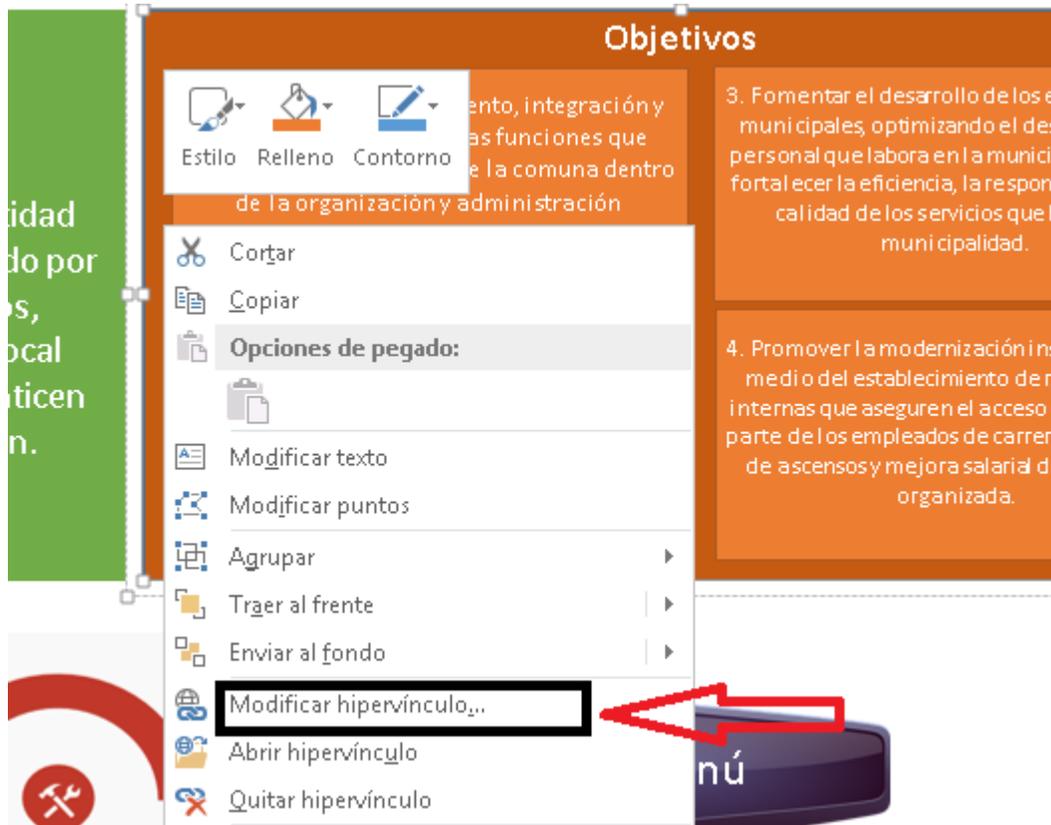
En cada uno de los submenús únicamente es necesario dar un clic izquierdo para desplegar el archivo respectivo para su revisión o modificación.

#### 4. Realizar modificaciones a archivos del sistema.

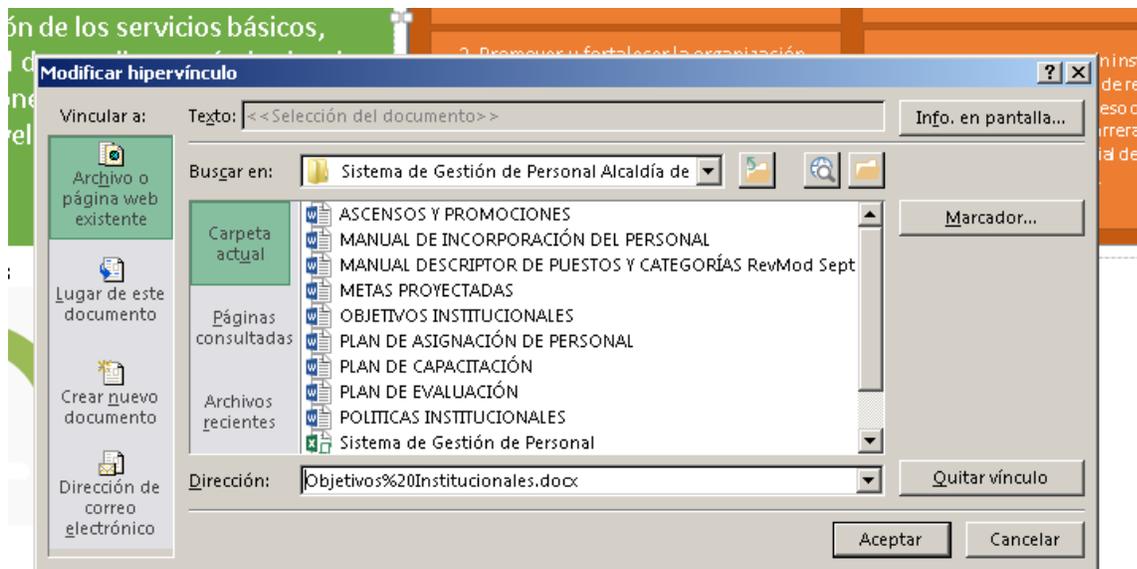
Es posible realizar modificaciones a los hipervínculos que contienen el enlace a los archivos que muestran la documentación de manera sencilla por si estos son

modificados o suprimidos.

Dar clic derecho sobre aquel apartado que se desea modificar, como en este ejemplo “Objetivos” y elegir la opción “Modificar hipervínculo...”



Se desplegará una ventana que mostrará el menú donde se encuentran los archivos y únicamente es necesario elegir el archivo deseado para luego dar “Aceptar”.



Se recomienda enormemente por orden y practicidad, que todos los archivos se encuentren dentro de la misma carpeta para que sea más sencillo su adhesión.

#### 5. Otras modificaciones.

Otras modificaciones a la documentación pueden ser realizadas directamente en los archivos de Microsoft Word o incluso ser sustituidos por archivos en formato PDF si se considera que no se realizarán modificaciones posteriormente.

Pero todas estas consideraciones dependerán totalmente de los requerimientos y decisiones del o las personas encargadas de manejar este sistema.

**ANEXO No. 2:**  
**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.**

La presente guía de preguntas tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un **“Sistema de gestión de personal para fortalecer el desempeño de los empleados y las funciones administrativas”**, esta se manejará de manera confidencial.

**Objetivo:** Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, a fin de poder plantear un sistema de gestión de personal.

**Metodología:** Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el entrevistado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

**Objetivo I:** Medir el grado de identidad que poseen las jefaturas de la Municipalidad con respecto a la filosofía organizacional.

- 1) *¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la alcaldía?*
- 2) *¿Cuáles son los valores de la alcaldía?*
- 3) *¿Cuáles son las políticas que deben aplicarse en la alcaldía?*
- 4) *¿Cuáles son los objetivos y metas que se ha planteado la alcaldía?*

**Objetivo II:** Evaluar el grado de influencia que consideran tener los jefes en la realización de las actividades de los empleados.

- 5) *¿Considera que usted tiene influencia (don de mando) sobre sus empleados?*

**Objetivo III:** Medir si la estructura organizativa de la municipalidad permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

6) *¿Usted considera que la estructura actual de la alcaldía le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?*

**Objetivo IV:** Medir el grado de planificación y organización que tienen las jefaturas respecto a sus puestos de trabajo.

7) *¿Que tanto se le dificulta ponerse de acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?*

8) *¿Hay una buena comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las unidades?*

**Objetivo V:** Medir la percepción de las jefaturas sobre la planificación del recurso humano.

9) *¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?*

10) *¿Considera usted que tiene apoyo por parte del Concejo en cuanto a sus solicitudes de recursos sobre todo humanos?*

**Objetivo VI:** Determinar la perspectiva de los jefes sobre la inducción que brinda la alcaldía al momento que ingresaron los empleados a trabajar.

11) *¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?*

12) *¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la alcaldía por primera vez?*

**Objetivo VII:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la Carrera administrativa municipal.

13) *¿A sus empleados a que capacitaciones se les ha enviado?*

14) *¿Tienen relación con las necesidades de capacitación de la unidad?*

15) *¿Considera usted que la alcaldía se preocupa en capacitar a su personal? ¿Por qué?*

**Objetivo VIII:** Medir el grado de satisfacción que poseen las jefaturas sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

16) *¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?*

17) *¿Quién elabora el instrumento de evaluación?*

18) *¿Considera usted que la evaluación es justa y es equitativa?*

19) *¿Considera que la evaluación es acorde a lo que la unidad realiza?*

20) *¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?*

21) *¿Considera que la evaluación no sirve para nada o es necesario para el desarrollo del personal y la misma alcaldía?*

**Objetivo IX:** Determinar el compromiso de las jefaturas por lograr un servicio de calidad hacia los usuarios.

22) *¿Existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los contribuyentes respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?*

**Objetivo X:** Determinar el grado de compromiso de las jefaturas por lograr medición y evaluación de la gestión realizada con el personal.

23) *¿Cada cuánto es medida y evaluada la gestión que usted realiza?*

24) *¿Existe una unidad encargada de realizar esta medición y evaluación o usted es el encargado directo de realizarla?*

25) *¿Aboga usted porque se realicen mediciones y evaluaciones periódicas de su desempeño para cumplir con las necesidades de la municipalidad y las exigidas por la ley?*

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**



**CUESTIONARIO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL DIRIGIDO AL  
PERSONAL, DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.**

El presente cuestionario tiene propósito académico, es decir, que la información será de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de un “**Sistema de gestión de personal para fortalecer el desempeño de los empleados y las funciones administrativas**”, esta se manejará de manera confidencial.

**Objetivo:** Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, a fin de poder plantear un sistema de gestión de personal.

**Indicaciones:**

- Marcar con una “X” la opción que le parezca conveniente de acuerdo a su desempeño dentro de la Alcaldía.
- Contestar todas las preguntas.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador

Datos Generales:		3. Tiempo de Laborar en la Alcaldía:							
<p>1. Sexo:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   <input type="checkbox"/> </div> <div style="text-align: center;">   <input type="checkbox"/> </div> </div>	<p>2. Edad:</p> <p>18 – 25 Años <input type="checkbox"/></p> <p>26 – 33 Años <input type="checkbox"/></p> <p>34 – 41 Años <input type="checkbox"/></p> <p>42 – 48 Años <input type="checkbox"/></p> <p>49 – años o más <input type="checkbox"/></p>	<p>4. Unidad a la que pertenece:</p> <hr/> <p>5. Nivel académico:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>Primaria <input type="checkbox"/></td> <td>Ingeniería <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Bachiller <input type="checkbox"/></td> <td>Licenciatura <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnico <input type="checkbox"/></td> <td>Arquitectura <input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Especialidad: _____</p>		Primaria <input type="checkbox"/>	Ingeniería <input type="checkbox"/>	Bachiller <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Arquitectura <input type="checkbox"/>
Primaria <input type="checkbox"/>	Ingeniería <input type="checkbox"/>								
Bachiller <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>								
Técnico <input type="checkbox"/>	Arquitectura <input type="checkbox"/>								

Indique con una “X” el grado con el cual está usted de acuerdo, basándose en la siguiente escala:

Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Opciones					

**Objetivo I:** Medir el grado de identificación que poseen los empleados de la municipalidad con respecto a la filosofía institucional.

<b>Filosofía Institucional</b>					
<b>Grado</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
1. Se siente identificado y comprometido con la municipalidad					
2. Conoce la misión y visión de la Alcaldía Municipal					
3. Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales.					
4. Está comprometido a lograr las metas bajo su responsabilidad.					
5. Respeta las normas y reglamentos municipales.					

**Objetivo II:** Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

<b>Liderazgo</b>					
<b>Grado</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
6. Su jefe inmediato lo orienta y motiva hacia el logro de metas					
7. Su jefe inmediato conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en lo que hace					
8. Su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo					
9. Su jefe inmediato le incentiva a asumir nuevas responsabilidades.					
10. Su jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo.					
11. Sus jefes le brindan los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Municipalidad.					
12. Sus jefes reconocen y elogian la calidad del trabajo que usted desempeña.					
13. Las jefaturas fomentan, apoyan e incentivan el trabajo en equipo					
14. Los jefes demuestran habilidad para la resolución de conflictos entre el personal					

**Objetivo III:** Medir si la estructura organizativa de la municipalidad permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

<b>Estructura organizativa</b>					
<b>Grado</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
15. El personal asignado a las distintas unidades es el adecuado, de tal manera que se evite la sobrecarga de trabajo					
16. Hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados					

17. Hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Alcaldía					
18. La municipalidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos					
19. Las líneas de mando en cada una de las unidades de la alcaldía están bien definidas					

**Objetivo IV:** Medir el grado de involucramiento en la planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

<b>Análisis de puestos de trabajo.</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
20. Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puestos de su cargo					
21. La Alcaldía se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas					
22. Considera que usted sabe planear sus propias actividades.					
23. La alcaldía le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores					
24. Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas					
25. Usted apoya a la jefatura para resolver los problemas de trabajo.					

**Objetivo V:** Conocer la percepción de los empleados sobre los procesos de planificación para el desarrollo del recurso humano.

<b>Planificación de los recursos humanos.</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
26. La unidad de recursos humanos se esfuerza por el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.					

**Objetivo VI:** Determinar la perspectiva de los empleados sobre la inducción que les brindo la alcaldía al momento que ingresaron a trabajar.

<b>Proceso de incorporación de personal.</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
27. Al personal nuevo se le da la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas					
28. Se orienta al personal de nuevo ingreso sobre el ambiente y puesto de trabajo					
29. Al personal nuevo se le da a conocer la misión, la visión y los valores institucionales					

**Objetivo VII:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la Carrera Administrativa Municipal.

**Proceso de desarrollo del recurso humano.**

30. ¿Durante su permanencia en la Alcaldía Municipal, ha recibido alguna capacitación?	
<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
Especifique la/s áreas en las que se le capacitó: _____ _____	
Si su respuesta es No, pase a la pregunta 34	
31. Los cursos de capacitación que recibe, le permiten hacer mejor su trabajo	
<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
32. ¿A recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de sus jefes, instructor o del encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal?	
<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
33. ¿Hace cuánto tiempo recibió la última Capacitación?	
Hace 6 meses <input type="checkbox"/>	Hace año y medio <input type="checkbox"/>
Hace 1 año <input type="checkbox"/>	Hace 2 años <input type="checkbox"/>
Otros, Especifique: _____	
34. ¿Considera usted que la administración se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal?	
<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
35. ¿Considera usted que los procesos de capacitación son equitativos y democráticos?	
<b>SI</b> <input type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
36. ¿En qué áreas considera necesario recibir capacitación? Marque uno o varias según las necesidades que usted perciba.	
Atención al usuario <input type="checkbox"/>	Seguridad y salud ocupacional <input type="checkbox"/>
Liderazgo <input type="checkbox"/>	Tecnología de la información <input type="checkbox"/>
Relaciones laborales <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>
Ética <input type="checkbox"/>	Innovación <input type="checkbox"/>
Motivación <input type="checkbox"/>	Comunicación asertiva <input type="checkbox"/>

**Objetivo VIII:** Medir el grado de satisfacción que posee los empleados sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

<b>Procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
37. La municipalidad realiza proceso de evaluación de desempeño.					
38. La comuna le da a conocer planes para fortalecer sus habilidades y conocimientos.					
39. Los empleados reciben incentivos para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.					
40. Reciben sanciones por faltas e incumplimientos de normas en sus actividades laborales.					

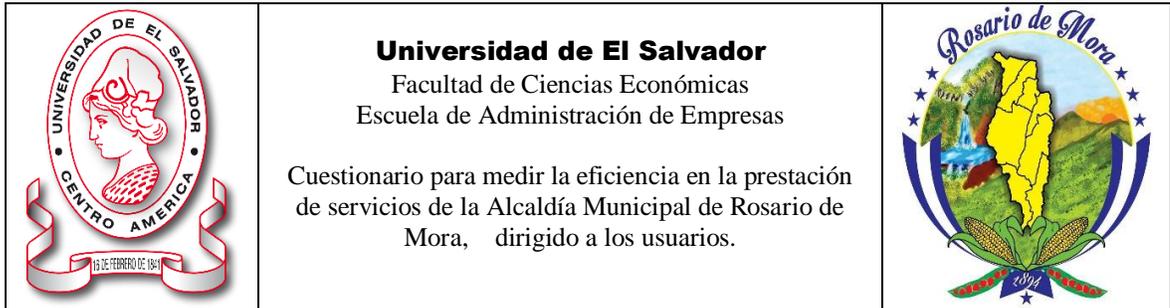
**Objetivo IX:** Medir si la gestión del recurso humano se está realizando de manera adecuada acorde a los procedimientos establecidos.

<b>Procesos de evaluación de la gestión del personal.</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
41. Los procedimientos están definidos para la evaluación de la gestión del personal					
42. La administración mantiene informados a los empleados sobre procedimientos de gestión del personal.					

**Objetivo X:** Determinar el compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad hacia los usuarios.

<b>Servicio al usuario</b>					
Grado	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
43. Cree que existe iniciativa del personal para proponer alternativas de solución hacia los usuarios.					
44. Considera que se brinda calidad en el servicio al usuario.					
45. Se da apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario.					
46. Existe facilidad de atender al usuario de manera eficaz y eficiente					

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



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

**Solicitud de colaboración:**

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, atentamente le solicitamos nos colabore en contestar el presente cuestionario, ya que permitirá obtener valiosa información para la elaboración de un **“Sistema de Gestión de Personal para fortalecer el Desempeño de los Empleados y las Funciones Administrativas de la Alcaldía municipal de Rosario de Mora, Departamento de San Salvador”**

La información será de uso exclusivo para nuestro trabajo de investigación, esta se maneja de manera confidencial.

**Indicaciones:**

- Marcar con una “X” la opción que más le parezca conveniente de acuerdo a su grado de percepción.
- Contestar todas las preguntas.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador.

**Objetivo:** Diagnosticar la eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un mejor servicio.

I DATOS GENERALES:	
<p>1. Sexo:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div> <div style="text-align: center;">   <input style="width: 40px; height: 20px;" type="checkbox"/> </div> </div>	<p>2. Edad:</p> <p>18 – 25 Años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>26 – 33 Años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>34 – 41 Años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>42 – 48 Años <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p> <p>49 – años o más <input style="width: 30px; height: 20px;" type="checkbox"/></p>

**II. CUESTIONARIO**

1	¿A cuál o cuáles unidades de la Alcaldía Municipal ha solicitado algún servicio?
	Registro de estado familiar ( )    Administración de Cementerios ( )    Rastro Municipal ( ) Alumbrado público ( )    Manejo integral de desechos sólidos ( )    Ornato municipal ( ) Sección de cobros y recuperación de mora ( )    Catastro ( )

	Cuentas Corrientes ( ) Tesorería ( ) Acceso a la información pública ( )
2	¿Qué tipo de servicio solicito a la Alcaldía Municipal? Partidas de nacimiento ( ) Defunción ( ) Divorcio ( ) Matrimonio ( ) Impuestos ( ) Otros ( ) Especifique: _____
3	¿Con que nivel de eficiencia le brindaron los servicios solicitados en la Alcaldía? Muy eficiente ( ) Eficiente ( ) Poco eficiente ( ) Nada Eficiente ( ) ¿Por qué? _____
4	¿Cómo Califica la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal? Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) ¿Por qué? _____
5	¿En cuánto tiempo atendieron su solicitud de servicios los empleados de la Alcaldía? 3 minutos ( ) 5 minutos ( ) 7 minutos ( ) 10 minutos o más ( ) Especifique el tiempo si fue de más de 10 minutos: _____
6	¿Cómo definiría la Atención recibida en relación a sus necesidades de servicios? Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Deficiente ( )
7	¿En su opinión, cuando usted solicita un Servicio el Desempeño de los Empleados es? Excelente ( ) Muy buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
8	¿Cuál fue su apreciación sobre la actitud de la persona que lo atendió al solicitar el servicio? Pésima ( ) Poco amable ( ) Amable ( ) Excelente ( )
9	¿Cree usted que la Alcaldía cuenta con recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente? Si ( ) No ( )
10	¿En qué aspectos debe mejorar la Alcaldía para brindar un mejor servicio? Atención al Cliente ( ) Rapidez en los Servicios ( ) Respuesta y Solución Inmediata ante un Problema ( ) Todas las anteriores ( ) Otra ( ) Especifique: _____
11	¿Ha tenido algún tipo de problemas con relación al servicio y atención que ofrece la Alcaldía? Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( ) ¿Por qué? _____
12	¿Qué tipo de problema se presentó en relación a su servicio? Falta de atención ( ) Tardanza en el servicio ( ) Falta de información ( ) Todas las anteriores ( ) ¿Por qué? _____

13	¿Cree usted que los horarios de atención al público son adecuados, puntuales y respetados por los empleados?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
14	¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios, al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites?
	Siempre ( )                      Pocas veces ( )                      Nunca ( )
15	¿Considera usted que el Personal de la Alcaldía Municipal debe estar Capacitado para atender todo tipo de problemas de los usuarios?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
16	¿Cree que los empleados de la Alcaldía realizan con eficiencia sus actividades Laborales?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
17	¿Considera que los Empleados de la Municipalidad están capacitados para realizar sus labores en el puesto de Trabajo?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
18	¿Percibe usted que los Empleados de la Alcaldía se sienten motivados al realizar sus labores dentro de la Municipalidad?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
19	¿Cree usted que la Municipalidad está bien organizada para los servicios y actividades que realiza?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____
20	¿Recomienda usted que la Alcaldía Municipal debe de tener una mejor organización para realizar sus actividades y servicios?
	Si ( )                      No ( ) ¿Por qué? _____

Para estar en la posibilidad de mejorar el servicio que le brinda la Municipalidad de Rosario de Mora, le agradecemos que anote sus comentarios, sugerencias o quejas.

---



---



---



---

¡Gracias por su colaboración!

### **ANEXO No. 3.: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LAS JEFATURAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.**

**Objetivo General:** Diseñar un diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, a fin de poder plantear un sistema de gestión de personal.

#### **Filosofía institucional.**

**Objetivo I:** Medir el grado de identidad que poseen las jefaturas de la Municipalidad con respecto a la filosofía organizacional.

#### **1) ¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la alcaldía?**

*Resultado:*

- A. No recordaba la misión y visión de la alcaldía.
- B. Tenía una idea pero no recordaba con exactitud cuáles son la misión y visión de la alcaldía.
- C. Si, la conoce. Las describió a grandes rasgos pero no de manera puntual.
- D. Dijo conocerla pero no supo describirla concretamente.
- E. Las tiene por escrito y a mano.
- F. Menciono una visión y misión que de manera general es parecida a la planteada por la municipalidad oficialmente.
- G. Habla sobre cómo debería ser el trato y enfoque hacia los usuarios.
- H. Tendría que leerla porque no la recuerda.
- I. De manera describió ambas y estar enfocadas a la ciudadanía.
- J. No conocía la visión y misión de la municipalidad aunque definió la misión de su unidad que está enfocada en dar un buen servicio a la población.
- K. No las recordaba completamente.

*Interpretación:* Aunque la gran mayoría de las jefaturas dijo conocer la misión y visión de la alcaldía, muy pocos de ellos lograron describir o acercarse a los que están estipulados por la administración.

#### **2) ¿Cuáles son los valores de la alcaldía?**

*Resultado:*

- A. Recuerda los valores: honestidad, transparencia, responsabilidad.

- B. Los recordaba pero no estaba seguro de ellos.
- C. Garantizar que los recursos sean bien administrados, transparencia. Proactividad. Entrega y compromiso. Buen servicio.
- D. Vocación social. Servicio.
- E. Respeto, cooperación, equidad, solidaridad.
- F. No los recuerda, pero considera que se podrían implementar valores como: cultura, valores cristianos.
- G. Compromiso, responsabilidad, compañerismo, igualdad.
- H. Transparencia, equidad, integridad.
- I. Transparencia.
- J. Conoce los valores: respeto a los demás, solidaridad.
- K. Respeto.

*Interpretación:* Al igual que la misión y visión, al indagar sobre los valores que para la alcaldía se han estipulado, muy pocos de estos lograron ser mencionados por la mayor parte de los jefes de unidades, pero principalmente se mencionan en consenso la transparencia, respeto, responsabilidad, honestidad, proactividad, compromiso, equidad, solidaridad, cooperación e integridad.

**3) ¿Cuáles son las políticas que deben aplicarse en la alcaldía?**

*Resultado:*

- A. El buen trato a los contribuyentes y a la población; transparencia y claridad con las actividades que realice la municipalidad; responsabilidad hacia los contribuyentes y la población.
- B. Mencionó que una de las políticas era austeridad y uso eficiente de los fondos.
- C. Principalmente es atender muy bien al público dando un buen servicio, sobre todo garantizar el desarrollo humano por medio de explotar el potencial de la comunidad en diferentes áreas como arte, pintura, danza entre otros.
- D. Algunas de las que dijo conocer son: Incentivar a los trabajadores, proporcionales el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, velar por el bienestar de los trabajadores municipales.
- E. Considera que todo lo relacionado con el reglamento interno, código municipal y ley de la carrera administrativa municipal.
- F. De manera general considera que la política más importante es servir con eficiencia.
- G. No, pues estas se actualizan constantemente por lo que no hay tiempo de estar al día con esta información. Se conocen algunas pero no a plenitud.
- H. Específicamente en su unidad, la ley LACAP.

- I. Mantener la transparencia y equidad. Proyección social.
- J. Desconoce sobre las políticas o lineamientos a seguir de la alcaldía.
- K. No las conoce.

*Interpretación:* Cada jefe de unidad tenía clara las políticas que deben aplicarse en sus respectivas unidades pero buena parte de ellos desconocía cuales eran las políticas generales de la alcaldía planteadas por la administración.

**4) ¿Cuáles son los objetivos y metas que se ha planteado la alcaldía?**

*Resultado:*

- A. Existe un plan operativo anual, pero no se asignan objetivos y metas en específico para cada unidad. La unidad como tal a partir de este, de manera independiente se plantea: mejorar el trato con los contribuyentes, ingreso y digitalización de libros de partidas al sistema digital para agilizar la información que manejan.
- B. Dijo conocer algunos pero no supo definir con exactitud alguna de ellos.
- C. Seguir garantizando más periodos para el partido. Meta: cumplirle a la población en todo lo relacionado al desarrollo económico y social del municipio.
- D. Prestar un buen servicio a la comunidad y cumplir con las propuestas y proyectos que beneficien a la comunidad.
- E. Actualmente hay un proceso de elaboración de un plan de trabajo general, que involucre todas las unidades.
- F. Llevar adelante las diferentes proyecciones pero principalmente sacar adelante al municipio como por ejemplo, el de introducción de agua potable para todas las comunidades. Y una meta es estar exento de deuda municipal.
- G. Seguir gobernando con transparencia hacia la población.
- H. Hacer con eficiencia los procesos de compra, ejecución de proyectos.
- I. Mantener el equilibrio en cuanto a la recaudación y erogación de los fondos.
- J. Desconoce sobre objetivos y metas de la alcaldía aunque ellos establecen objetivos sobre agilizar los procesos de atención al cliente.
- K. Garantizar un mejor servicio. Meta: Mejorar el sistema de medio ambiente.

*Interpretación:* Al igual que con las políticas, los objetivos y metas que se ha planteado la alcaldía no son del conocimiento de muchos jefes y jefas de unidad, únicamente y de manera específica conocen de aquellos objetivos y metas, que en muchos casos se plantean dentro de sus unidades, pero no en forma global armonizando con los de la alcaldía.

### **Liderazgo.**

**Objetivo II:** Evaluar el grado de influencia que consideran tener los jefes en la realización de las actividades de los empleados.

**5) ¿Considera que usted tiene influencia (don de mando) sobre sus empleados?**

*Resultado:*

- A. Si, ya que tiene a su cargo una persona y esta responde adecuadamente a las indicaciones que le realiza.
- B. Si, considera que si tiene influencia sobre sus empleados.
- C. Considera que si posee cierta influencia. No los considera subordinados sino como compañeros y al comprender esta parte el trabajo es más armónico
- D. No, porque todos son tratados por igual, y trata que sus empleados no se sientan presionados por él y busca asignarles actividades que sabe que pueden cumplir, además siempre tener en cuenta que para que desarrollen bien su labor, los trabajadores deben ser tratados de buena manera, no negándoles sus citas médicas ni exigiéndoles más de lo que pueden rendir.
- E. Si. El trato es cordial entre todos.
- F. Si. Como equipo más que jefe y subordinado.
- G. Si, debido a que siempre está cercano a las autoridades coordinando lo relacionado a su unidad y otras unidades, entonces en ocasiones debe tomar decisiones y considerar el mejor beneficio para la municipalidad.
- H. No tiene empleados a su cargo.
- I. Si.
- J. Si considera que tiene liderazgo sobre los empleados que están a su cargo que son 4 personas, ya que siguen las indicaciones que ella les brinda.
- K. Si.

*Interpretación:* A este respecto, se logra constatar que todos los jefes y jefas de unidad poseen un vínculo positivo con sus empleados, considerando que tienen la suficiente influencia sobre estos para llevar a cabo tanto las labores que les exigen sus puestos como para fomentar un buen ambiente laboral.

### **Estructura organizativa.**

**Objetivo III:** Medir si la estructura organizativa de la municipalidad permite y facilita el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas.

**6) ¿Usted considera que la estructura actual de la alcaldía le facilita el trabajo a su**

***unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?***

*Resultado:*

- A. Le parece que la estructura y orden jerárquico está bien, los procesos se agilizan, se va a la persona indicada, existe armonía dentro de la estructura.
- B. Considera que si porque hasta el momento no ha tenido mayores atrasos en las actividades que debe realizar.
- C. La estructura está muy bien organizada, pero el factor humano es lo que puede provocar fallas y no la forma en que la alcaldía este organizada y que se resuelven gracias a la estructura que ya se posee.
- D. Si está bien tal y como está por el momento, porque las peticiones que realiza se resuelven rápidamente.
- E. Si.
- F. Hay problemas si, como por ejemplo en la renovación y adquisición de mobiliario y equipo, utensilios. Por la desorganización heredada, aunque se han logrado avances desde la administración de 2012 a la fecha.
- G. Si, debido al compañerismo y cooperación que existe.
- H. Si, facilita el trabajo.
- I. De alguna manera hay inconvenientes pero si hay flexibilidad.
- J. Si le facilita hacer su trabajo la estructura actual, aunque existe un organigrama no existe una persona encargada a la unidad de recursos humanos.
- K. No por completo.

*Interpretación:* La mayoría de jefaturas concuerda que la estructura actual les facilita el trabajo a sus unidades, y pese que en el pasado era caso contrario, muchos de esos problemas se han ido superando y se continúa trabajando por mejorar aquellos aspectos que pudieran causar problemas.

**Análisis de puestos de trabajo.**

**Objetivo IV:** Medir el grado de planificación y organización que tienen las jefaturas respecto a sus puestos de trabajo.

**7) *¿Que tanto se le dificulta ponerse de acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?***

*Resultado:*

- A. Normalmente no se tiene ningún problema, se hace en el orden que tiene que hacerse.

- B. No se le dificulta mucho, pues cuando presenta solicitudes a otras unidades estas le resuelven en tiempos adecuados.
- C. La única dificultad que plantea es la económica. Por lo que no hay ningún problema siempre y cuando la coordinación sea realizada con los diferentes jefes en tiempo.
- D. No se le dificulta, pues colaboran para que los proyectos no sufran atrasos.
- E. A veces.
- F. En cierta medida, porque se realizan procedimientos con otras unidades que son detenidas por fallas con esas otras unidades y entonces debe mediar el Concejo para solucionar esas dificultades, lo que vuelve inoperativa la gestión de la unidad.
- G. No es difícil ya que todos tratan de cooperar a pesar de atrasos.
- H. Todo se coordina bien.
- I. Hay bastante comunicación.
- J. No le dificulta.
- K. No hay mucha dificultad.

*Interpretación:* Respecto a esta interrogante se concluye que los canales de comunicación son los adecuados, pues no dificultan los procesos de una unidad a otra, por tanto las unidades poseen un alto grado de planificación y organización respecto a sus puestos de trabajo y los requerimientos que deben hacer y de la forma en que deben hacerlo si necesitan apoyo de las demás unidades que conforman la alcaldía.

**8) *¿Hay una buena comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las unidades?***

*Resultado:*

- A. Hay una buena comunicación entre las jefaturas y se puede trabajar en equipo.
- B. Si la hay y no, no hay situaciones que le provoquen atraso.
- C. Si, la hay. Además por medio de la tecnología, en este caso, una red telefónica, se mantienen comunicados para ponerse de acuerdo en cualquier aspecto o necesidad que deba solucionarse para el funcionamiento de la alcaldía y el bienestar de la población. Actualmente no hay aspectos informales que estén

afectando el funcionamiento entre las unidades, aunque anteriormente existían la municipalidad va mejorando y solucionándolos.

- D. Si, si la hay. Hay armonía entre las unidades y cooperación.
- E. Si.
- F. En específico en la unidad, son las contradicciones que surgen con otras unidades y que producen inoperatividad que luego debe ser mediada por el Concejo.
- G. Si existe buena comunicación.
- H. Si.
- I. Sí, hay respeto y buena comunicación entre las unidades.
- J. Existe buena comunicación ya que se establecen medios para transferir la información por medio de teléfono, correo electrónico y manera verbal.
- K. Si hay buena comunicación.

*Interpretación:* Confirmando y reforzando el resultado a la interrogante anterior, se puede afirmar que existe buena comunicación y respeto entre jefaturas y si existen aspectos informales dentro de la organización, estos no afectan el desarrollo del trabajo.

#### **Planificación de los recursos humanos.**

**Objetivo V:** Medir la percepción de las jefaturas sobre la planificación del recurso humano.

**9) *¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?***

*Resultado:*

- A. En ocasiones quizás si se necesita una persona más, aunque normalmente el trabajo se puede ejecutar con el personal asignado actualmente. Eventualmente sería recomendable tener una persona más para aquellas temporadas en que el trabajo aumenta.
- B. Si, el personal que posee es el adecuado para las actividades que su unidad debe realizar.
- C. Por supuesto que requiere más personal, particularmente en su unidad en específico tomando como ejemplo en otras alcaldías, existen promotores sociales

designados por cada cantón o caserío. Pero uno de los factores que menciona imposibilitan contratar más personal para su unidad es que no cuentan con los fondos para la contratación.

- D. Si, en cada área tiene la persona adecuada para desempeñar las actividades que requiere la unidad.
- E. Si. Considerando el tamaño de la alcaldía.
- F. Más personal posiblemente no, si no los medios para que el personal actual pueda movilizarse de manera más efectiva dentro del municipio.
- G. Es necesario tener un empleado más asignado para ayudar con la carga laboral de la unidad.
- H. Si.
- I. Si. El personal es el adecuado y se lleva a cabo el trabajo.
- J. Si considera que tiene las personas adecuadas. cuenta con 4 personas.
- K. No, necesita más personal.

*Interpretación:* Las jefaturas concuerdan que cuentan con el personal en cantidad necesario para cumplir con las exigencias de las necesidades de cada unidad que dirigen, sin embargo algunos jefes y jefas mencionaron que cuando es necesario realizar solicitudes de contratación de personal, el proceso no se detiene por falta de apoyo de la administración sino por los recursos financieros escasos con que cuenta la alcaldía y ante lo cual deben buscar solventar los problemas por falta de personal de manera que tampoco sobrecargue de trabajo a sus empleados.

**10) ¿Considera usted que tiene apoyo por parte del Concejo en cuanto a sus solicitudes de recursos sobre todo humanos?**

*Resultado:*

- A. Hay aspectos en los que el Concejo tiende a fallar, pues al requerirse personal nuevo esta solicitud puede no ser considerada por considerar innecesario asignar más personal a la unidad.
- B. Si, cuenta con el apoyo del concejo.

- C. Si, pues este año se formuló un presupuesto en específico para la unidad y esto garantiza un mejor funcionamiento tanto para los empleados que ya posee la unidad como para aquellos que pudieran ser contratados posteriormente.
- D. Si, ha tenido bastante apoyo.
- E. Si. Aunque esto depende de los recursos económicos de la alcaldía.
- F. Si hay apoyo del Concejo pero actualmente no hay la disponibilidad de fondos para poder realizar peticiones que mayormente son relacionados con la adquisición de bienes.
- G. No, no cree que tenga el apoyo del Concejo en caso de solicitar más recurso humano para la unidad, porque la municipalidad carece del recurso económico.
- H. Si.
- I. Si. El concejo apoya.
- J. Si posee apoyo del concejo.
- K. Si.

*Interpretación:* Se llega al consenso que las jefaturas si cuentan con apoyo del Concejo en cuanto a sus solicitudes, en particular de recursos humanos, pero como se menciona en el la interrogante anterior, estas solicitudes no llegan a término no por falta de voluntad sino por la escases de recursos financieros para poder llevarlas a cabo.

#### **Proceso de incorporación de personal.**

**Objetivo VI:** Determinar la perspectiva de los jefes sobre la inducción que brinda la alcaldía al momento que ingresaron los empleados a trabajar.

**11) ¿Cuál es el proceso de inducción que usted utiliza cuando un empleado llega a su unidad por primera vez?**

*Resultado:*

- A. Primero explicarle al empleado(a) en que consiste el trabajo y que se hace en el departamento, funciones y tipo de documentos que se emite.
- B. Explicar las actividades que va a realizar únicamente.
- C. Se le actualiza en las funciones de la unidad, se le motiva.

- D. Cuando un empleado llega por primera vez se le designa que hará, se le enseña con el ejemplo o con una persona que ya desarrolla la actividad para que vea cómo se esta se lleva a cabo.
- E. A veces sí, aunque generalmente solo se dan indicaciones generales sobre las actividades a realizar.
- F. Primero enseñarle el estudio de la ordenanza municipal, cuales son los cobros, cuando se puede hacer un procedimiento y cuando no.
- G. Más que todo, brindarle confianza y un buen recibimiento.
- H. No aplica ya que la unidad no tiene auxiliares o empleados a su cargo, únicamente el jefe de la unidad.
- I. Se apoyan en el plan de trabajo y por medio de este se le induce al nuevo empleado a llevar este a cabo.
- J. Se les brinda la información sobre las actividades que van a desempeñar aunque no posee ningún tipo de manual de inducción.
- K. Se le induce por medio del plan de ejecución anual que posee la unidad.

*Interpretación:* Se determinó que no existe una inducción oficial o procesos que instruyan a los nuevos empleados al momento de iniciar labores dentro de la alcaldía. Cada jefatura indica de manera general las labores que el empleado debe desempeñar, otras jefaturas cuentan con planes de trabajo estipulados para la unidad en particular, pero de manera puntual, no existe una esquematización que oriente a los empleados nuevos para conocer el funcionamiento de la alcaldía.

**12) ¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la alcaldía por primera vez?**

*Resultado:*

- A. Recibió inducción por parte de un tercero fuera de la alcaldía en otra municipalidad, para adiestrarse en las actividades que debía realizar previo a iniciar labores en su puesto de trabajo oficialmente.
- B. Solo se le explicó que actividades iba a realizar, no se le brindo mayor explicación.
- C. De manera general ser conocedor de la misión y la visión de la alcaldía y el compromiso con la comunidad por la cual se va a trabajar.

- D. Fue escalando, conociendo las diferentes áreas y capacitándose a través de diferentes cursos, pero no se le dio una inducción formal dentro de la alcaldía sobre el puesto.
- E. No recibió inducción. Pues poseía experiencia en puestos similares.
- F. No recibió ninguna inducción, porque cuando entro en el área alguien había renunciado y termino siendo el jefe para no dejar acéfala la unidad. Recibió capacitación posteriormente pero específicamente para desarrollar las actividades inmediatas y a la fecha continua desarrollando los conocimientos de su puesto.
- G. El Concejo municipal desarrollo y presento parámetros y lineamientos para llevar a cabo su puesto.
- H. Se le dio a conocer los manuales de organización para saber cómo se va a manejar dentro de la alcaldía.
- I. No recibió proceso de inducción, se le envió directamente a hacerse cargo de la unidad y desarrollar las actividades.
- J. No se le brindo ningún proceso de inducción.
- K. No recibió ningún proceso de inducción.

*Interpretación:* De igual forma, se da el caso, que muchos de los jefes y jefas que fungen actualmente en la dirección de las unidades, no recibieron procesos de inducción formales, muchos de ellos recibieron capacitaciones fuera de la alcaldía o descripción informal de cómo desarrollar sus puestos de trabajo, mientras que otros debieron guiarse por manuales dentro de la alcaldía o de otras alcaldías.

#### **Proceso de desarrollo del recurso humano.**

**Objetivo VII:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la carrera administrativa municipal.

#### **13) ¿A sus empleados a que capacitaciones se les ha enviado?**

*Resultado:*

- A. Relacionado con leyes aplicables a las necesidades del departamento.
- B. No se ha enviado a capacitación a sus empleados aún pues no hace mucho que asumió el cargo.

- C. Por medio de INSAFORP y COMURES, principalmente en relaciones interpersonales.
- D. Ya que lleva como jefe dos meses, está realizando la gestión para solicitar capacitaciones para sus trabajadores, capacitaciones que mejoren sus habilidades y actualice sus conocimientos.
- E. Relacionadas con las funciones que desarrollan dentro de la unidad.
- F. Principalmente para desarrollo personal.
- G. Gestión y liderazgo, administración financiera, redacción y ortografía.
- H. No aplica para esta unidad.
- I. Modulo SAFIN.
- J. Se le ha enviado a capacitación sobre inteligencia emocional para la mejora de las relaciones interpersonales.
- K. No específica a que tipo.

*Interpretación:* Muchas de las áreas en que se brindan capacitaciones son específicas para el funcionamiento de las unidades y otras para el desarrollo humano del personal en aspectos como inteligencia emocional gestión y liderazgo. Pero no existe homogeneidad que abarque a todas las unidades para que la capacitación sea equitativa para todos los empleados.

**14) ¿Tienen relación con las necesidades de capacitación de la unidad?**

*Resultado:*

- A. Si, específicamente son capacitaciones relacionadas con el desempeño de la unidad en cuanto al servicio que brindan.
- B. No puede responder pues no se ha enviado a sus subordinados a capacitación.
- C. Sí, porque en una de ellas trataba sobre organización del tiempo y relaciones interpersonales.
- D. Sí, porque se busca que el servicio sea mejor y las obras estén bien realizadas.
- E. Si.
- F. Si, principalmente para mejorar la relación que deben tener los empleados consigo mismos y con la ciudadanía
- G. Si.
- H. No aplica para esta unidad.

- I. Si, así es.
- J. Si ya que tienen el contacto directo con los clientes.
- K. Algunas si, otras no.

*Interpretación:* Al respecto de si las capacitaciones tienen relación con las necesidades de las diferentes unidades, mayormente se considera que si, pues algunas abarcan como se mencionó la mejora en el funcionamiento de las actividades y otras el desarrollo del personal que daría como resultado empleados con mejores relaciones interpersonales.

**15) *¿Considera usted que la alcaldía se preocupa en capacitar a su personal? ¿Por qué?***

*Resultado:*

- A. En realidad considera que no, aunque recientemente se han esforzado por mejorar este aspecto.
- B. Considera que si, por testimonios de otros empleados.
- C. Totalmente, la alcaldía se preocupa en todo lo que tiene que ver en la preparación y seguimiento del desempeño de los promotores en cada comunidad.
- D. Sí, porque se busca que la población se dé cuenta que se trabaja para brindarles obras bien realizadas.
- E. Sí, porque se procura capacitar al personal en su mayoría cada 3 a 6 meses, dependiendo de las necesidades.
- F. Si, la municipalidad está abierta a capacitar a sus empleados. Pero el problema viene cuando las instituciones que envían las propuestas de capacitación no abarcan a todos los empleados sino que solo áreas específicas.
- G. Si.
- H. Si, de hecho se están coordinando varias capacitaciones por medio de INSAFORP.
- I. Se está trabajando en eso, para que se capacite a todos los empleados o por lo menos a la gran mayoría.
- J. Si, identificando debilidades.
- K. Si.

*Interpretación:* Las jefaturas consideran que la alcaldía si se preocupa por capacitar a su personal, pero mucho de estos proyectos de capacitación como anteriormente se

mencionó, depende entre otros puntos de los recursos financieros y la disponibilidad de otras instituciones, por lo que la sola buena voluntad no es suficiente.

### **Procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.**

**Objetivo VIII:** Medir el grado de satisfacción que poseen las jefaturas sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

#### **16) ¿Cada cuánto evalúa usted a su personal?**

*Resultado:*

- A. Por lo general no se evalúa. Pues ellos como jefaturas no están evaluando al personal auxiliar.
- B. Cada 6 meses.
- C. Semanalmente, cada martes por la mañana, por el tipo de actividad que desarrolla la unidad.
- D. Cada 3 a 4 meses, para ver que personal es el que necesita refuerzo en la manera que desarrolla su trabajo.
- E. No evalúa al personal, pues esto se le deja a la comisión de recursos humanos.
- F. Anualmente.
- G. Por las necesidades de la unidad la evaluación se lleva a cabo trimestralmente.
- H. No aplica por que no se cuenta con personal para evaluar además del jefe dentro de la unidad.
- I. No hay algo específico. Depende del jefe del área y las metas que se proponga lograr.
- J. Los evalúa cada dos meses.
- K. Cada 6 meses.

*Interpretación:* Hay muchas diferencias entre los periodos en que las jefaturas llevan a cabo evaluaciones a sus empleados, mientras unas unidades evalúan incluso semanalmente el desempeño otras lo hacen regularmente cada seis meses, pero mucho de esto está influenciado por el tipo de actividades que realizan y que la evaluación está más acorde a las necesidades de la unidad.

**17) ¿Quién elabora el instrumento de evaluación?**

*Resultado:*

- A. Una comisión de recursos humanos es la responsable de realizar el instrumento que evalúa a las jefaturas, por tanto debería ser la encargada de realizar el instrumento para evaluar al personal auxiliar.
- B. Existe un comité de recursos humanos que es designado por el concejo municipal y es a ellos a quienes les corresponde elaborar este instrumento.
- C. Lo elabora el jefe de la unidad junto con una compañera de promoción social.
- D. La evaluación hacia los trabajadores la realiza el jefe según las necesidades de la alcaldía, la comunidad y el rendimiento de los trabajadores.
- E. La comisión de recursos humanos de la alcaldía.
- F. Una comisión formada por miembros del Concejo Municipal y empleados de la alcaldía.
- G. La unidad de adquisiciones y contrataciones institucionales.
- H. No aplica.
- I. No hay un instrumento formal de evaluación para evaluar a los empleados de la unidad.
- J. Si los elabora.
- K. La secretaria municipal.

*Interpretación:* Para las evaluaciones dentro de cada unidad, son los jefes o jefas quienes los elaboran, pues no existen formatos proporcionados por una unidad especializada para realizarlos.

**18) ¿Considera usted que la evaluación es justa y es equitativa?**

*Resultado:*

- A. Actualmente las evaluaciones no son justas ni equitativas.
- B. Si, considera que si es justa y equitativa.
- C. Si.
- D. Si. Porque si un empleado no está rindiendo como debería no se le despide, se le evalúa si es por el tipo de trabajo y se le reacomoda en otra área o se le capacita más.

- E. Si.
- F. Si.
- G. Si.
- H. No aplica.
- I. Si.
- J. Si.
- K. Si.

*Interpretación:* Aunque no se brindan recompensas monetarias y las evaluaciones no son con el fin de la remoción de empleados, se considera que la evaluación es justa y equitativa buscando únicamente mejorar el desempeño del personal.

**19) ¿Considera que la evaluación es acorde a lo que la unidad realiza?**

*Resultado:*

- A. No, no estaba acorde a las necesidades de la unidad.
- B. Si, mayormente.
- C. Si.
- D. Si.
- E. Si.
- F. No, aunque se evalúan muchos aspectos, no se han realizado evaluaciones que se enfoquen directamente en el trabajo de la unidad.
- G. Si.
- H. No aplica.
- I. Si.
- J. Si.
- K. Si.

*Interpretación:* Las jefaturas consideran que la evaluación es acorde a lo que la unidad realiza porque busca principalmente evaluar el desempeño de los empleados y mejorar el servicio a los usuarios o corregir errores que se pudieran estar cometiendo.

**20) ¿Considera que a partir de la evaluación se dan recompensas justas sobre los resultados?**

*Resultado:*

- A. No.
- B. Recompensas posiblemente no, pero se toman en cuenta.
- C. Si.
- D. Eso sería difícil, por el recurso económico con que cuenta la alcaldía.
- E. No, no por el momento.
- F. Sí, porque está de acuerdo a la capacidad que la municipalidad posee.
- G. Moralmente sí.
- H. No aplica.
- I. No se otorgan recompensas económicas por la falta de fondos, pero se les consideran otras como permisos de salir más temprano, siempre y cuando este sea justificable.
- J. Se les brindan recompensas de manera verbal.
- K. No.

*Interpretación:* Se mencionó que las recompensas no son materiales pero se considera positivamente el buen desempeño de los empleados, para otorgar permisos justificables si el empleado lo requiriera.

**21) ¿Considera que la evaluación no sirve para nada o es necesario para el desarrollo del personal y la misma alcaldía?**

*Resultado:*

- A. Si, la evaluación es necesaria y debe realizarse constantemente, con plazos que deben ser más cortos, ya que en lo que va del año no se ha hecho ninguna evaluación.
- B. Si es importante para conocer el desempeño de los empleados.
- C. Si, sirve para determinar las responsabilidades que hay que compartir. Porque sin la evaluación no se puede determinar que tan bien o que tan mal se está realizando el trabajo.
- D. Es buena y debe ser constante, porque así como se van dando cambios de jefes debe estarse evaluando continuamente para ver cómo se va está trabajando.
- E. Si.
- F. Si sirve, porque se pueden corregir errores y mejorar la preparación.

- G. Es necesaria, porque hacer ver las fallas o aciertos en el desempeño.
- H. Las evaluaciones son necesarias para conocer el desempeño y a partir de esto tomar decisiones para la mejora tanto de los servicios como el desarrollo de los empleados.
- I. Si es necesaria.
- J. Si es necesario.
- K. Sí, es necesaria. Porque de esa manera se descubre si ha cumplido o no con la labor asignada.

*Interpretación:* De manera unánime todas las jefaturas consideran que la evaluación del desempeño es importante y necesaria para el desarrollo del personal y de la misma alcaldía, porque permite conocer aquellos aspectos que pueden ser mejorados o corregidos y otorgarles a los empleados oportunidades de mejora que a largo plazo beneficien a todos los involucrados.

#### **Servicio al usuario.**

**Objetivo IX:** Determinar el compromiso de las jefaturas por lograr un servicio de calidad hacia los usuarios.

**22) *¿Existe alguna manera en que su unidad verifica la opinión de los contribuyentes respecto a los servicios que les prestan? ¿Qué hacen al respecto?***

*Resultado:*

- A. No, a parte de algún comentario que los usuarios comparten al realizar trámites en la unidad. Y al respecto, se consideran estas opiniones para mejorar el servicio que se brinda.
- B. No, no por el momento, únicamente la opinión que los pobladores le dan directamente.
- C. Sí, porque como promotores son los primeros que tienen contacto directo con la comunidad sobre los servicios que brinda la alcaldía y sobre cualquier falla son los primeros en recibir el llamado de atención por parte de la población, y todo eso lo comparten con las diferentes áreas dentro de la alcaldía.

- D. Sí, por medio del contacto directo con la comunidad, por el tipo de actividad que desarrolla la unidad.
- E. No aplica porque la unidad no tiene contacto con los usuarios.
- F. No, no se posee. Aunque existe una caja de sugerencias, esta no funciona como debería ser.
- G. Sí, porque existe cercanía con el personal.
- H. La unidad no mantiene un contacto directo con los usuarios, pero considera que un buzón de sugerencias sería una manera de obtener las impresiones de estos con respecto a la satisfacción por los servicios que reciben.
- I. No, no hay una forma de verificar la opinión del contribuyente. Se colocó en tiempos recientes un buzón de sugerencias.
- J. Si a veces se les pregunta a los contribuyentes si les agrado la atención que les brindaron. Siempre buscan mejorar el servicio reduciendo el tiempo de atención.
- K. Si.

*Interpretación:* Se hizo mención que unos meses atrás se colocó un buzón de sugerencias dentro de la comuna para que los usuarios pudieran expresar su opinión pero que este método no está dando los mejores resultados. A parte de ello algunas unidades que tienen un contacto más cercano con la comunidad reciben opiniones directamente de los beneficiados de servicios específicos, pero no es el caso de otras unidades que no tienen forma de obtener evaluación directa de la población sobre el desempeño de la atención que brindan, en tanto que otras unidades preguntan directamente cuando tienen la oportunidad si el servicio brindado ha sido satisfactorio para quienes llegan a solicitarlo.

### **Procesos de evaluación de la gestión del personal.**

**Objetivo X:** Determinar el grado de compromiso de las jefaturas por lograr medición y evaluación de la gestión realizada con el personal.

#### **23) ¿Cada cuánto es medida y evaluada la gestión que usted realiza?**

*Resultado:*

- A. Anualmente.

- B. Anualmente.
- C. Cada tres meses.
- D. Cada tres meses aunque tiene solo dos meses desde que ejerce formalmente el cargo de jefe de unidad.
- E. Cada 6 meses.
- F. Anualmente.
- G. Semestralmente.
- H. Cada 6 meses sería lo óptimo.
- I. Anualmente.
- J. Dos veces al año.
- K. Cada año.

*Interpretación:* Algunas jefaturas son evaluadas en periodos trimestrales, otras en periodos semestrales pero la mayoría recibe evaluación de su gestión anualmente.

**24) ¿Existe una unidad encargada de realizar esta medición y evaluación o usted es el encargado directo de realizarla?**

*Resultado:*

- A. No, no existe, se crea una comisión pero no existe un ente encargado de realizar este proceso.
- B. No existe una unidad, como se mencionó antes, se conforma un comité de recursos humanos.
- C. Él es el encargado directo de realizarla y el Concejo Municipal de supervisarla.
- D. Si.
- E. La comisión de recursos humanos que es integrada según lo estipulado por el Concejo Municipal.
- F. Se hace un llamado cuando se va a realizar la evaluación por parte de la comisión de recursos humanos.
- G. En coordinación con la secretaria municipal y la comisión de recursos humanos.
- H. La comisión de recursos humanos con la unidad jurídica.
- I. El departamento jurídico y la secretaria municipal.

J. No existe una persona encargada de realizar la evaluación. Ella es la encargada de evaluar al personal que tiene a cargo.

K. Se asigna alguien del concejo.

*Interpretación:* Actualmente no existe una unidad asignada a la medición y evaluación de la gestión de las jefaturas, pues el proceso que se sigue es la conformación de una comisión por medio del Concejo Municipal.

**25) ¿Aboga usted porque se realicen mediciones y evaluaciones periódicas de su desempeño para cumplir con las necesidades de la municipalidad y las exigidas por la ley?**

*Resultado:*

A. Si, constantemente para mejorar el desempeño de la unidad en específico.

B. Sí, es muy importante para mantener a la alcaldía funcionando de la mejor manera posible.

C. Si.

D. Si.

E. A veces.

F. Si y sería conveniente que fuera cada seis meses y no anualmente.

G. No, porque como hay un periodo establecido lo considera innecesario cambiar esto.

H. Si, pasar de un periodo anual a uno semestral.

I. Si. Es necesario. Sirven para tomar más control.

J. Si es necesario para conocer fortalezas y debilidades del personal y capacitarlos en busca de mejorar su desempeño.

K. Si, debería ser una evaluación semestral.

*Interpretación:* En su mayoría las jefaturas consideran que es necesaria la medición y evaluación constante del desempeño de sus gestiones, sugiriendo que se extendiera dicha evaluación de periodos de un año a seis meses, pues es la única manera de conocer sus fortalezas y debilidades durante el desempeño de sus actividades y poder

corregir aquellos errores que pudieran estarse cometiendo en busca de mejorar el funcionamiento de la alcaldía.

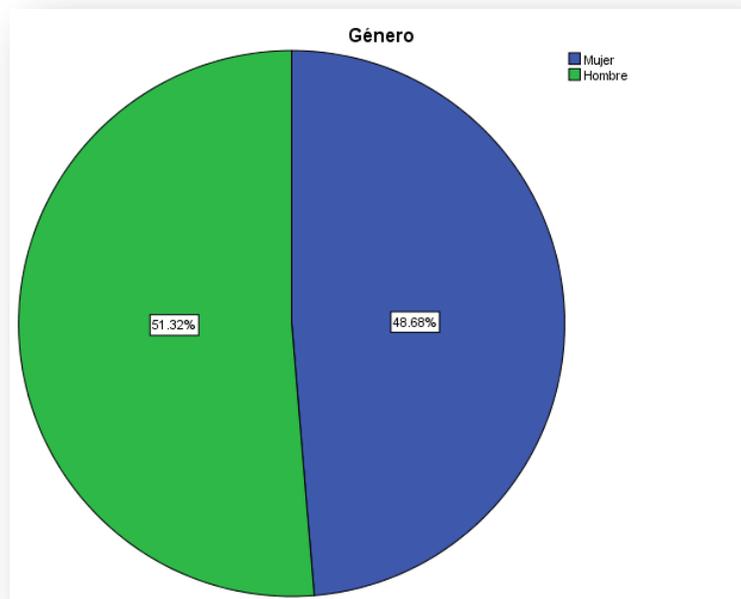
**ANEXO No. 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A EMPLEADOS.**

**1. Género.**

Objetivo: Determinar la proporción de genero de los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

Pregunta 1: Género		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mujer	37	48.7
Hombre	39	51.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 1**



**Interpretación.**

La alcaldía municipal de Rosario de Mora cuenta mayormente con hombres dentro de su nómina de empleados según los resultados de la encuesta realizada, principalmente por las labores que desarrollan unidades como la de Servicios Generales donde los trabajos de albañilería exigen por costumbre la contratación de hombres. Para labores menos exigentes de esfuerzo físico pero de igual merito se contratan mujeres, siendo la alcaldía una de las principales fuentes de empleo con que cuenta el municipio.

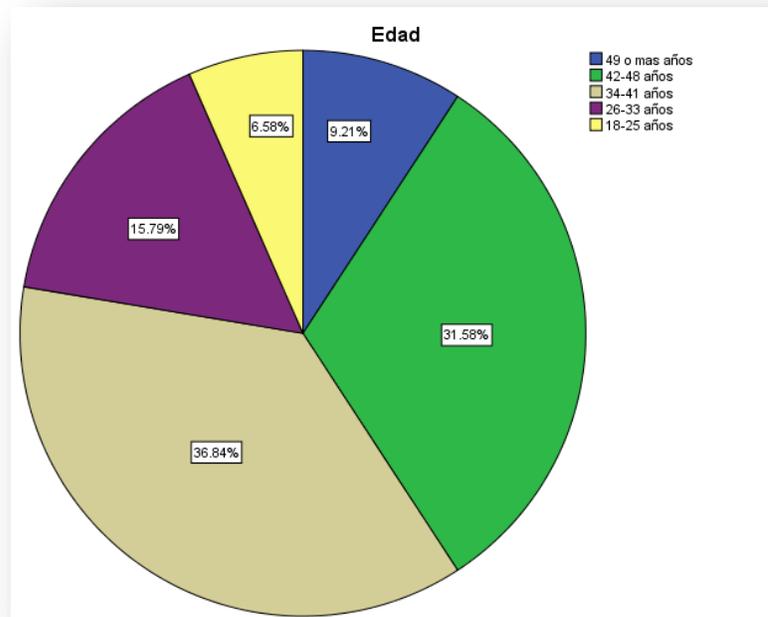
## 2. Edad.

Objetivo: Determinar los intervalos de edad más representativos en los empleados de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

**Pregunta No. 2: Edad**

	Frecuencia	Porcentaje
49 o más años	7	9.2
42-48 años	24	31.6
34-41 años	28	36.8
26-33 años	12	15.8
18-25 años	5	6.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 2**



### Interpretación.

Dentro de los parámetros de edad, la cantidad más significativa de empleados anda entre las edades de 26 a 48 años, concentrándose la mayor cantidad entre los 34 y 41 años. Lo que indica empleados que no generarán flujos de movimiento grande en aspectos como jubilación o retiro por avanzada edad, por lo que el cuerpo laboral con que cuenta la alcaldía es estable en este sentido y no debería influir en aspectos como rotación o contratación de nuevos elementos.

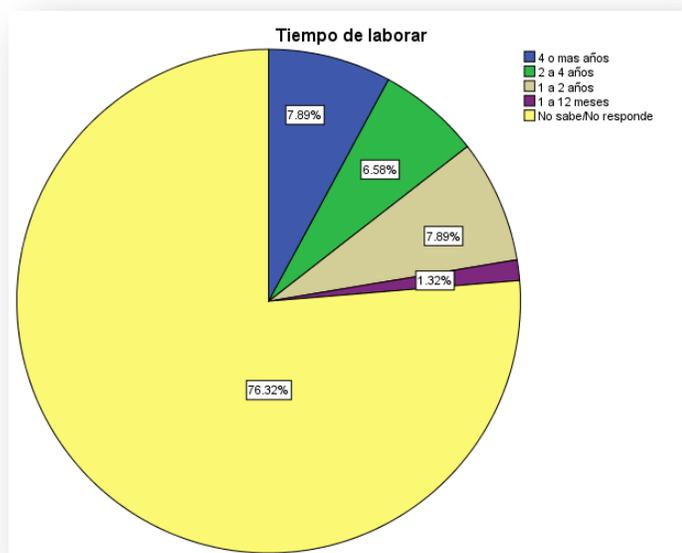
### 3. Tiempo de laborar en la alcaldía.

Objetivo: Determinar los intervalos de tiempo en que los empleados de la alcaldía municipal de Rosario de Mora llevan de laborar dentro de la comuna.

**Pregunta No. 3: Tiempo de laborar**

	Frecuencia	Porcentaje
4 o más años	6	7.9
2 a 4 años	5	6.6
1 a 2 años	6	7.9
1 a 12 meses	1	1.3
No sabe/No responde	58	76.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 3**



#### Interpretación.

Aunque la mayoría de los empleados no deseo especificar cuanto tiempo llevaba laborando dentro de la comuna y se respetó este resultado, de aquellos que respondieron se puede determinar que la mayoría desarrolla sus actividades desde hace 2 años o más. De modo que un resultado como este es comprensible considerando los aspectos políticos y movimientos administrativos que pudieran darse ante cambios de jefaturas o dirección general de la alcaldía tras las elecciones municipales.

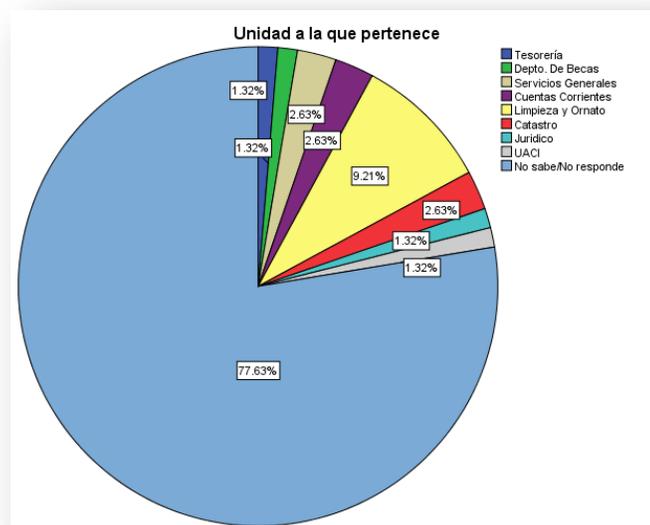
#### 4. Unidad en la que labora.

Objetivo: Determinar la unidad a la que pertenece cada empleado de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

**Pregunta No. 4: Unidad a la que pertenece**

	Frecuencia	Porcentaje
Tesorería	1	1.3
Depto. De Becas	1	1.3
Servicios Generales	2	2.6
Cuentas Corrientes	2	2.6
Limpieza y Ornato	7	9.2
Catastro	2	2.6
Jurídico	1	1.3
UACI	1	1.3
No sabe/No responde	59	77.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 4**



#### Interpretación.

Para determinar a la unidad que pertenecen la mayoría de empleados y debido a que fue otra respuesta que muchos empleados omitieron contestar, sabemos que la gran mayoría se concentra dentro de las unidades de Servicios Generales y Limpieza y Ornato. Otras unidades realizan sus actividades con personal más limitado debido al flujo de trabajo que se lleva a cabo o por las limitantes de presupuesto para contratar más personal.

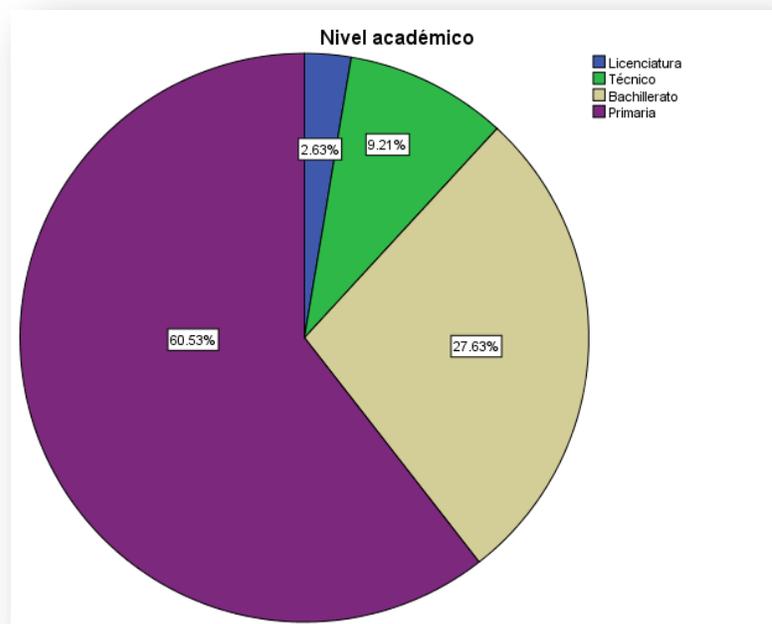
## 5. Nivel académico.

Objetivo: Determinar el nivel académico del personal que labora en la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora.

**Pregunta No. 5: Nivel académico**

	Frecuencia	Porcentaje
Licenciatura	2	2.6
Técnico	7	9.2
Bachillerato	21	27.6
Primaria	46	60.5
Total	76	100.0

**Gráfica No. 5**



### Interpretación.

El resultado al encuestar el nivel académico de los empleados arroja que la gran mayoría (60.53%) posee conocimientos a nivel de primaria, primero a noveno grado. Menos de un tercio de esa misma cantidad ha cursado el bachillerato y una cantidad aún menor ha realizado estudios técnicos en otras áreas académicas para especializarse, y tan solo un par de los jefes de unidades poseen un título universitario.

### Filosofía Institucional.

**Objetivo I:** Medir el grado de identificación que poseen los empleados de la municipalidad con respecto a la filosofía institucional.

**Pregunta No. 6: Se siente identificado y comprometido con la municipalidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	46.1
Casi siempre	39	51.3
A veces	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 6**



Interpretación.

La identidad institucional define entre otros aspectos la misión y visión, además de los principios y valores que se practican dentro de la organización y el compromiso con que los empleados asumen llevarlas a cabo en el desarrollo de sus actividades. De manera global se preguntó para sondear en un primer apartado el grado en que se sienten identificados y comprometidos con la municipalidad y el resultado muestra que la identidad y compromiso dentro del personal es muy alto, en un nivel óptimo del 97% y el restante 3% muestra aun un aceptable nivel, por lo que se puede afirmar que los trabajadores apoyan la administración tal como se encuentra actualmente.

**Pregunta No. 7: Conoce la misión y visión de la Alcaldía Municipal**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	36.8
Casi siempre	41	53.9
A veces	5	6.6
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 7**



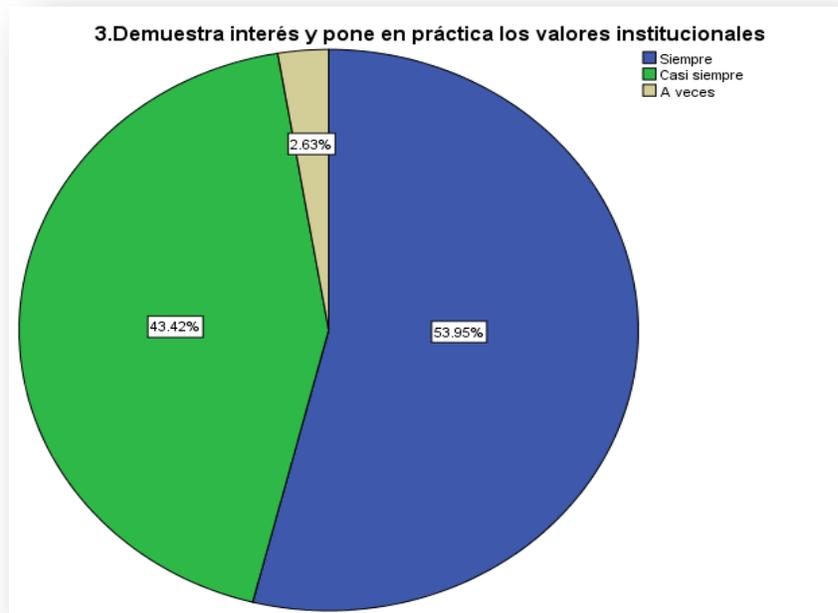
**Interpretación.**

La misión y visión definen la base de la organización a partir del porqué y para qué existe y de donde y hacia donde busca dirigirse, encausando a cada empleado en un mismo camino que busque unificar esfuerzos para el logro de los objetivos tanto institucionales como personales. Los resultados al evaluar si los empleados conocen la misión y visión de la alcaldía determinan que una buena parte las conoce o alguna vez ha sabido cuales son. Un número muy reducido de empleados dijo que alguna vez la conoció y solo un par de empleados dijeron no conocerlas. Sin embargo debe considerarse el hecho que la encuesta no solicitó a los empleados redactarla o describirla para obtener un resultado más definitivo.

**Pregunta No. 8: Demuestra interés y pone en práctica los valores institucionales**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	53.9
Casi siempre	33	43.4
A veces	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 8**



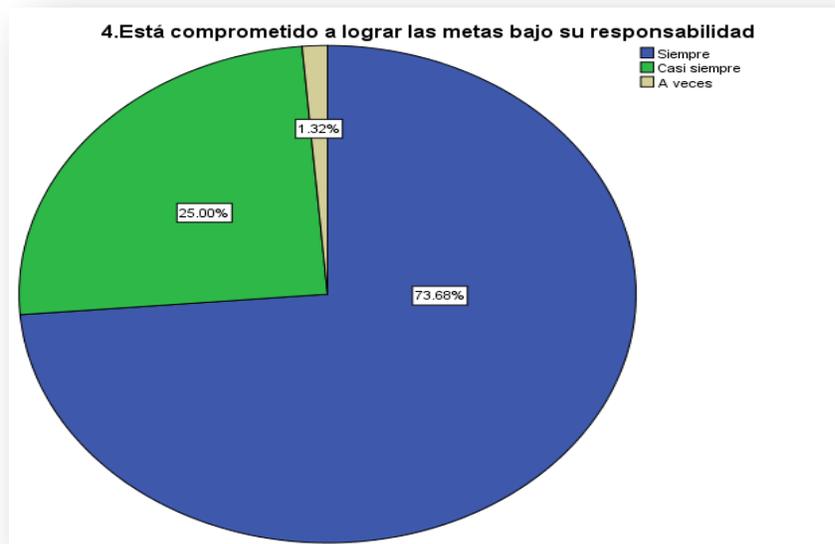
**Interpretación.**

La ética profesional concebida como el conjunto de normas de carácter ético aplicadas al desarrollo de una actividad laboral, marcan pautas de conducta para el desempeño de las funciones propias de un cargo dentro de un marco ético, por tanto guarda relación tanto con el compromiso hacia la institución, el logro de metas personales y el desempeño que se refleja hacia los usuarios de los servicios que presta la institución. Al determinar el grado de interés y la puesta en práctica de los valores institucionales por parte de los empleados se obtuvo que los niveles son excelentes, pues la mayoría dice demostrarlos y ponerlos en práctica, lo que guarda una relación estrecha y directa con el resultado de la pregunta que evaluaba la identidad y compromiso con la alcaldía.

**Pregunta No. 9: Está comprometido a lograr las metas bajo su responsabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	56	73.7
Casi siempre	19	25.0
A veces	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 9**



Interpretación.

El compromiso es la capacidad del individuo de tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Por tanto, mientras más comprometido se encuentre un empleado, cumplirá de manera más integral con las metas que se le asignen y por tanto los objetivos de la institución serán logrados sin mayores dificultades. Consultando el nivel de compromiso que los empleados expresan para lograr las metas bajo su responsabilidad se logra percibir que el grado de compromiso es muy elevado, pues siempre o casi siempre, bajo la perspectiva del personal, las metas que les son asignadas se logran.

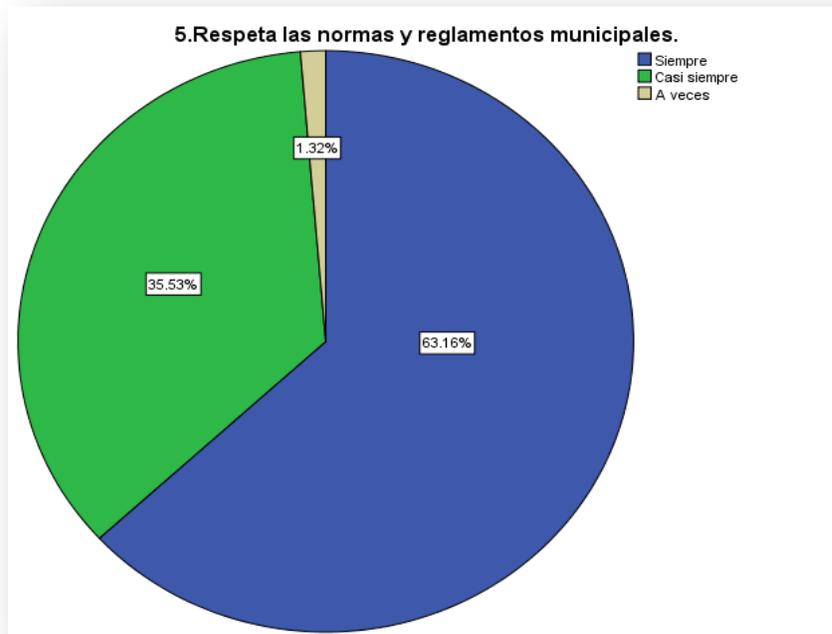
**Pregunta No. 10: Respeta las normas y reglamentos municipales.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	63.2
Casi siempre	27	35.5
A veces	1	1.3

**Pregunta No. 10: Respeta las normas y reglamentos municipales.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	48	63.2
Casi siempre	27	35.5
A veces	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 10**



**Interpretación.**

La moral es el conjunto de normas, valores y creencias existentes y aceptadas dentro de un grupo de personas, que sirven de modelo de conducta y valoración para establecer lo que está bien o está mal. Del grado de aceptación e identificación con este conjunto de normas se determina la conducta adecuada para conducirse dentro de la institución y se enriquece y complementa. El respeto a las normas y reglamentos municipales por parte de los empleados evidencia según los resultados de la encuesta que siempre o casi siempre se respeta la normativa establecida. Establecido este nivel, se puede afirmar que es óptimo el comportamiento de los empleados, lo que debería reflejar muy bajas o inexistentes sanciones

dentro del historial del personal por quebramiento de normas o reglas para el funcionamiento de la comuna.

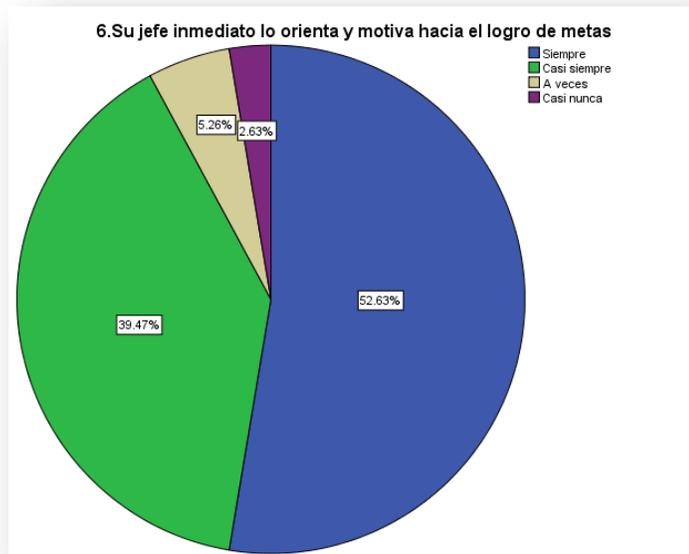
**Liderazgo.**

**Objetivo II:** Evaluar el grado de influencia que tiene el jefe en la realización de las actividades de los empleados.

**Pregunta No. 11: Su jefe inmediato lo orienta y motiva hacia el logro de metas**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	52.6
Casi siempre	30	39.5
A veces	4	5.3
Casi nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 11**



**Interpretación.**

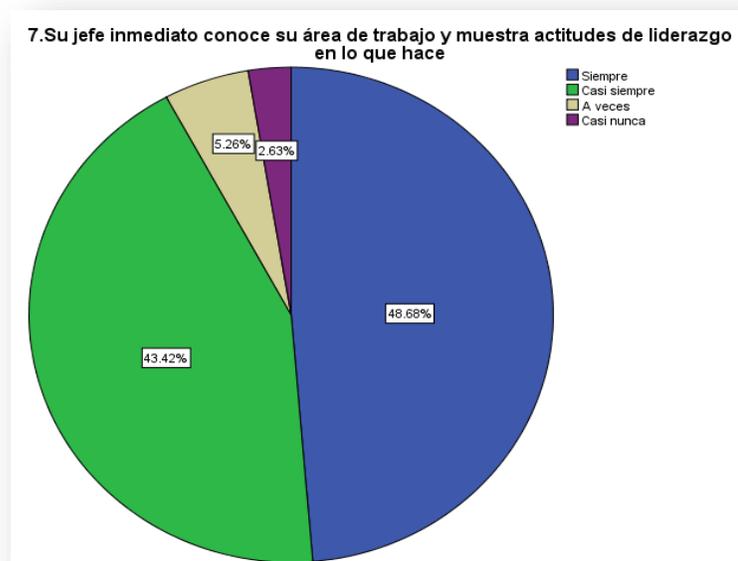
La influencia puede definirse como el poder que ejerce una persona para determinar o cambiar la forma de pensar o actuar de otro individuo. En la relación jefe-subordinado, esta influencia es sumamente importante y no en el sentido estricto de lograr que los empleados cumplan con sus funciones, sino más bien en lograr que estos encuentren en su jefe inmediato un guía en

quien depositar la confianza de que sabrá llevarlos al logro de las metas que se formulan para la unidad. La percepción que los empleados tienen sobre como su jefe inmediato los orienta y motiva hacia el logro de metas demuestra que la mayor parte de los empleados percibe mucho apoyo y confianza proveniente de las jefaturas, lo que permite un mejor desempeño de las actividades pues el ambiente se encuentra en las condiciones óptimas para propiciar el trabajo en equipo en la línea jefe-subordinado.

**Pregunta No. 12: Su jefe inmediato conoce su área de trabajo y muestra actitudes de liderazgo en lo que hace**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	48.7
Casi siempre	33	43.4
A veces	4	5.3
Casi nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 12**



Interpretación.

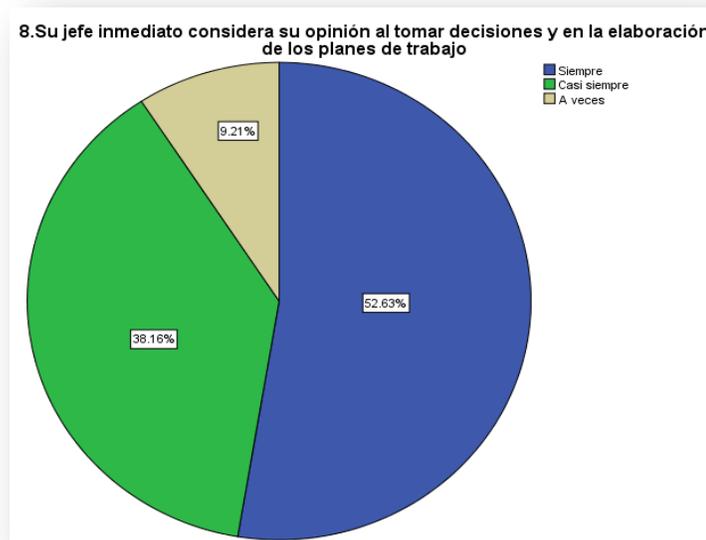
La capacidad es el conjunto de condiciones, cualidades y/o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de una actividad específica, logrando de manera eficiente el desempeño de un cargo. Desde el punto de vista de cómo perciben los empleados dicha capacidad en sus jefes inmediatos, pues esto proyecta seguridad hacia los mismos sobre si algún conflicto podrá resolverse de manera efectiva o las indicaciones se comunicaran de

manera clara y precisa. Al consultar a los empleados como evalúan a su jefe inmediato en cuenta al conocimiento que este tiene sobre su área de trabajo y si muestra actitudes de liderazgo en lo que hace se pudo determinar que hasta un 92% evalúa bien a sus jefes, lo que reafirma la percepción positiva que tienen los empleados sobre el apoyo que reciben no solo desde el punto de vista de orientación y motivación reflejado en la interrogante anterior, sino también desde el punto de vista profesional.

**Pregunta No. 13: Su jefe inmediato considera su opinión al tomar decisiones y en la elaboración de los planes de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	52.6
Casi siempre	29	38.2
A veces	7	9.2
Total	76	100.0

**Gráfica No. 13**



Interpretación.

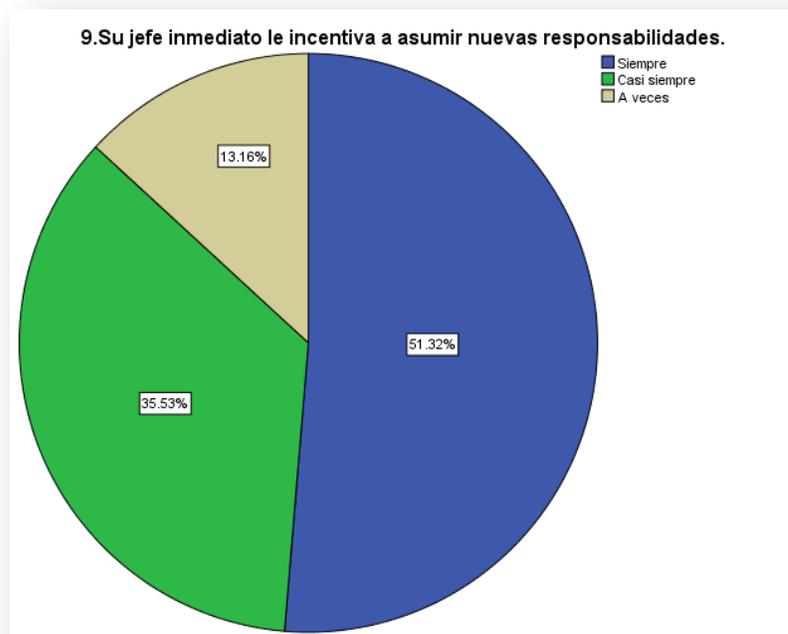
La comunicación es uno de los aspectos más importantes dentro de una organización, aplicado dentro de una unidad específica, logrará mejorar la interacción para el logro de las actividades, pero más importante aún, permite obtener las opiniones que alimentarán una base de conocimientos que a largo plazo permitirá tanto a jefes como empleados llegar a acuerdos en beneficio de todos. El resultado sobre si los empleados perciben que sus jefes inmediatos consideran sus opiniones al tomar decisiones en lo concernientes a sus unidades y la misma

alcaldía en el desarrollo de sus actividades, además en la elaboración de los planes de trabajo muestra que los empleados se sienten incluidos en dichos procesos, lo que propicia un apoyo mutuo en pro del desarrollo de las actividades.

**Pregunta No. 14: Su jefe inmediato le incentiva a asumir nuevas responsabilidades.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	39	51.3
Casi siempre	27	35.5
A veces	10	13.2
Total	76	100.0

**Gráfica No. 14**



**Interpretación.**

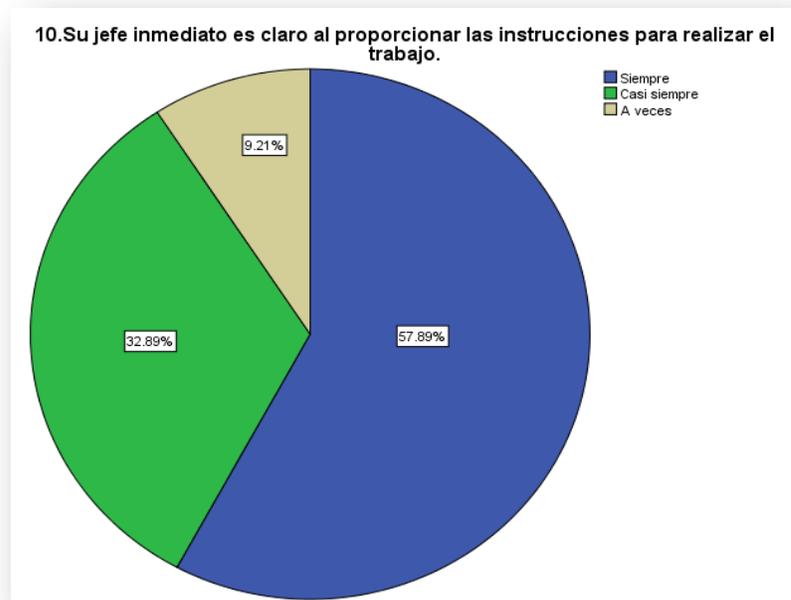
Cuando se les muestra apoyo a los empleados, en el sentido que se les induzca a asumir nuevas responsabilidades para fomentar su desarrollo dentro de la organización, se logra un compromiso más profundo, porque no estarán trabajando únicamente por obtener una remuneración o cumplir las metas que se les establezcan, sino que enriquecen los resultados y esto se ve reflejado en la forma en que se atiende al público y a largo plazo en un ambiente laboral más placentero. Sobre si los empleados son incentivados a asumir nuevas

responsabilidades por parte de sus jefes inmediatos, los resultados demuestran que solo muy pocos de ellos no se sienten incentivados, mientras que la gran mayoría de alguna forma perciben que se les impulsa al crecimiento por medio de la aceptación de nuevas tareas, lo que les permite desarrollar más competencias.

**Pregunta No. 15: Su jefe inmediato es claro al proporcionar las instrucciones para realizar el trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	57.9
Casi siempre	25	32.9
A veces	7	9.2
Total	76	100.0

**Gráfica No. 15**



**Interpretación.**

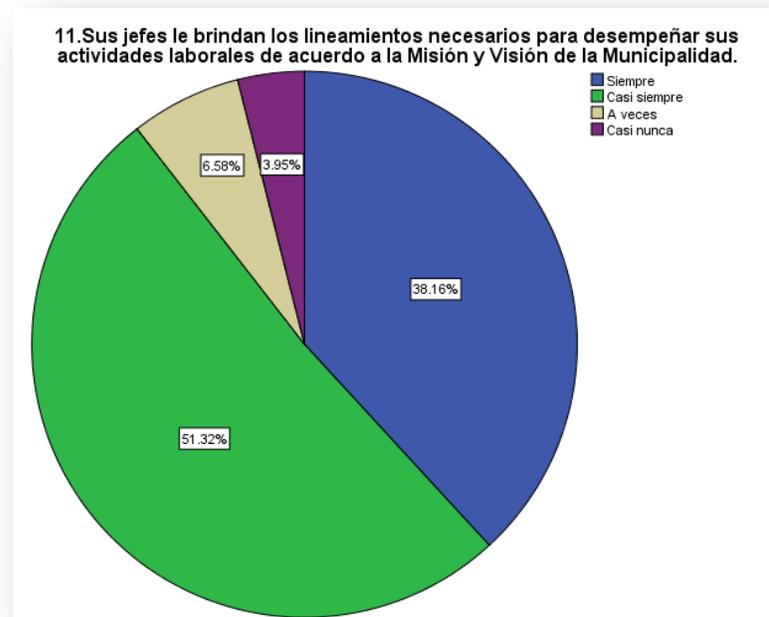
La habilidad con que las jefaturas comunican las instrucciones a los empleados es de suma importancia, pues dependiendo de la claridad con que se haga se evitara retrasos o errores en el manejo de la información, por tanto la fluidez de los procesos será la óptima y mejorara el desempeño en general. Sobre la claridad con que los jefes comunican las instrucciones sobre la realización de tareas hacia los empleados, las respuestas determinan que la comunicación es

clara y precisa o lo es en un grado que no ocasiona malos entendidos o retrasos en el desarrollo de las actividades o tareas que les son asignadas.

**Pregunta No. 16: Sus jefes le brindan los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la Misión y Visión de la Municipalidad.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	38.2
Casi siempre	39	51.3
A veces	5	6.6
Casi nunca	3	3.9
Total	76	100.0

**Gráfica No. 16**



**Interpretación.**

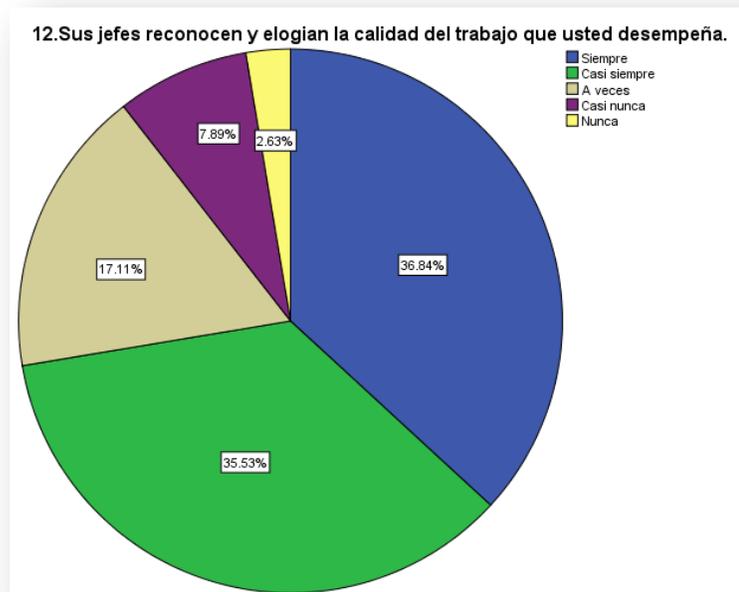
Cumplir con la normativa establecida, enfocándose en la misión y visión propuesta por la dirección, crea un ambiente en que la disciplina de tener una guía permite verdaderamente alcanzar de manera funcional e integral los objetivos y metas planteados. Los empleados contestaron que respecto a si sus jefes les brindan los lineamientos necesarios para desempeñar sus actividades laborales de acuerdo a la misión y visión de la municipalidad siempre o casi siempre lo hacen, de modo que se lograría una alineación armónica para

mantener enfocada la administración al logro de la visión y mantenimiento de la misión entre lo que los jefes proyectan lograr y los empleados deben desarrollar.

**Pregunta No. 17: Sus jefes reconocen y elogian la calidad del trabajo que usted desempeña.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	36.8
Casi siempre	27	35.5
A veces	13	17.1
Casi nunca	6	7.9
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 17**



Interpretación.

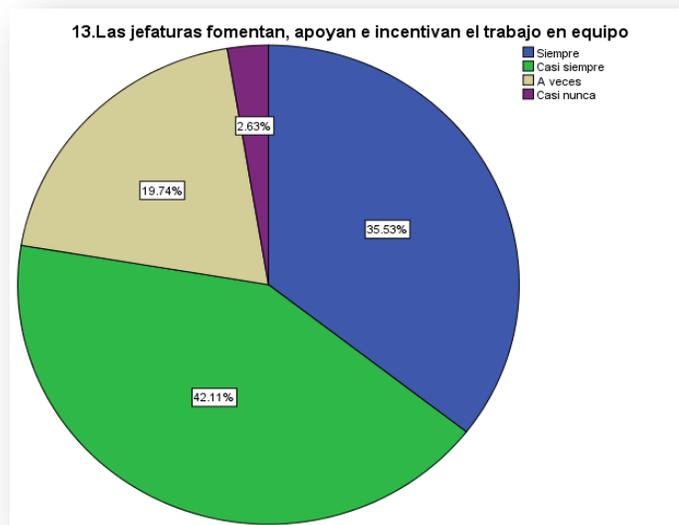
La equidad, considerándola como dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones, sin favorecer en el trato a una persona perjudicando a otra, determina mucho el ambiente laboral, generando un clima positivo cuando se practica o contaminándolo cuando se hace omisión de este. No es necesario considerar otorgar recompensas materiales hacia los empleados para que estos perciban que sus esfuerzos son reconocidos, pues para muchos trabajadores el solo hecho de decirles que su trabajo está bien hecho cuando realmente lo esta marca una pauta significativa que lo motiva para continuar desempeñándose de manera positiva. Sobre si los jefes reconocen y elogian la calidad del trabajo que los empleados desempeñan mayormente se percibe contento entre los empleados, aunque es de hacer notar

que existe también una proporción de empleados que considera que sus jefes no notan los esfuerzos que realizan en el desempeño de sus actividades.

**Pregunta No. 18: Las jefaturas fomentan, apoyan e incentivan el trabajo en equipo**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	35.5
Casi siempre	32	42.1
A veces	15	19.7
Casi nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 18**



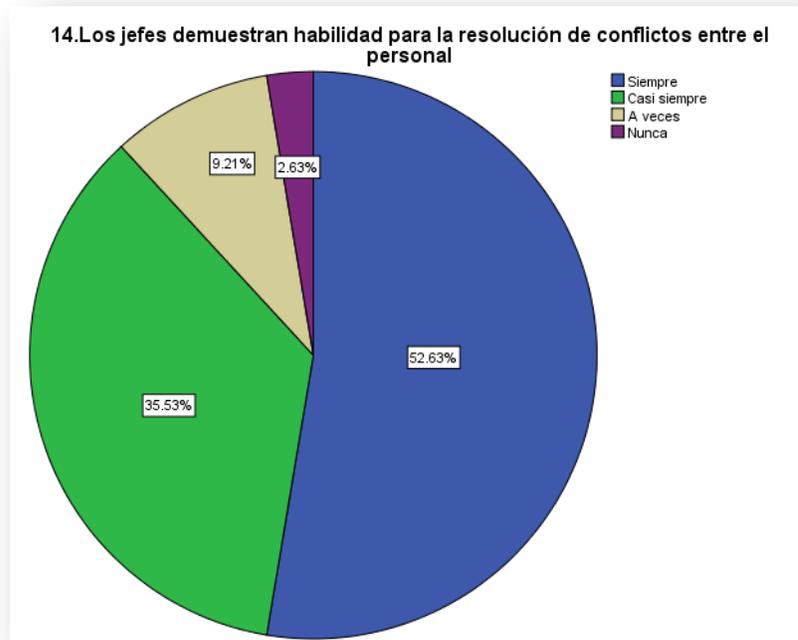
**Interpretación.**

Cuando un jefe se vuelve un agente de cambio para sustituir el rol tradicional de simplemente dar órdenes influye en el comportamiento, actitudes, ideas y decisiones de los trabajadores, en una dirección cuyo cambio se considera deseable y beneficia enormemente tanto al clima organizacional como a la directriz con que se desea llevar a cabo la administración de la institución. Al consultar si los jefes de alguna manera fomentan, apoyan o incentivan el trabajo en equipo en el desarrollo de las actividades dentro de las unidades los resultados demuestran que hasta en un 78% esto se cumple de acuerdo a la percepción de los empleados, dejando un aceptable 20% en que a veces se lleva a cabo, lo que indica que las jefaturas cumplen con su rol de dirección de una manera eficiente dentro de la organización de la alcaldía.

**Pregunta No. 19: Los jefes demuestran habilidad para la resolución de conflictos entre el personal**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	52.6
Casi siempre	27	35.5
A veces	7	9.2
Nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 19**



**Interpretación.**

Sobre si los jefes demuestran habilidad para la resolución de conflictos entre el personal, la gran mayoría de los empleados dijo que siempre o casi siempre sus jefes tienen esta capacidad, lo que reforzaría los resultados sobre un buen ambiente de trabajo así como el liderazgo que reflejan las jefaturas. Tan solo un 12% percibe que sus jefes no tienen la capacidad de resolver las situaciones conflictivas que se presentan dentro de la alcaldía relacionadas con el personal.

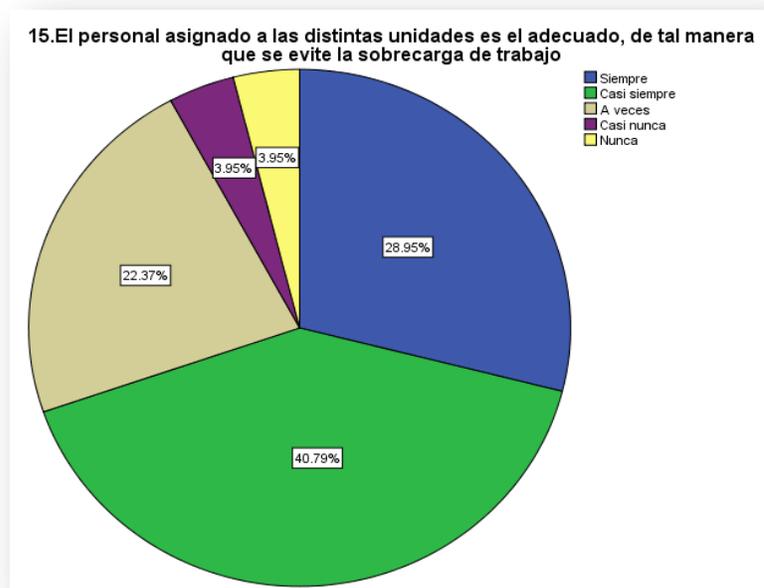
### Estructura Organizativa.

**Objetivo III:** Medir si la estructura organizativa de la municipalidad permite y facilita el cumplimiento de los objetivos en los planes y programas.

**Pregunta No. 20:** El personal asignado a las distintas unidades es el adecuado, de tal manera que se evite la sobrecarga de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	28.9
Casi siempre	31	40.8
A veces	17	22.4
Casi nunca	3	3.9
Nunca	3	3.9
Total	76	100.0

**Gráfica No. 20**



Interpretación.

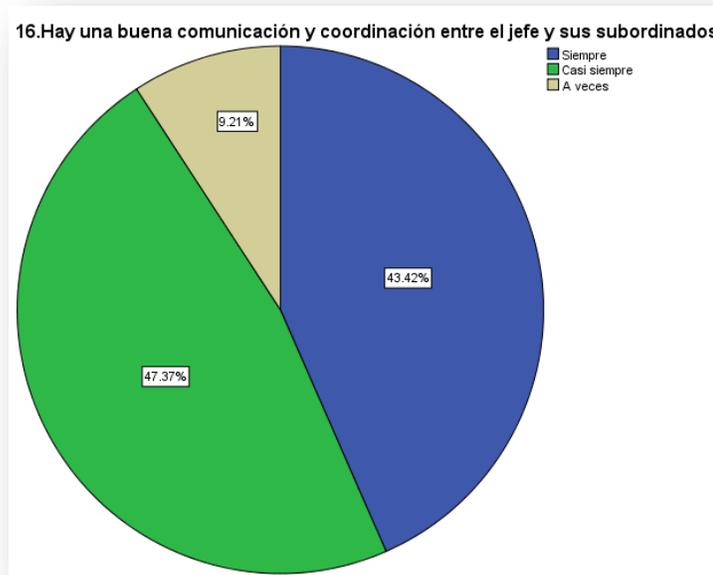
Al solicitar a los empleados que evalúen si el personal asignado a las distintas unidades es el adecuado, de tal manera que se evite la sobrecarga de trabajo, los porcentajes muestran hasta un 8% de desacuerdo pues consideran es necesario contratar más personal para solventar el posible exceso de actividades, mientras que hasta un 22% considera que es aceptable y es algo que puede llegar a suceder pero es posible que sea desahogada la carga de trabajo con el

personal asignado. Es muy importante hacer notar que las necesidades de cada unidad pueden variar dependiendo de distintos factores y por tanto los resultados dependen estrictamente de la percepción del empleado en un momento determinado e influenciado por situaciones que están fuera de sus manos como por ejemplo, temporadas altas en la extensión de documentos que proporciona la alcaldía.

**Pregunta No. 21: Hay una buena comunicación y coordinación entre el jefe y sus subordinados**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	33	43.4
Casi siempre	36	47.4
A veces	7	9.2
Total	76	100.0

**Gráfica No. 21**



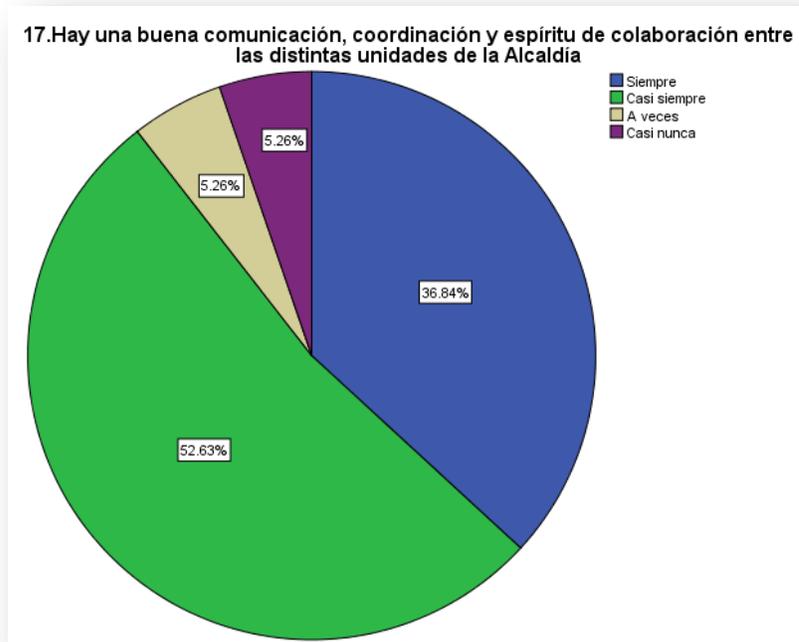
Interpretación.

La comunicación es un factor determinante dentro de una organización, pues mantiene las buenas relaciones en todos los ámbitos y permite intercambiar de forma efectiva en el caso específico de la administración, órdenes y requerimientos necesario para el desarrollo de las actividades. Buscando medir si hay una buena comunicación y coordinación entre los jefes y sus subordinados, los resultados muestran que el resultado es positivo, y específicamente cada unidad demuestra que con sus respectivos jefes y en desarrollo de las actividades propias de cada unidad, la comunicación y coordinación son las óptimas.

**Pregunta No. 22: Hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la Alcaldía**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	28	36.8
Casi siempre	40	52.6
A veces	4	5.3
Casi nunca	4	5.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 22**



**Interpretación.**

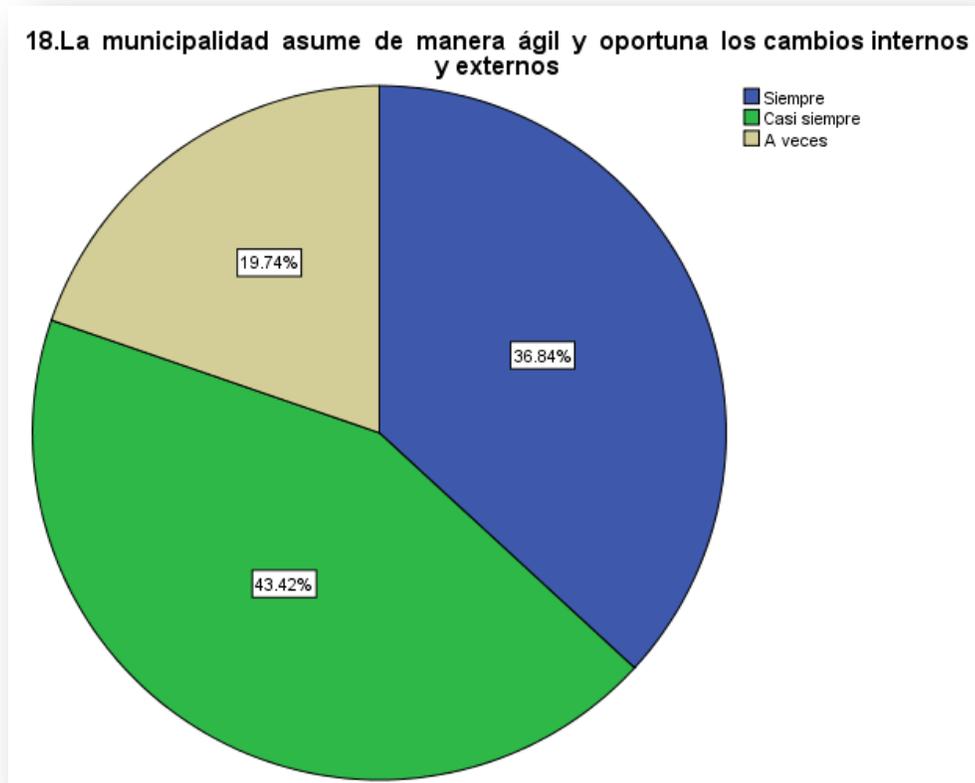
De manera global al evaluar si hay una buena comunicación, coordinación y espíritu de colaboración entre las distintas unidades de la alcaldía el 89% de los empleados percibe de manera positiva que se da a conocer la información necesaria para el desarrollo de sus actividades, se coordina de manera efectiva y todo esto esta fomentado por un espíritu de colaboración por el logro de metas como se mencionó anteriormente, en conjunto con todas las unidades que conforman la alcaldía.

**Pregunta No. 23: La municipalidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Siempre	28	36.8
Casi siempre	33	43.4
A veces	15	19.7
Total	76	100.0

Gráfica No. 23



Interpretación.

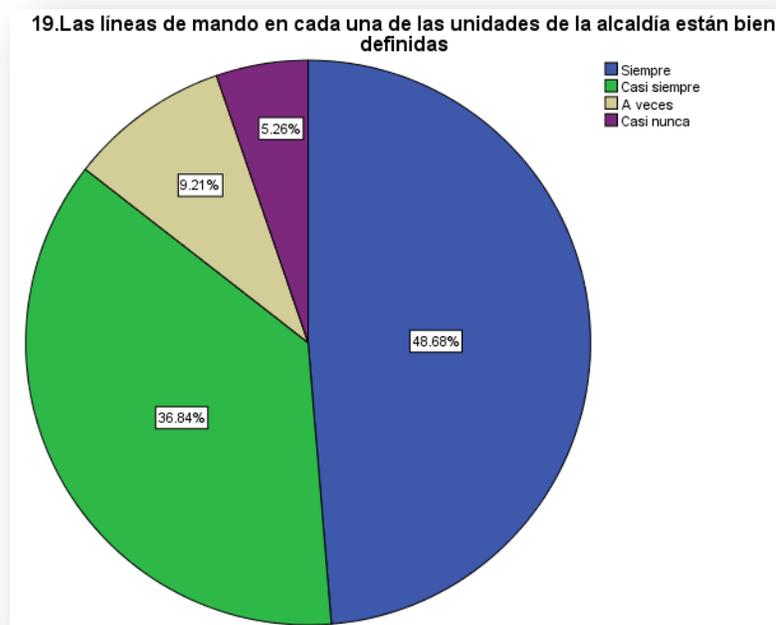
Sobre si la municipalidad asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos las respuestas se dividen entre aquellos empleados que consideran que de manera aceptable la municipalidad está preparada para los cambios, un alto porcentaje que refuerza esta idea y asume que el grado es alto y ágil, y es en este pensamiento que el resto de empleados considera que la respuesta es oportuna además de ágil y aceptable.

**Pregunta No. 24: Las líneas de mando en cada una de las unidades de la alcaldía están bien definidas**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Siempre	37	48.7
Casi siempre	28	36.8
A veces	7	9.2
Casi nunca	4	5.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 24**



**Interpretación.**

Las líneas de mando no solo establecen la rendición de cuentas, establece las líneas de una organización de autoridad y poder de toma de decisiones. Asegura que cada tarea, puesto de trabajo y unidad tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño. Al medir si las líneas de mando en cada una de las unidades de la alcaldía están bien definidas los empleados responden mayormente que siempre o casi siempre estas lo están. Son porcentajes muy bajos como el 9% que considera que solo a veces y un 5% que casi nunca, lo que indica prioritariamente que la estructura organizativa es sólida y funcional.

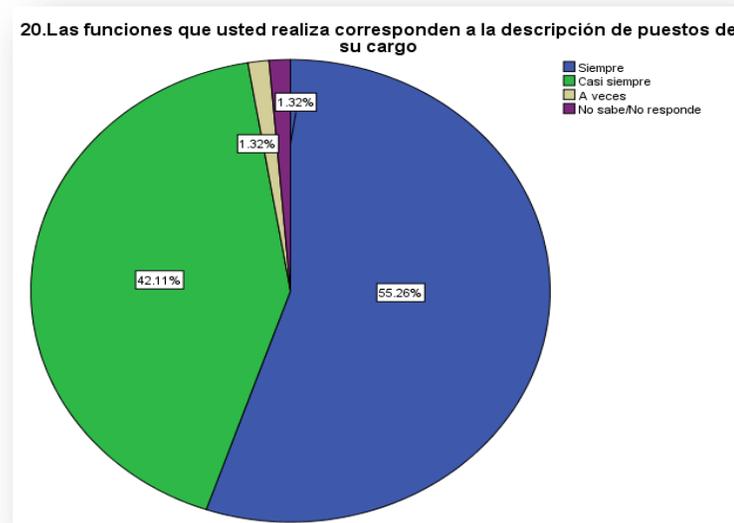
**Análisis de los puestos de trabajo.**

**Objetivo IV:** Medir el grado de involucramiento en la planificación y organización que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo.

**Pregunta No. 25:** Las funciones que usted realiza corresponden a la descripción de puestos de su cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	55.3
Casi siempre	32	42.1
A veces	1	1.3
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 25**



Interpretación.

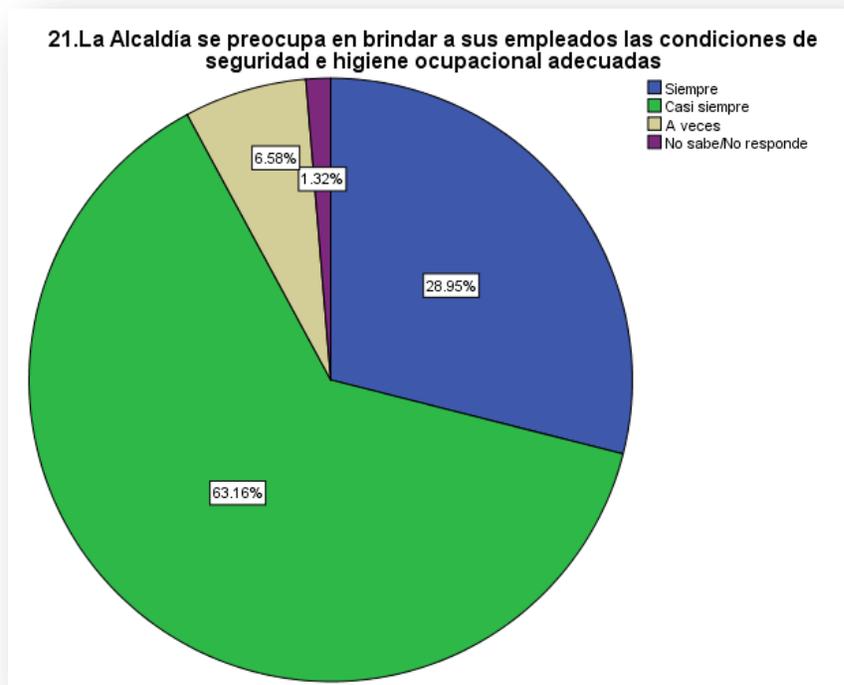
La descripción de puestos se vuelve importante dentro de una organización porque determina el correcto desarrollo de las políticas de recursos humanos, también ayuda a maximizar el desempeño y la productividad del mismo. Consultando a los empleados si las funciones que realizan corresponden a la descripción de puestos a su cargo los resultados demuestran que la gran mayoría evalúa que si tienen concordancia con el puesto que desempeñan y un porcentaje mínimo de un 2% refleja dudas respecto a esta interrogante.

**Pregunta No. 26:** La Alcaldía se preocupa en brindar a sus empleados las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Siempre	22	28.9
Casi siempre	48	63.2
A veces	5	6.6
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

Gráfica No. 26



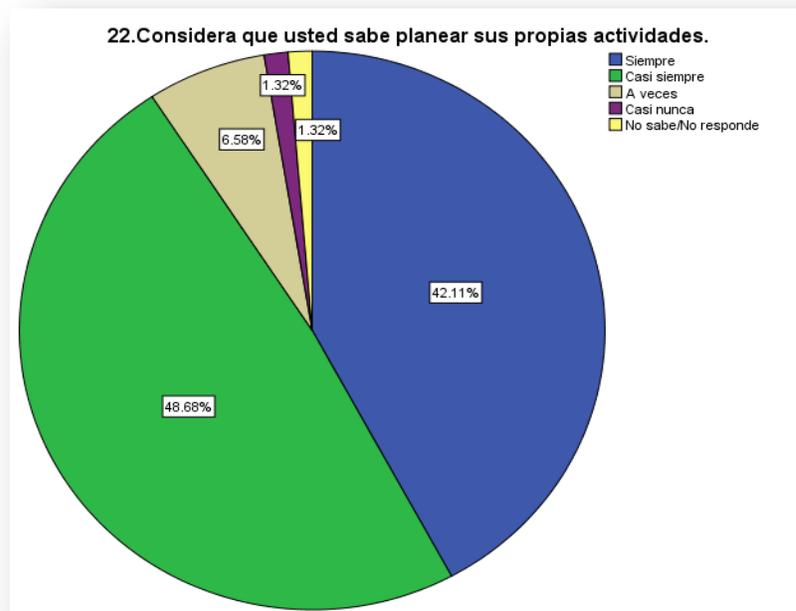
Interpretación.

Al solicitar a los empleados que evalúen si la Alcaldía se preocupa en brindarles las condiciones de seguridad e higiene ocupacional adecuadas es mayor la cantidad de empleados que demuestra que casi siempre se les brinda un ambiente libre de riesgos, lo que no es óptimo pues ante esta interrogante lo más adecuado es una respuesta mayormente a que siempre se les brindan las condiciones adecuada, y no dejar abierta la posibilidad a que surjan situaciones que pongan en peligro la integridad física del empleado. Particularmente quienes se desempeñan en las unidades de Servicios Generales y Limpieza y Ornato, son quienes deben estar más en la mira de preservar su bienestar en el desarrollo de sus actividades.

**Pregunta No. 27: Considera que usted sabe planear sus propias actividades.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	42.1
Casi siempre	37	48.7
A veces	5	6.6
Casi nunca	1	1.3
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 27**



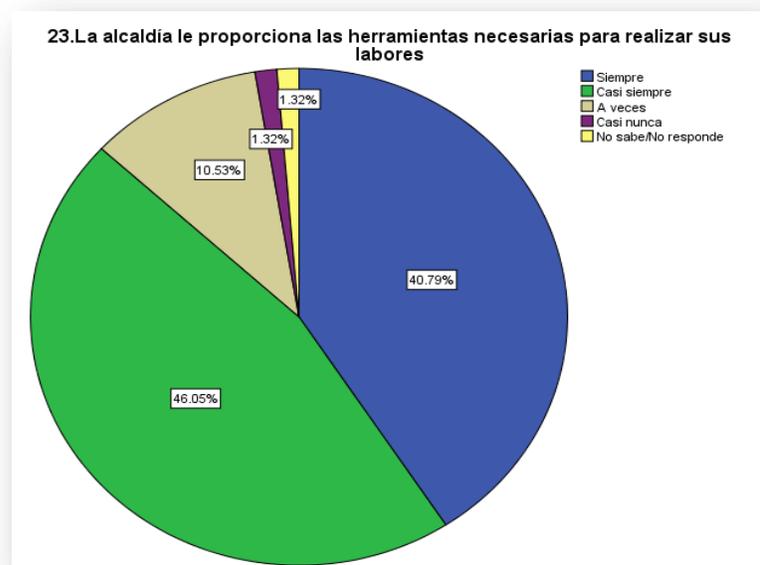
**Interpretación.**

La iniciativa es la cualidad que poseen algunas personas para poder por si mismos iniciar una labor sin la necesidad que se les ordene ni imponga, y es uno de los factores determinantes para que dentro de una organización el desarrollo vaya de la mano tanto por visión personal del empleado y de las jefaturas, para que en un punto de encuentro en común los jefes tengan un grado de confianza de que no tienen que estar excesivamente pendientes de las actividades de sus trabajadores. Sobre la autonomía que los empleados perciben al planear sus propias actividades, un 42% considera que siempre sabe hacerlo, y un 49% que casi siempre; lo que refleja una gran cantidad sana de empleados que no necesitan que su jefe inmediato deba supervisarlos paso a paso para que desarrollen de manera integral sus actividades, permitiéndoles generar un ambiente más propicio para la eficiencia y alta productividad.

**Pregunta No. 28: La alcaldía le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus labores**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	40.8
Casi siempre	35	46.1
A veces	8	10.5
Casi nunca	1	1.3
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 28**



Interpretación.

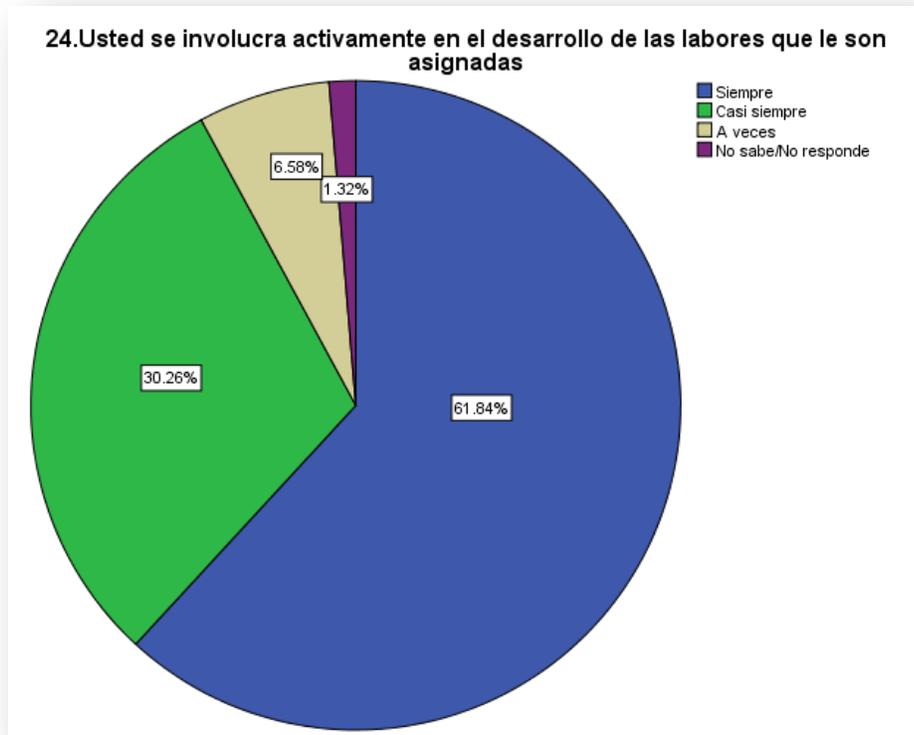
Brindar a los trabajadores las herramientas y equipo necesario para el desempeño de sus actividades garantiza que no habrá atrasos ni tiempos muertos que entorpezcan el cumplimiento de las metas. Al consultar sobre si la alcaldía les proporciona las herramientas necesarias para realizar las labores que les son asignadas un alto porcentaje contestó que siempre o casi siempre se les brindan los medios necesarios para el cumplimiento de sus tareas, y la importancia de esto radica en que permite llevarle al usuario de la alcaldía servicios de calidad, obras y proyectos que mejoren el desarrollo del municipio.

**Pregunta No. 29: Usted se involucra activamente en el desarrollo de las labores que le son asignadas**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	61.8
Casi siempre	23	30.3

A veces	5	6.6
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

Gráfica No. 29



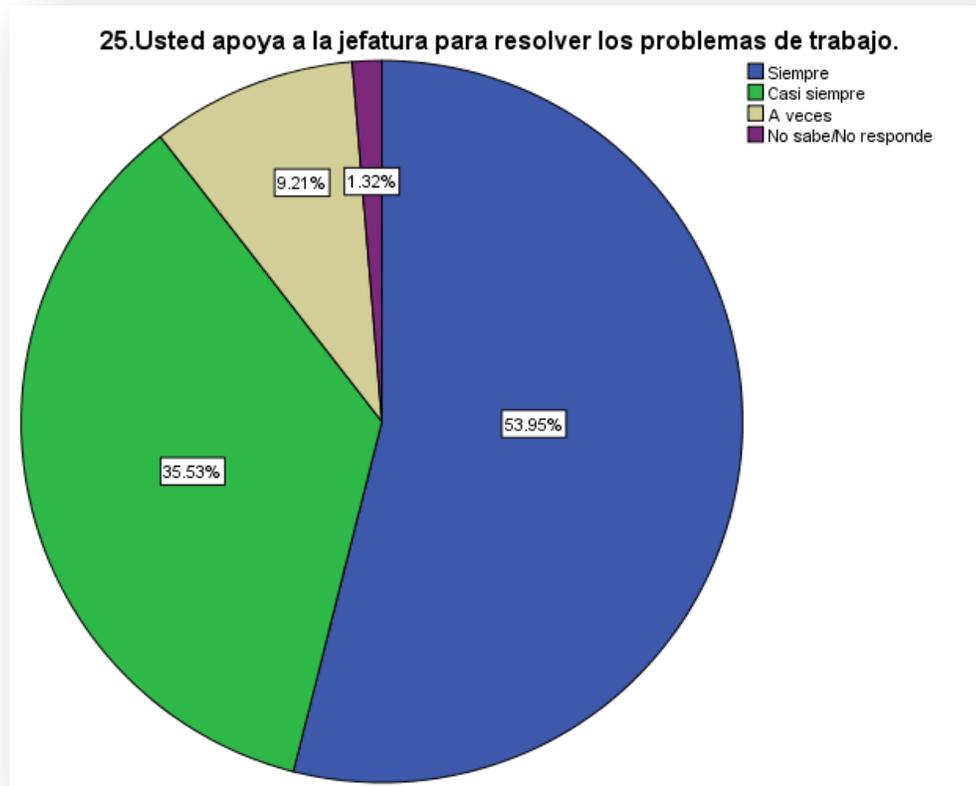
Interpretación.

Evaluando si los empleados se involucran activamente en el desarrollo de las labores que les son asignadas el porcentaje más alto (61.84%) dijo que siempre lo hace, lo que implicaría que su entrega al desarrollo de sus actividades no está condicionada ni limitada por factores como la remuneración o los incentivos, sino más bien al sentido de compromiso y responsabilidad con el puesto que desempeña.

**Pregunta No. 30: Usted apoya a la jefatura para resolver los problemas de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	53.9
Casi siempre	27	35.5
A veces	7	9.2
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

Gráfica No. 30



Interpretación.

La respuesta a si los empleados apoyan a sus jefes para resolver los problemas de trabajo que se presentan en el desarrollo de las labores dentro de la unidad demuestra que la sinergia entre las jefaturas y sus empleados es armoniosa, y en lugar de acrecentar o estancar los conflictos, lo que provocaría un mal ambiente de trabajo o atrasos en el cumplimiento de las actividades, se busca por todos los canales posibles que estos se solucionen.

**Planificación de los recursos humanos.**

**Objetivo V:** Conocer la percepción de los empleados sobre los procesos de planificación para el desarrollo del recurso humano.

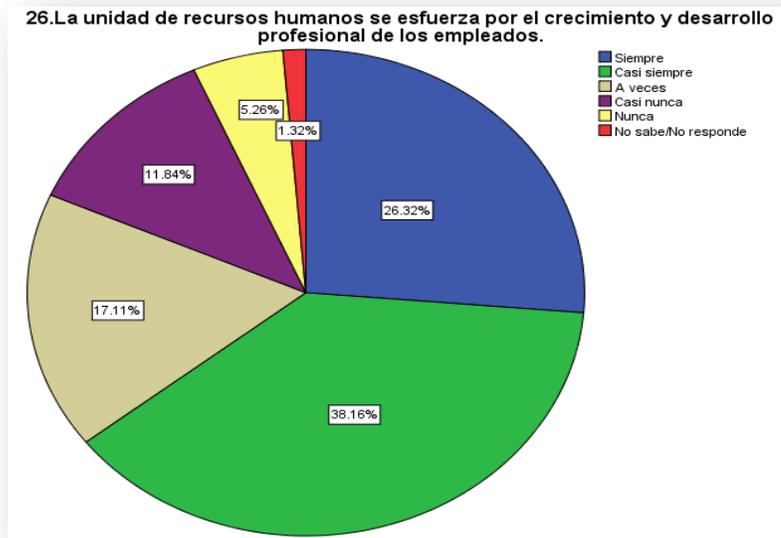
**Pregunta No. 31: La unidad de recursos humanos se esfuerza por el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	26.3
Casi siempre	29	38.2
A veces	13	17.1

**Pregunta No. 32: Al personal nuevo se le da la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas.**

Casi nunca	9	11.8
Nunca	4	5.3
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 31**



**Interpretación.**

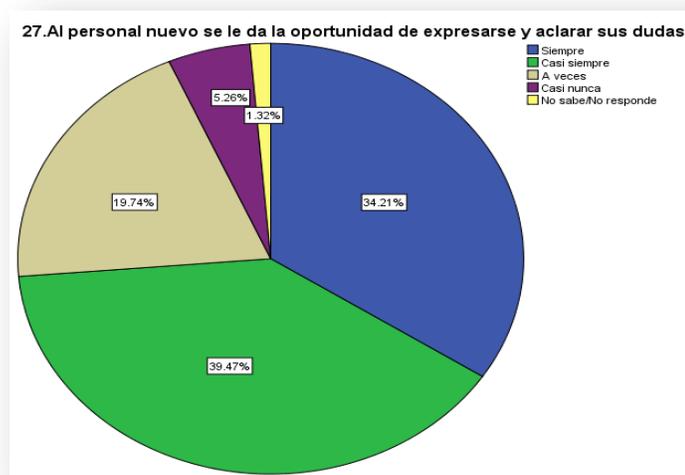
Buscando conocer la opinión de los empleados sobre si la unidad de recursos humanos o el área encargada de esta labor se esforzaba por el crecimiento y desarrollo profesional del personal, una gran mayoría consideraron que siempre o casi siempre este esfuerzo se veía reflejado de una manera u otra; mientras que solo una pequeña proporción consideró aceptable el esfuerzo que se ha realizado y un número mínimo dice considerar que nunca se trabaja en estos aspectos dentro de la alcaldía.

**Procesos de incorporación del personal.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	26	34.2
Casi siempre	30	39.5
A veces	15	19.7
Casi nunca	4	5.3
No sabe/No responde	1	1.3
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100.0</b>

**Objetivo:** Determinar la perspectiva de los empleados sobre la inducción que les brindó la alcaldía al momento que ingresaron a trabajar.

**Gráfica No. 32**



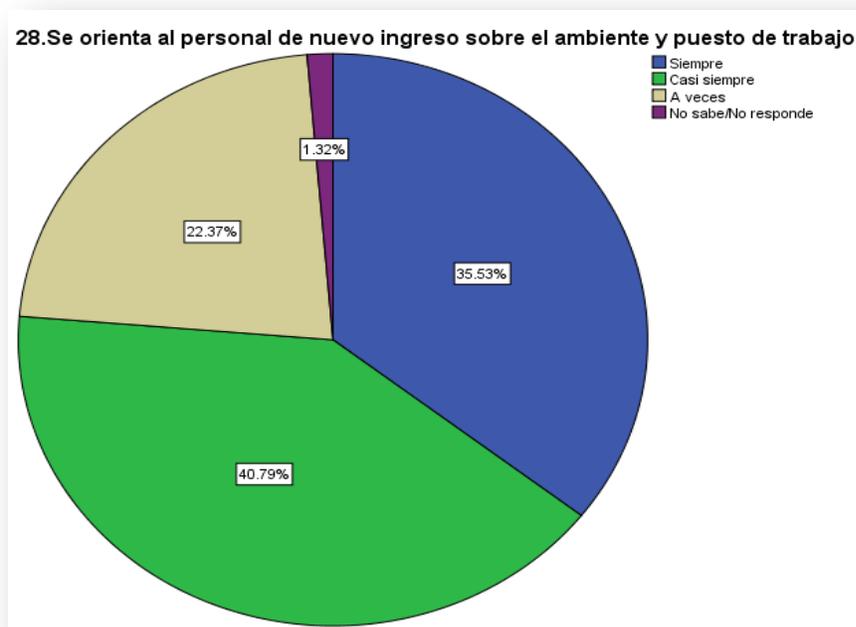
Interpretación.

La incorporación del personal a la organización es de vital importancia contar con personas calificadas para el puesto y para ello es necesario brindarles la inducción al momento que ingresan a la municipalidad, el 39.5% de los empleados encuestados consideran que casi siempre brinda la oportunidad de expresarse y aclarar sus dudas sobre el puesto que van a ocupar dentro de la organización. El 34.47% opina que siempre la municipalidad le da la oportunidad de aclarar todas sus dudas al personal nuevo. Sin embargo existe un 19.74% que opina que a veces y un 5.26% opina que casi nunca se les brindó la oportunidad de expresarse al ingresar a la alcaldía.

**Pregunta No. 33: Se orienta al personal de nuevo ingreso sobre el ambiente y puesto de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	27	35.5
Casi siempre	31	40.8
A veces	17	22.4
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 33**



**Interpretación.**

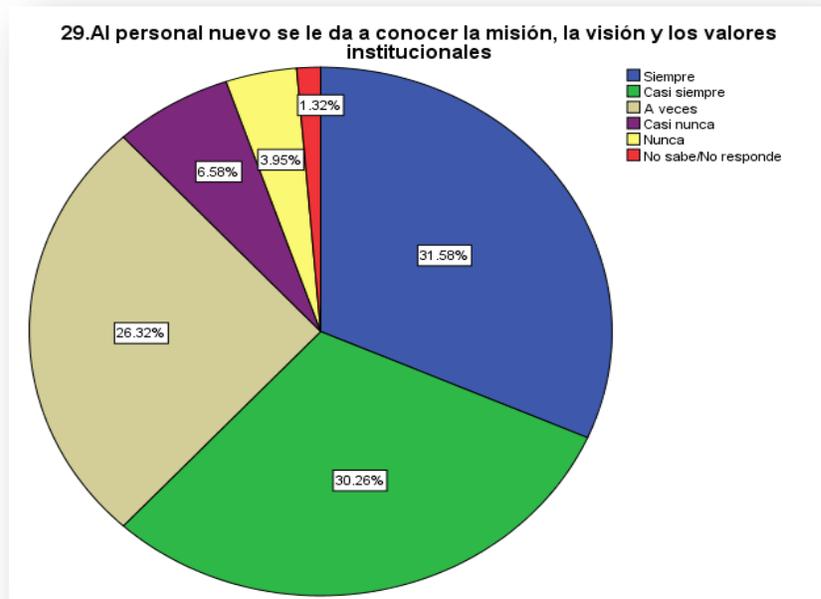
Una vez ingresados los nuevos empleados reciben orientación sobre el ambiente y puesto de trabajo que van a desempeñar el 76.32% afirma que se les orienta sobre el ambiente para que conozcan la visión, misión y valores que posee la municipalidad, así como la descripción del puesto de trabajo. El 22.37% opino que a veces se les orienta al personal de nuevo ingreso esto debido a que no existe una persona encarga de la unidad de recursos humano que brinde los lineamiento de la descripción y orientación del puesto de trabajo que va desempeñar.

**Pregunta No. 34: Al personal nuevo se le da a conocer la misión, la visión y los valores**

**institucionales.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	31.6
Casi siempre	23	30.3
A veces	20	26.3
Casi nunca	5	6.6
Nunca	3	3.9
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 34**



**Interpretación.**

La inducción es un proceso de vital importancia para familiarizar al nuevo personal con la organización y con los compañeros de trabajo, sobre conocer la visión, misión y valores institucionales el 61.84% afirma que si se les brinda, mientras que 26.32% opina que a veces se le da a conocer. Y el 3.95% considera que nunca se le dio a conocer la misión, visión y valores institucionales.

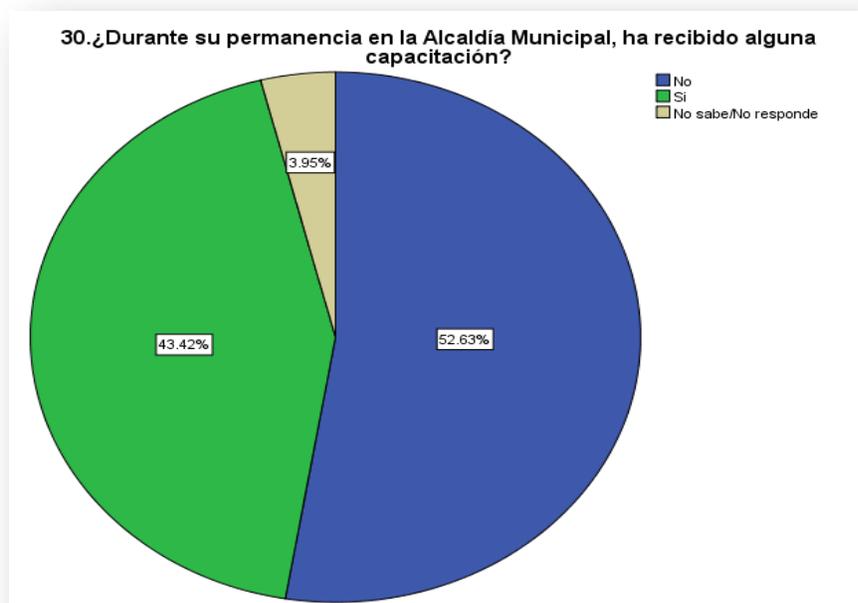
**Procesos de desarrollo del recurso humano.**

**Objetivo VII:** Identificar las áreas en las cuales se ha brindado formación profesional por medio de capacitaciones al personal de la carrera administrativa municipal.

**Pregunta No. 35: Durante su permanencia en la Alcaldía Municipal ha recibido alguna capacitación.**

	Frecuencia	Porcentaje
No	40	52.6
Si	33	43.4
No sabe/No responde	3	3.9
Total	76	100.0

**Gráfica No. 35**



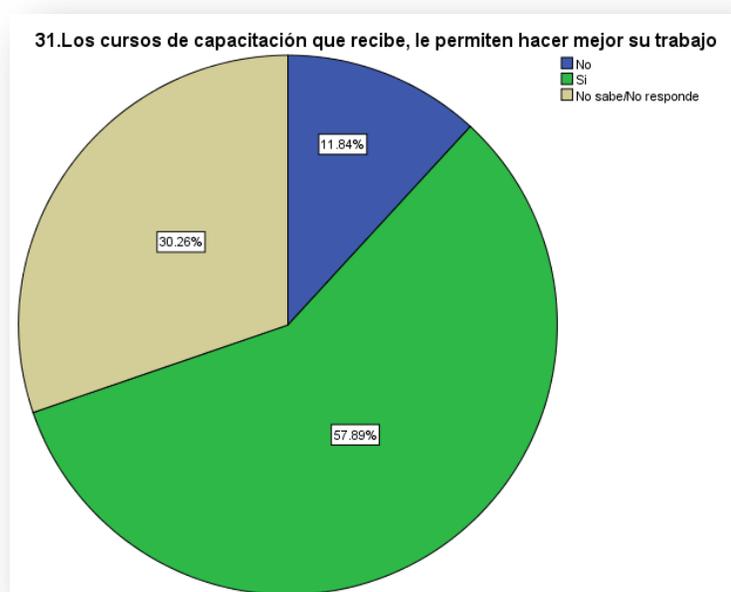
**Interpretación.**

La capacitación al personal constituye la parte central de un esfuerzo continuo para mejorar las competencias de los empleados, el 52.6% de los trabajadores encuestados opinan que nunca han recibido capacitación dirigida a su área de trabajo durante su permanencia en la alcaldía y el 43.42% opino que si ha recibido capacitación para fortalecer sus competencia y así contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización.

**Pregunta No. 36: Los cursos de capacitación que recibe le permiten hacer mejor su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje
No	9	11.8
Si	44	57.9
No sabe/No responde	23	30.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 36**



Interpretación.

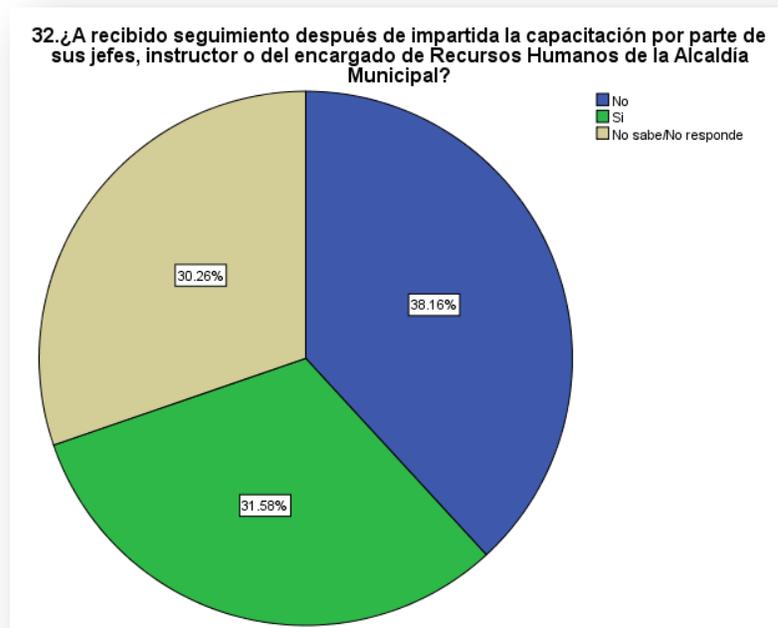
La capacitación al personal permite que los empleados adquieran habilidades en su área de trabajo, el 57.89% opino que los cursos de capacitación si le permite hacer mejor su trabajo ya que contribuyen al desarrollo de sus competencias permitiéndole adquirir nuevos conocimientos y un 30.26% considera que no le permite tener un mejor desempeño debido que los cursos que se les brindaron no tenía relación con su puesto de trabajo, estaban más enfocados en aspectos personales y no profesionales.

**Pregunta No. 37: Ha recibido seguimiento después de impartida la capacitación por parte de sus jefes, instructor o del encargado de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal.**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

No	29	38.2
Si	24	31.6
No sabe/No responde	23	30.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 37**



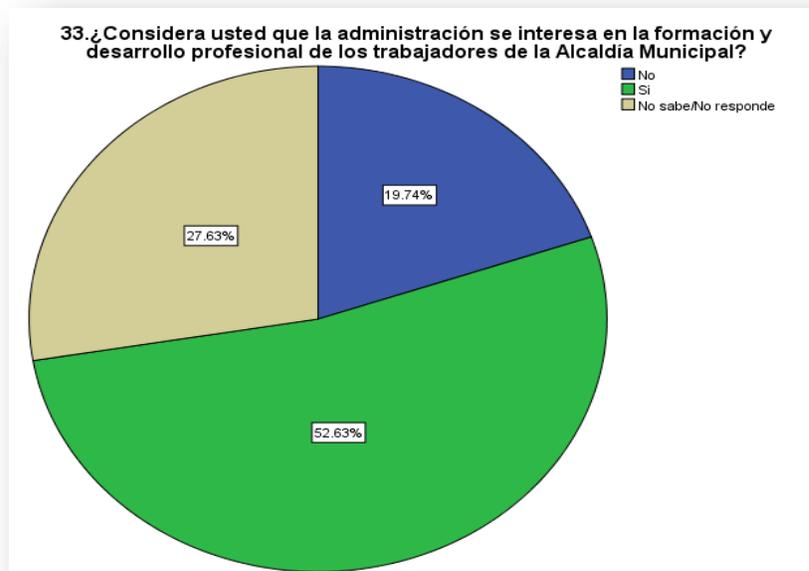
Interpretación.

La capacitación y desarrollo del personal comprende el proceso de preparación, introducción y verificación cuyo objetivo es conocer si los trabajadores adquirieron los conocimientos necesarios para poder mejorar su desempeño laboral, es decir que busca verificar la transmisión de los conocimientos a los empleados y poder identificar debilidades en los trabajadores que son necesarias fortalecer con un programa de capacitación, un 38.16% de los encuestados considera que no han recibido seguimiento sobre la capacitaciones que recibieron es decir que la municipalidad está olvidando dar seguimiento a las capacitaciones. Un 30.26% opino que si a recibió seguimiento y especialización en referente a la área que se desempeña y un 30.3% desconoce que la municipalidad de seguimiento luego que se les ha brindado la capacitación.

**Pregunta No. 38: Considera usted que la administración se interesa en la formación y desarrollo profesional de los trabajadores de la Alcaldía Municipal.**

	Frecuencia	Porcentaje
No	15	19.7
Si	40	52.6
No sabe/No responde	21	27.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 38**



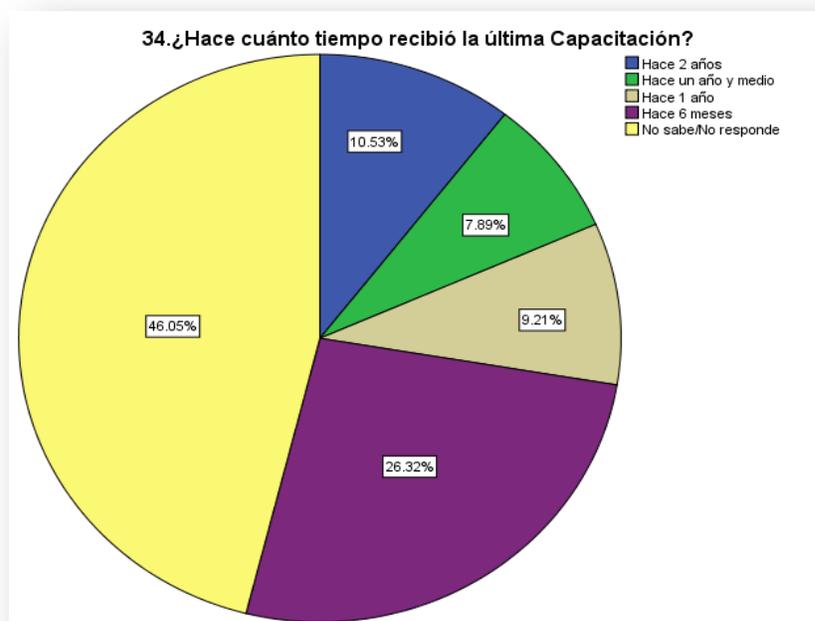
**Interpretación.**

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en que los empleados estén preparados para poder superarse continuamente, ya que en la actualidad la capacitación es la respuesta a las necesidades que tiene la municipalidad en contar con un personal calificado, mejorando sus habilidades, actitudes y conocimientos. El 52.63% de los empleados encuestados considera que la institución se interesa en la formación y desarrollo personal, el 27.63% opino que no se preocupa en la especialización de su trabajadores que no les brinda ningún tipo de capacitación y 19.74% no saben si la administración se interesa por el desarrollo de los trabajadores.

**Pregunta No. 39: Hace cuánto tiempo recibió la última capacitación.**

	Frecuencia	Porcentaje
Hace 2 años	8	10.5
Hace un año y medio	6	7.9
Hace 1 año	7	9.2
Hace 6 meses	20	26.3
No sabe/No responde	35	46.1
Total	76	100.0

**Gráfica No. 39**



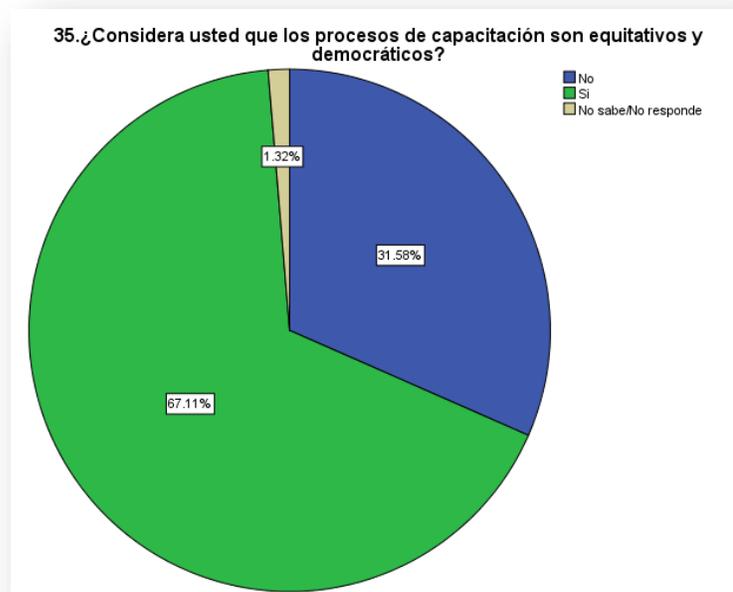
**Interpretación.**

La capacitación que se realiza de manera continua contribuye en el desarrollo del personal en busca de diferentes mecanismos o sistemas que ofrezcan a los empleados conocimiento, habilidades y actitudes para tener un desempeño exitoso, así que el 46.05% no sabe cuándo recibió la última capacitación debido a que no le han brindado capacitación alguna. El 26.32% opino que fue hace 6 meses y un 27.63% recibió su última capacitación hace más de un año por ello es necesario que la municipalidad formule planes de capacitación anual para el personal para fortalecer actitudes, conocimiento y habilidades.

**Pregunta No. 40: Considera usted que los procesos de capacitación son equitativos y democráticos.**

	Frecuencia	Porcentaje
No	24	31.6
Si	51	67.1
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 40**



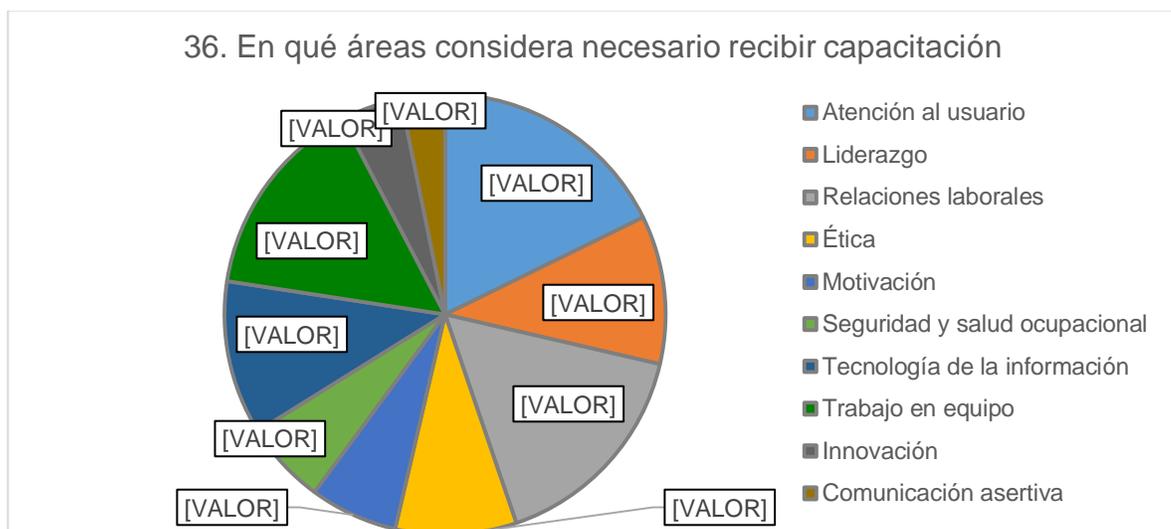
**Interpretación.**

El 67.11% de los empleados encuestados opino que la municipalidad establece proceso de capacitación de manera equitativa y democrática, ya que la alcaldía busca fortalecer el desempeño de los empleados. Mientras que el 31.58% opino que no son equitativos los proceso de capacitación.

**Pregunta No. 41: En qué áreas considera necesario recibir capacitación.**

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje de casos
Atención al usuario	44	61.1%
Liderazgo	27	37.5%
Relaciones laborales	40	55.6%
Ética	22	30.6%
Motivación	16	22.2%
Seguridad y salud ocupacional	15	20.8%
Tecnología de la información	28	38.9%
Trabajo en equipo	37	51.4%
Innovación	11	15.3%
Comunicación asertiva	8	11.1%

**Gráfica No. 41**



Interpretación.

Es necesario recibir capacitación en el área que se está desempeñando se buscó la conocer la opinión de los empleados para que identificaran cuales son las áreas que le gustaría recibir capacitaciones que esto vendría a fortalecer sus habilidades, conocimientos y actitudes. El 61.1% de los empleados encuestados consideran que es necesario ser capacitados en atención al usuario debido a que es el área de donde se desempeñan, un 37.5% opino que es necesario capacitarse en el área de liderazgo, 55.6% en relaciones laborales, también 30.6% en ética, as mismo un 22.2% en motivación, seguido con 20.8% en seguridad y salud ocupacional, un 38.9%

en tecnología de la información con el objeto de mejorar los proceso informáticos, también un 51.4% opino que se deben capacitar en trabajo en equipo, así mismo un 15.3% considera en innovación y un 11.1% opino que se debe capacitar en comunicación asertiva están son áreas donde los encuestados consideran de vital importancia ya que les ayudaría en fortalecer su conocimientos y por ende mejorar su desempeño para dar un mejor servicio al usuario.

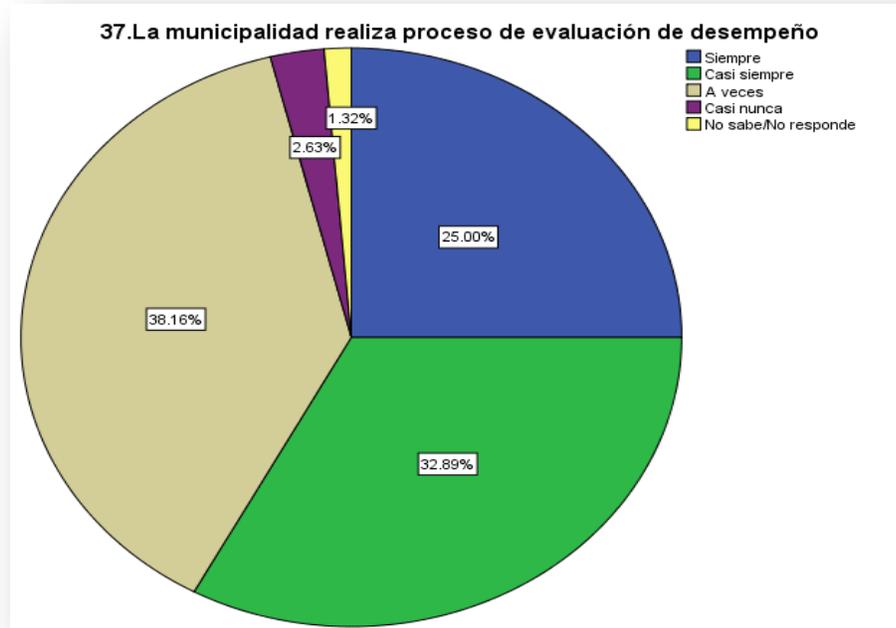
**Procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.**

**Objetivo VIII:** Medir el grado de satisfacción que posee los empleados sobre los procesos de evaluación, compensación y mantenimiento del personal.

**Pregunta No. 42: La municipalidad realiza proceso de evaluación de desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	25.0
Casi siempre	25	32.9
A veces	29	38.2
Casi nunca	2	2.6
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

Gráfica No. 42



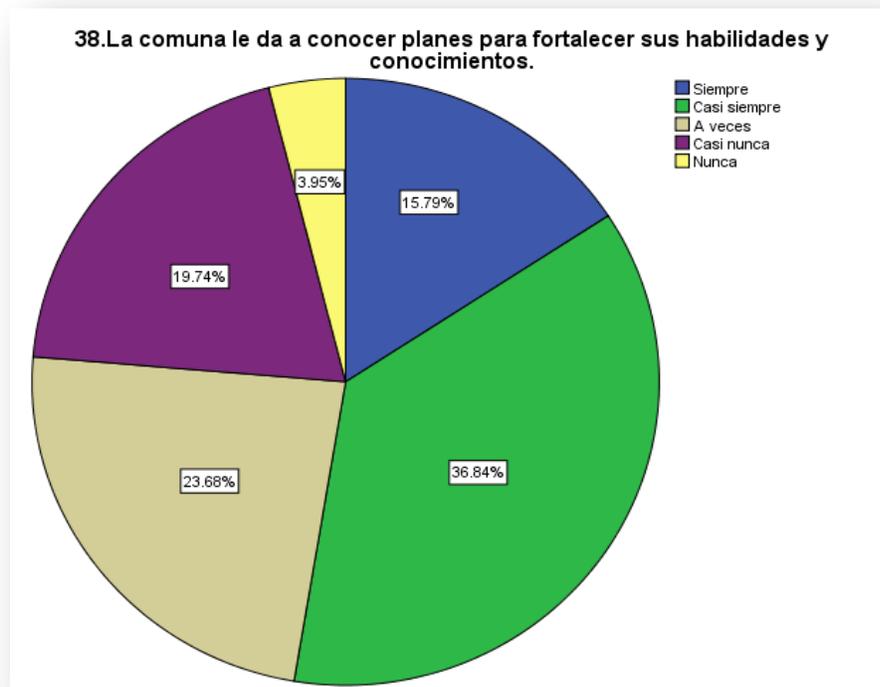
Interpretación.

Los proceso de evaluación de desempeño es un sistema de revisión y evaluación sobre la manera que el individuo ejecuta sus tareas, el 38.16% opina que a veces la municipalidad realiza evaluación sobre su desempeño es decir que la municipalidad evalúa a su personal dos veces al año. El 25% opino que si son evaluados constantemente para conocer si ejecutan de manera correcta sus tareas y un 2.83% considera que casi nunca realizan proceso de evaluación de desempeño.

**Pregunta No. 43: Le comuna le da a conocer planes para fortalecer sus habilidades y conocimientos.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	15.8
Casi siempre	28	36.8
A veces	18	23.7
Casi nunca	15	19.7
Nunca	3	3.9
Total	76	100.0

**Gráfica No. 43**



**Interpretación.**

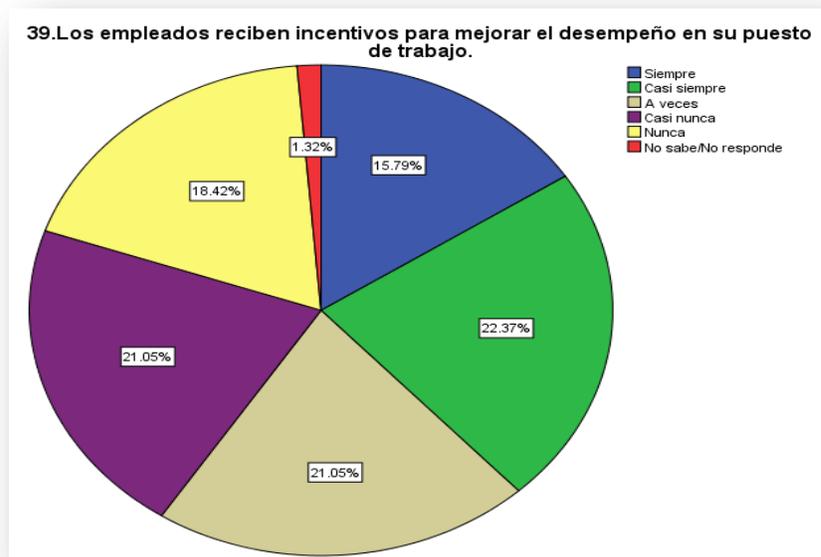
Al establecer planes capacitación que fortalezcan las habilidades y conocimientos de los empleados es necesario dárselos a conocer a trabajadores para que exista una buena comunicación y motivación, el 36.64% opino que casi siempre se le da a conocer los planes de capacitación para fortalecer sus conocimientos, habilidades y actitudes. El 23.68% considera que a veces se les informa sobre los planes y 19.74% opino que casi nunca les brindan la información de los planes que se ejecutaran para el desarrollo de sus habilidades y

conocimiento.

**Pregunta No. 44: Los empleados reciben incentivos para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	15.8
Casi siempre	17	22.4
A veces	16	21.1
Casi nunca	16	21.1
Nunca	14	18.4
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 44**



**Interpretación.**

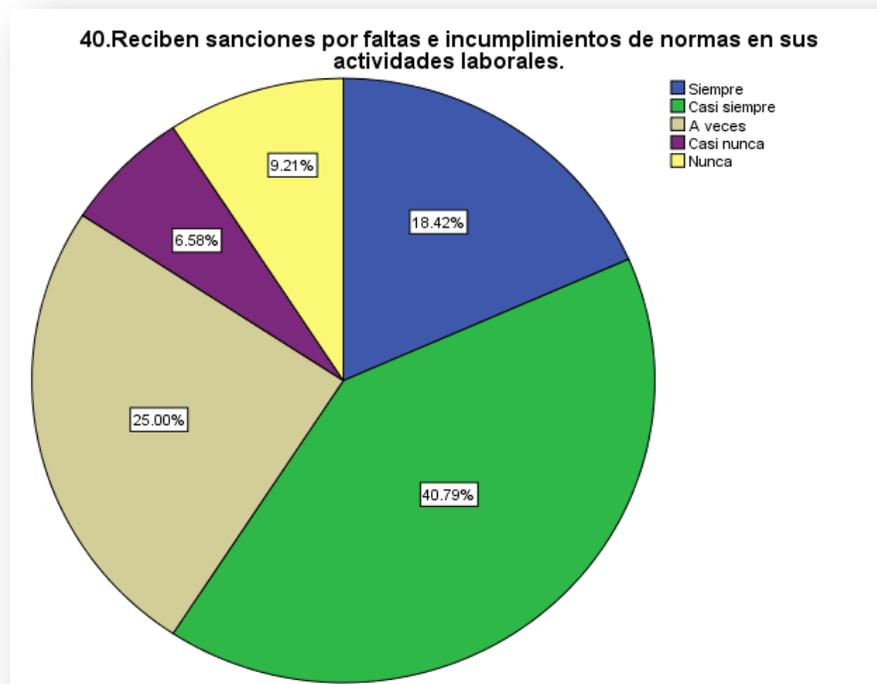
Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los empleados se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su desempeño en su puesto de trabajo. El 21.05% opino que a veces reciben incentivos, mientras que un 21.05% considera que casi nunca la municipalidad les brindan incentivos, el 18.42% opino que nunca le han brindado incentivos para mejorar su desempeño y un 38.16% opino que si le han brindado algún tipo de incentivo

que les levanta el ánimo haciéndolos sentir seguros y orgullosos en su trabajo.

**Pregunta No. 45: Reciben sanciones por faltas e incumplimientos de normas en sus actividades laborales.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	18.4
Casi siempre	31	40.8
A veces	19	25.0
Casi nunca	5	6.6
Nunca	7	9.2
Total	76	100.0

**Gráfica No. 45**



**Interpretación.**

El 40.79% de los encuestados opino que casi siempre reciben sanciones cuando ha realizado una falta e incumplimiento de normas ya establecidas en la municipalidad que en su mayoría menciona que eran verbales y escritas cuando era repetidamente la misma falta, el 25% opino que a veces se los empleados reciben sanciones por incumplir con sus actividades laborales, el

9.21% considera que nunca ha recibido algún tipo de sanción y 6.58% considera que casi nunca.

### Procesos de evaluación de la gestión del personal.

**Objetivo IX:** Medir si la gestión del recurso humano se está realizando de manera adecuada acorde a los procedimientos establecidos.

#### Pregunta No. 46: Los procedimientos están definidos para la evaluación de la gestión del personal.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	25.0
Casi siempre	30	39.5
A veces	17	22.4
Casi nunca	6	7.9
Nunca	3	3.9
No sabe/No responde	1	1.3
Total	76	100.0

Gráfica No. 46



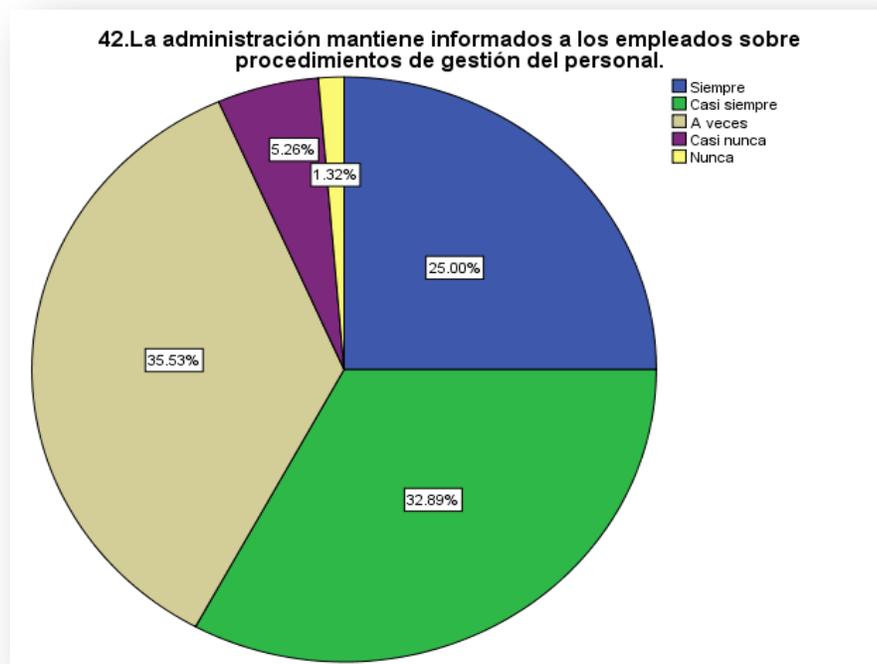
Interpretación.

Es importante definir procedimientos de evaluación de la gestión de personal para establecer funciones y conduce a un mayor grado de uniformidad en todas las prácticas. El 39.47% opino que casi siempre se realizan evaluación de gestión de personal, mientras que un 22.37% opino que a veces, y un 11.8% considera que casi nunca o nunca se realiza algún tipo de evaluación de la gestión de personal.

**Pregunta No. 47: La administración mantiene informados a los empleados sobre procedimientos de gestión del personal.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	25.0
Casi siempre	25	32.9
A veces	27	35.5
Casi nunca	4	5.3
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 47**



Interpretación.

La administración mantiene informados a los empleados sobre procedimientos de gestión de personal que busca que los miembros y la municipalidad vayan en misma dirección. El 35.53% opino que a veces se le informa sobre estos procedimientos, el 32.89% considera que casi siempre se le mantiene informados de planes, programas que va implementar la administración sobre los proceso de gestión de personal, el 25% opino que siempre le informan y un 5.26% opino que casi nunca.

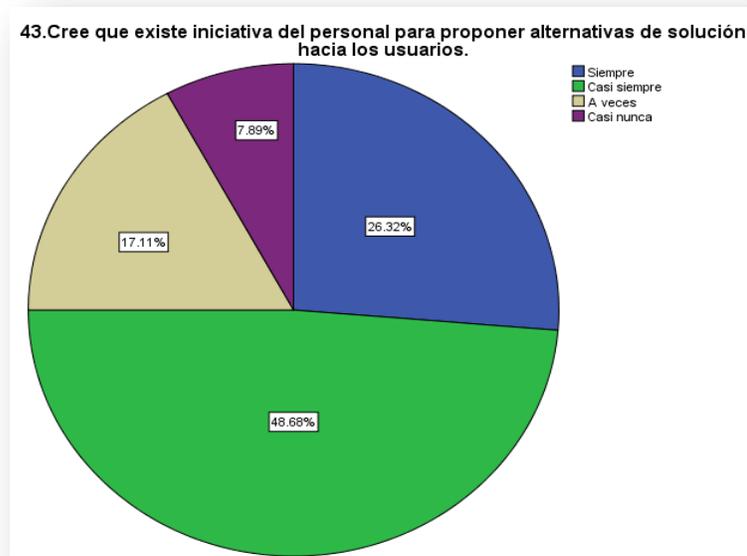
**Servicio al usuario.**

**Objetivo X:** Determinar el grado de compromiso de los empleados para brindar un servicio de calidad hacia los usuarios.

**Pregunta No. 48:** Cree que existe iniciativa del personal para proponer alternativas de solución hacia los usuarios.

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	26.3
Casi siempre	37	48.7
A veces	13	17.1
Casi nunca	6	7.9
Total	76	100.0

**Gráfica No. 48**



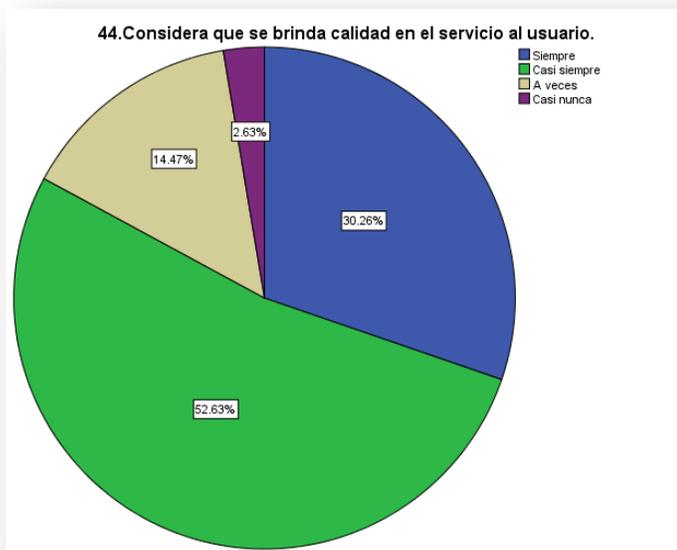
Interpretación.

El 75% de los trabajadores encuestados opino que posee iniciativa para proponer alternativas de solución hacia los usuarios es decir que los empleados busca siempre resolver las necesidades de los usuario en brindarles un servicio de calidad, reduciendo el tiempo de espera para ser atendido, también un 17.11% determinó que a veces propone alternativas de solución al usuario y un 7.89% opino que casi nunca esto debido a que no poseen contacto con los usuarios.

**Pregunta No. 49: Considera que se brinda calidad en el servicio al usuario.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	30.3
Casi siempre	40	52.6
A veces	11	14.5
Casi nunca	2	2.6
Total	76	100.0

**Gráfica No. 49**



**Interpretación.**

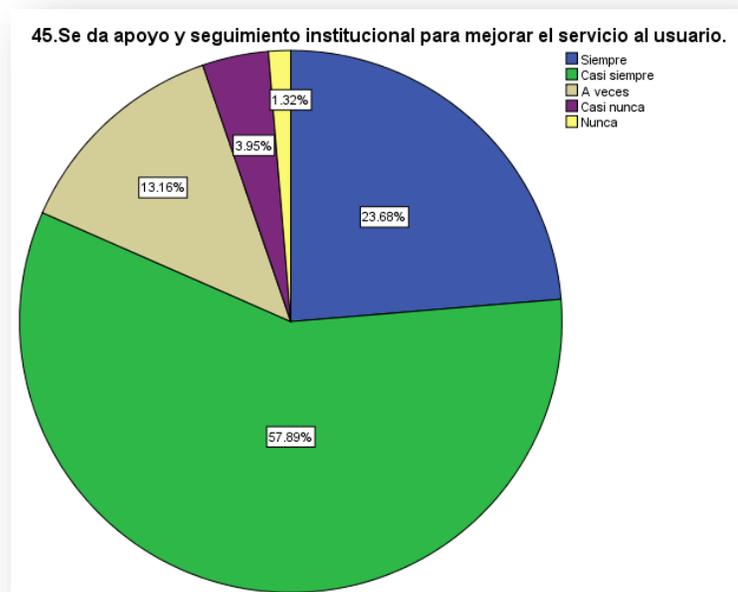
El 52.63% opino que casi siempre brinda calidad en el servicio al usuario esto nos indica que existe un esfuerzo por parte de los empleados en brindar un servicio eficiente, el 30.26% considera que siempre da un servicio de calidad, mientras que un 14.47% considera que a

veces y el 2.63% establece que casi nunca.

**Pregunta No. 50: Se da apoyo y seguimiento institucional para mejorar el servicio al usuario.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	23.7
Casi siempre	44	57.9
A veces	10	13.2
Casi nunca	3	3.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 50**



**Interpretación.**

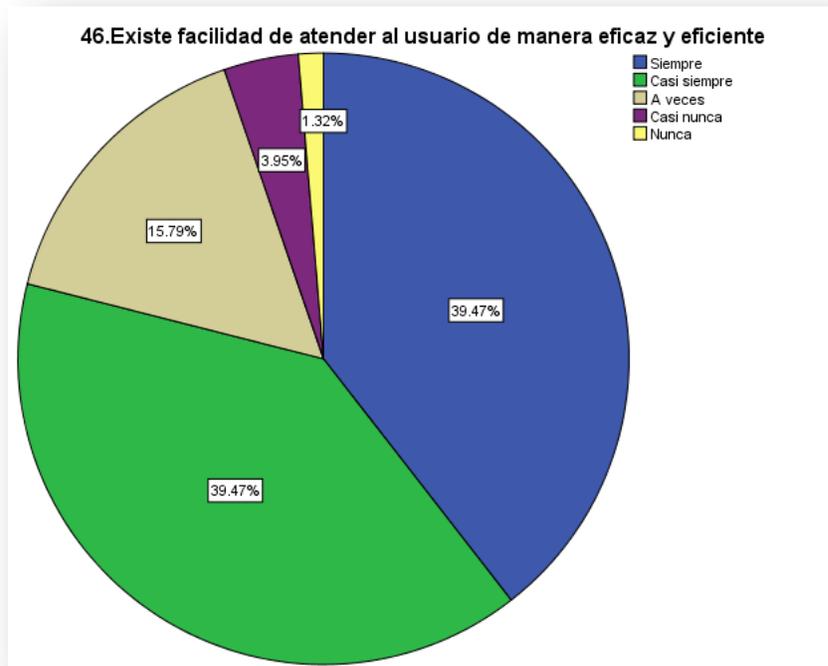
El apoyo y seguimiento de la municipalidad al mejorar el servicio al usuario es necesario para poder especializar a sus trabajadores para que desarrollen sus habilidad, conocimientos y actitudes hacia el trato con los usuarios enfocados en dar un servicio de calidad, ágil que los tiempos de espera sean mínimos y que la resolución de problemas sea de manera eficiente. El 57.89% opino que casi siempre posee apoyo de la municipalidad mejorar el servicio, el 23.68% considera que siempre, así mismo el 13.16% opino que a veces, un 3.95% casi nunca y 1.32%

considera que nunca recibe apoyo para mejorar el servicio.

**Pregunta No. 51: Existe facilidad de atender al usuario de manera eficaz y eficiente.**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	39.5
Casi siempre	30	39.5
A veces	12	15.8
Casi nunca	3	3.9
Nunca	1	1.3
Total	76	100.0

**Gráfica No. 51**



**Interpretación.**

El contar con herramienta necesarias para facilitar el atender al usuario de manera eficaz y eficiente es de vital importancia así como el poseer conocimientos, y destrezas son indispensable para dar un buen servicio al usuario, el 39.47% opino que siempre existe facilidad para atender al usuario, el 39.47% considera que casi siempre, mientras que 15.79% opino que a veces y un 3.95% casi nunca debido a que no aplica por que no posee contacto con el usuario.

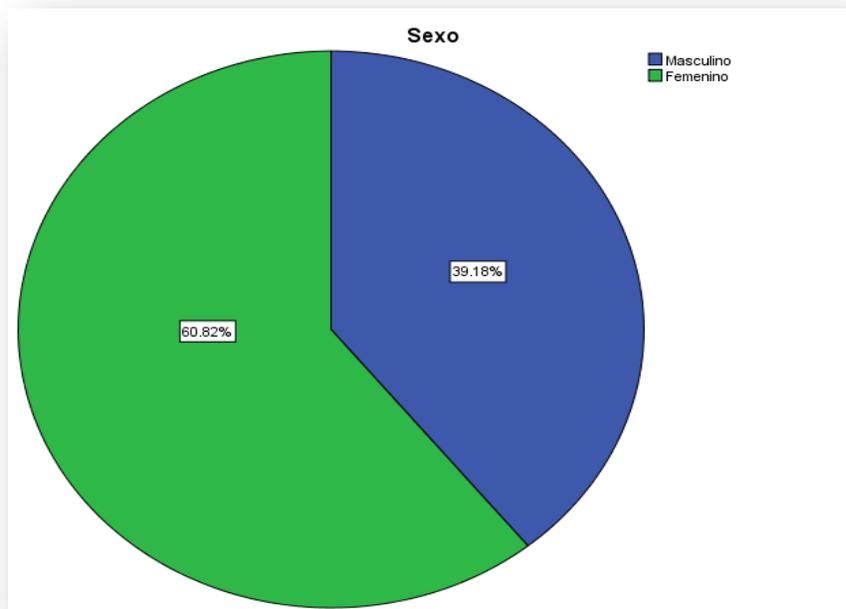
**ANEXO No. 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A USUARIOS.**

**Objetivo:** Diagnosticar la eficiencia en la prestación de servicios de la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora con el propósito de recomendar medidas que contribuyan a brindar un mejor servicio.

**Pregunta No. 1: Sexo**

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	38	39.2
Femenino	59	60.8
Total	97	100.0

**Gráfica No. 52**



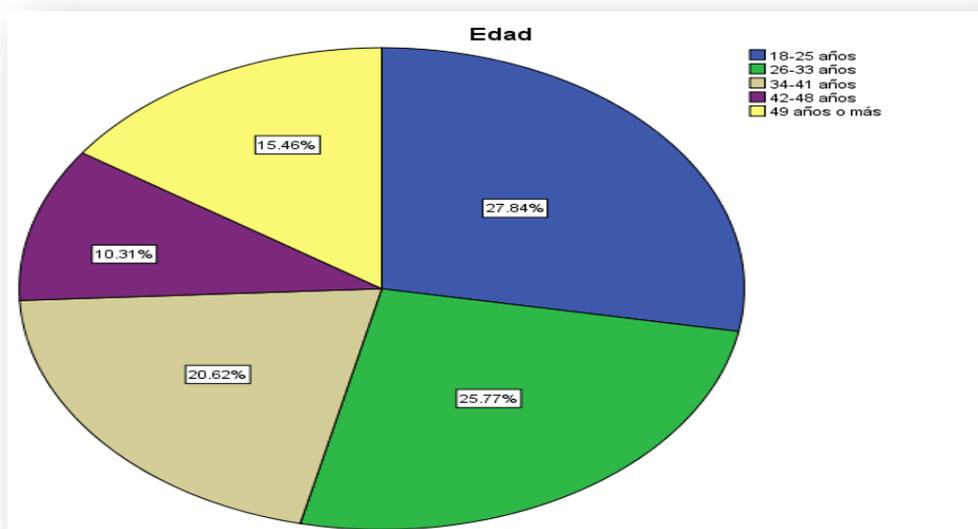
**Interpretación.**

En el Municipio de Rosario de Mora se seleccionaron aleatoriamente al azar a las Personas a encuestar, que en su mayoría fueron mujeres. Por lo que el sexo femenino tiene mayor representatividad para este estudio. Mientras que el sexo masculino representa a la menoría de los encuestados.

**Pregunta No. 2: Edad**

Frecuencia	Porcentaje
27	27.8
25	25.8
20	20.6
10	10.3
15	15.5
97	100.0

**Gráfica No. 53**



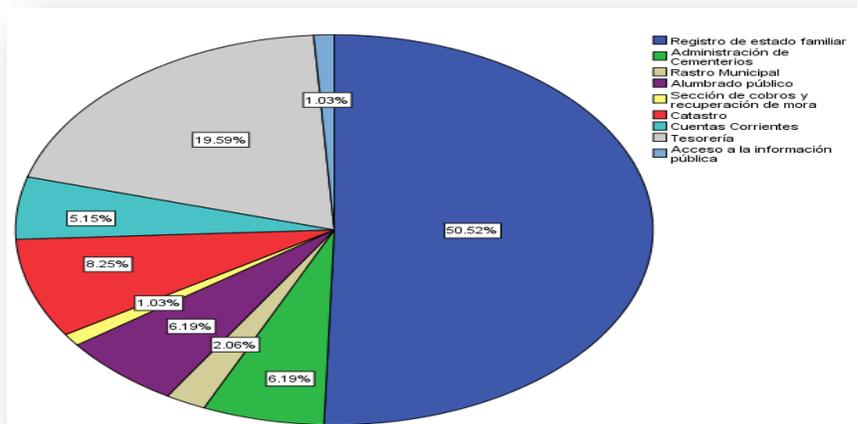
**Interpretación.**

Dentro de los encuestados se determinó que existe una proporción casi similar de encuestados que están entre las edades de 18 a 25 años y de 26 a 33 años, ello representa la mayoría, seguido por las personas de edades entre 34 a 41 años; mientras que la menor participación de usuarios encuestados es de 42 años y más.

**Pregunta No. 3: ¿A cuál o cuáles unidades de la Alcaldía Municipal ha solicitado algún servicio?**

	Frecuencia	Porcentaje
Registro de estado familiar	49	50.5
Administración de Cementerios	6	6.2
Rastro Municipal	2	2.1
Alumbrado público	6	6.2
Sección de cobros y recuperación de mora	1	1.0
Catastro	8	8.2
Cuentas Corrientes	5	5.2
Tesorería	19	19.6
Acceso a la información pública	1	1.0
Total	97	100.0

**Gráfica No. 54**



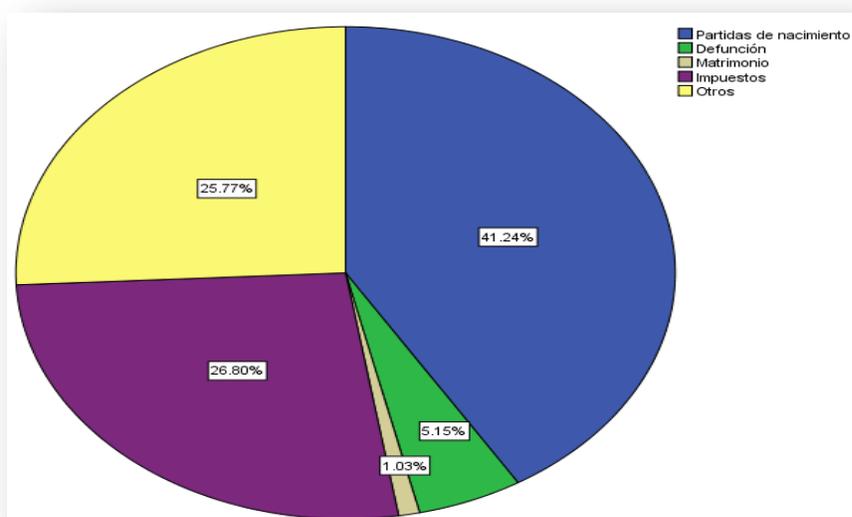
**Interpretación.**

En la Alcaldía Municipal, La mayoría de las personas acuden a la Unidad de Registro de Estado Familiar, la segunda unidad más visitada por los usuarios es el Departamento de Tesorería, mientras que las Unidades de Catastro, Alumbrado Público y Cuentas Corrientes representan parcialmente las tercera opciones por el cual los encuestados acuden a la municipalidad. Las unidades menos demandadas son la Sección de Cobros y Recuperación de Mora y Acceso a La Información Pública.

**Pregunta No. 4. ¿Qué tipo de servicio solicito a la Alcaldía Municipal?**

	Frecuencia	Porcentaje
Partidas de nacimiento	40	41.2
Defunción	5	5.2
Matrimonio	1	1.0
Impuestos	26	26.8
Otros	25	25.8
Total	97	100.0

**Gráfica No. 55**



Interpretación.

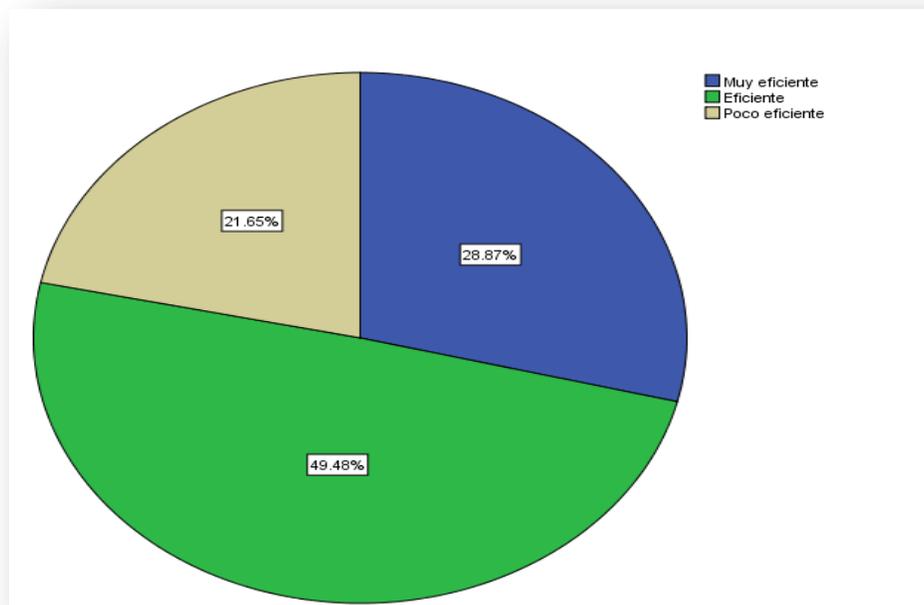
La mayoría de las personas asiste a la Municipalidad a solicitar Partidas de Nacimiento, al segundo servicio que acude la población es para cancelar sus impuestos municipales, seguido de otros servicios que la municipalidad ofrece, otras personas acuden a solicitar partidas de defunción, mientras que la menoría de servicios solicitados por los usuarios son los matrimonios y divorcios.

**Pregunta No. 5: ¿Con que nivel de eficiencia le brindaron los servicios solicitados en la**

### Alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy eficiente	28	28.9
Eficiente	48	49.5
Poco eficiente	21	21.6
Total	97	100.0

Gráfica No. 56



#### Interpretación.

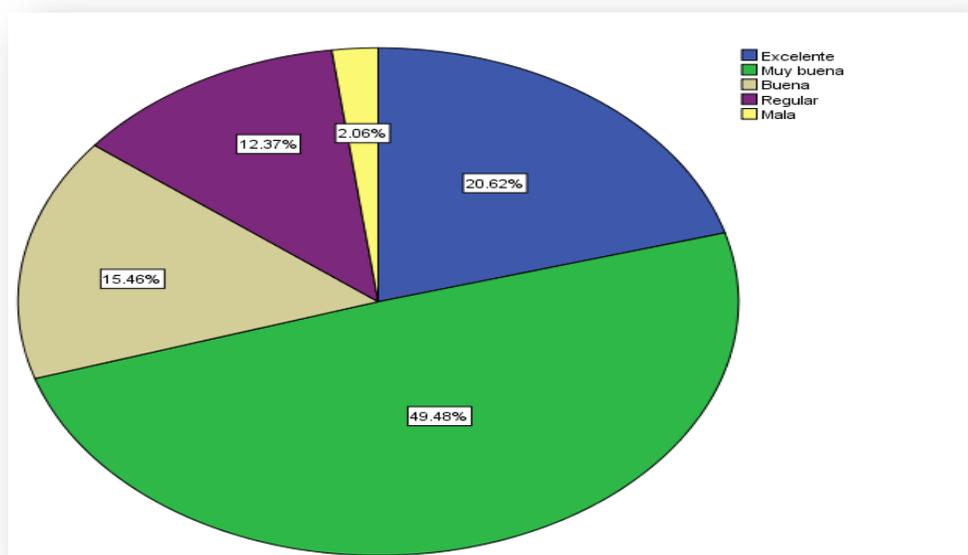
De las personas encuestadas la mayoría se siente satisfecha con lo que solicitan en la Municipalidad, por lo que consideran que la municipalidad es Eficiente en los Servicios que Ofrecen, el 29% que representa la otra parte de los usuarios encuestados mencionaron que los servicios de la Alcaldía son Muy Eficientes y la menoría de las personas se siente insatisfecha con los servicios de la Comuna debido a que consideran que es Poco Eficiente.

**Pregunta No. 6: ¿Cómo Califica la calidad de los servicios que ofrece la Alcaldía**

### Municipal?

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	20.6
Muy buena	48	49.5
Buena	15	15.5
Regular	12	12.4
Mala	2	2.1
Total	97	100.0

Gráfica No. 57



#### Interpretación.

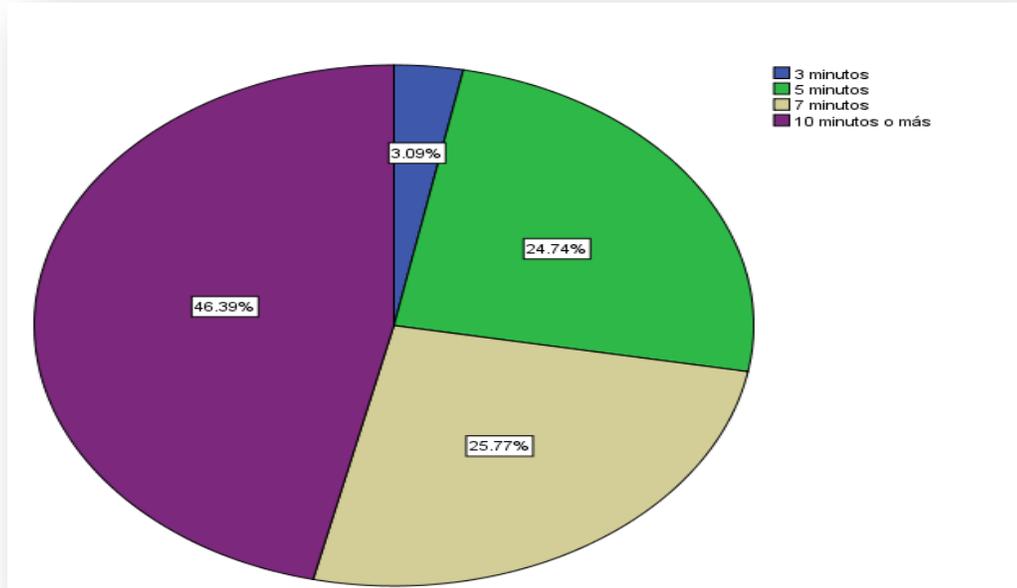
La Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, ofrece servicios de Muy buena calidad, no es excelente, pero la mayoría de las personas se encuentra satisfecha, algunos usuarios consideran que es Buena y Regular la calidad de los servicios que ofrece la municipalidad, mientras que la menoría menciona que la calidad de lo que la Alcaldía les ofrece es Mala.

**Pregunta No. 7: ¿En cuánto tiempo atendieron su solicitud de servicios los empleados de**

### la Alcaldía?

	Frecuencia	Porcentaje
3 minutos	3	3.1
5 minutos	24	24.7
7 minutos	25	25.8
10 minutos o más	45	46.4
Total	97	100.0

Gráfica No. 58



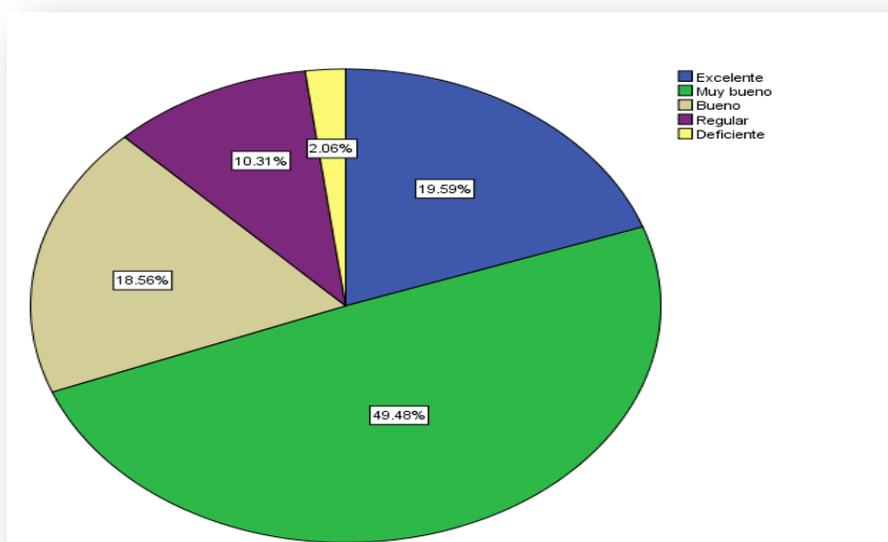
#### Interpretación.

La Mayoría de las Personas acude a la Alcaldía a Solicitar Partidas de Nacimiento, la Municipalidad atiende en 3 minutos sus solicitudes, mientras que en el área de Tesorería e Impuestos se tardan aproximadamente de 5 a 7 minutos, y es esa la razón por la cual las personas consideran que el servicio que solicitan se les atiende de forma normal, mientras que para otras transacciones y servicios que ofrece la municipalidad se tardan más de 10 minutos, aunque en este caso la menoría acude a solicitarlo.

**Pregunta No. 8: ¿Cómo definiría la Atención recibida en relación a sus necesidades de servicios?**

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	19.6
Muy bueno	48	49.5
Bueno	18	18.6
Regular	10	10.3
Deficiente	2	2.1
Total	97	100.0

**Gráfica No. 59**



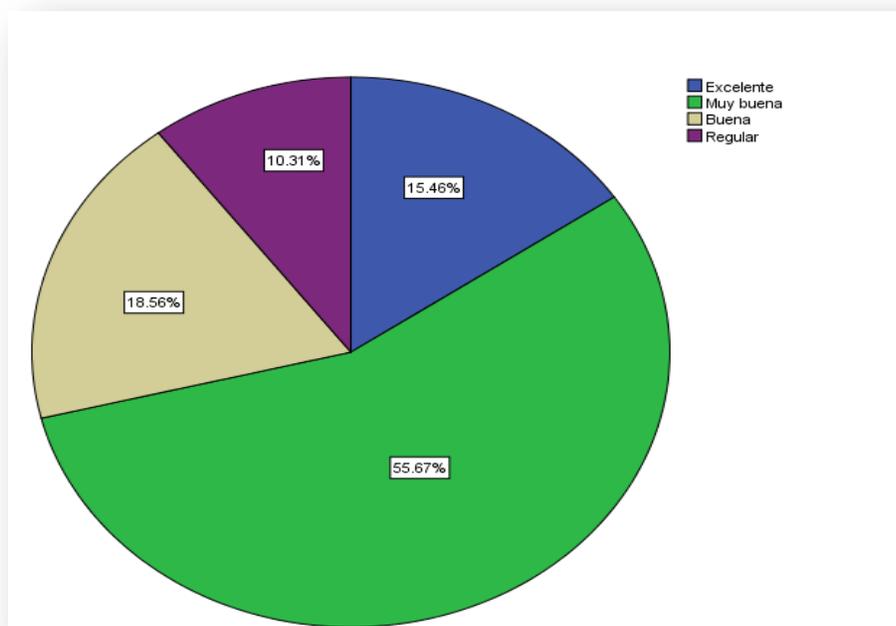
**Interpretación.**

La mayoría de las personas mencionan que la Atención que recibieron en relación con el servicio que solicitaron es Muy Buena, entre el 19% y el 20% de los usuarios encuestados consideran que es buena y excelente; son pocas las personas que opinan que es regular y mala la Atención que presta la municipalidad en relación a los servicios que ofrece.

**Pregunta No. 9: ¿En su opinión, cuando usted solicita un Servicio el Desempeño de los Empleados es?**

	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	15	15.5
Muy buena	54	55.7
Buena	18	18.6
Regular	10	10.3
Total	97	100.0

**Gráfica No. 60**



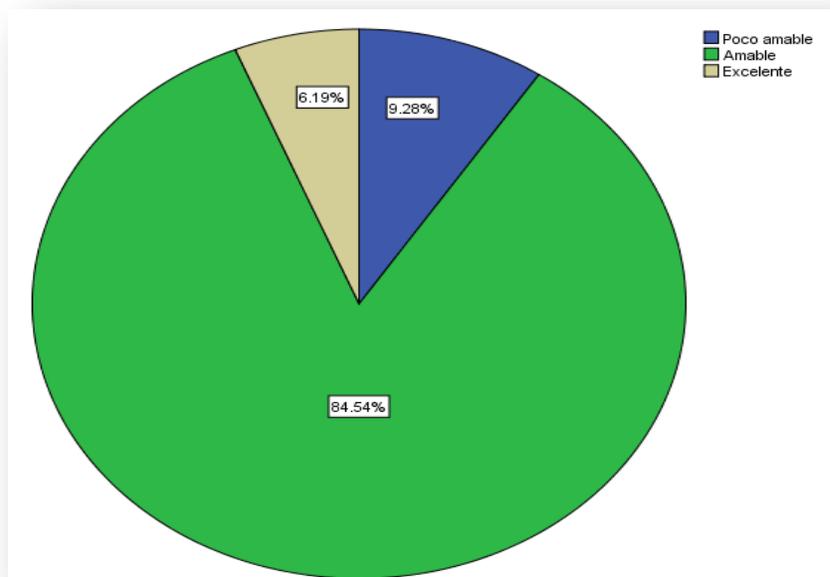
**Interpretación.**

La mayoría de las personas consideran que de acuerdo a los servicios que solicitan en la Alcaldía, el desempeño de los Empleados es Muy Buena, en segundo lugar, opinan que es buena, solo el 15% de los usuarios opina que es excelente el desempeño de los empleados. La menoría de los encuetados afirma que existe un desempeño regular de los empleados en relación al servicio que solicitaron.

**Pregunta No. 10: ¿Cuál fue su apreciación sobre la actitud de la persona que lo atendió al solicitar el servicio?**

	Frecuencia	Porcentaje
Poco amable	9	9.3
Amable	82	84.5
Excelente	6	6.2
Total	97	100.0

**Gráfica No. 61**



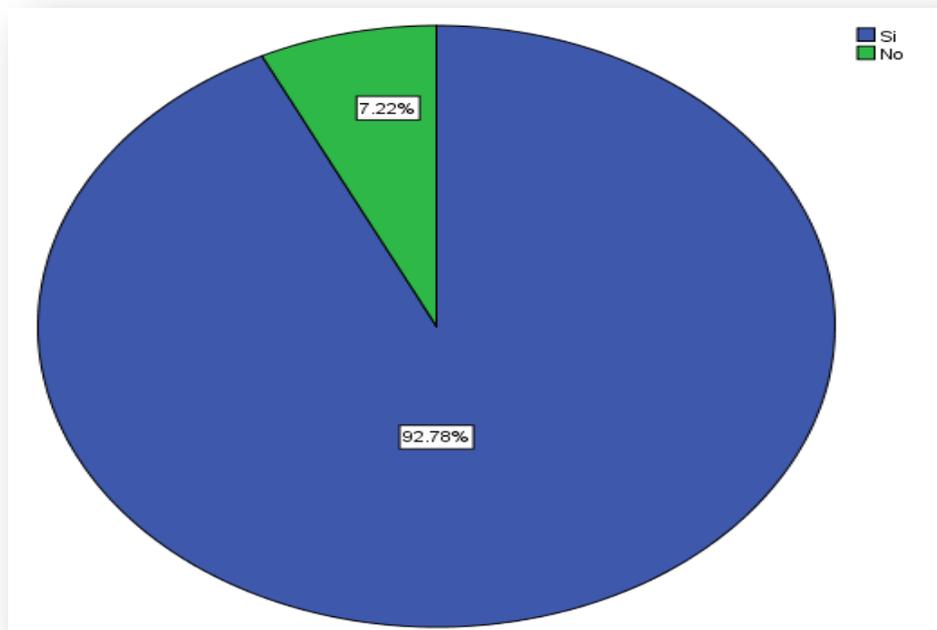
**Interpretación.**

La mayoría de los usuarios que acuden a la Municipalidad, consideran que la Actitud de los empleados es Amable cuando ellos realizan sus actividades, son pocos los encuestados que afirma que los empleados tienen poca amabilidad cuando ofrecen sus servicios, mientras que la menoría de personas menciona que la Actitud de los empleados es Excelente.

**Pregunta No. 11: ¿Cree usted que la Alcaldía cuenta con recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	92.8
No	7	7.2
Total	97	100.0

**Gráfica No. 62**



**Interpretación.**

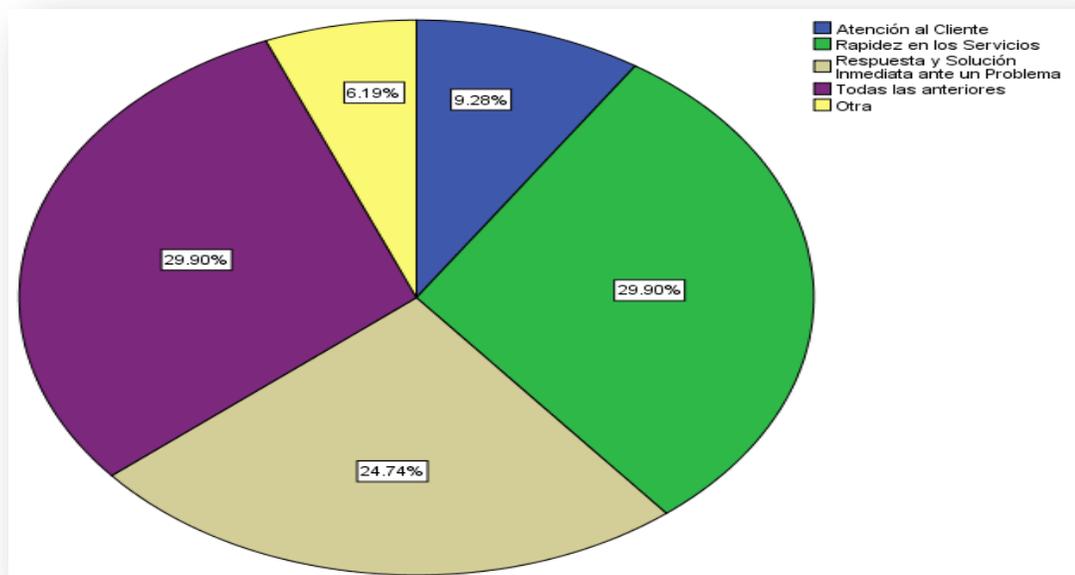
La mayoría de las personas que asiste a la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, afirma que la Municipalidad cuenta con los recursos tecnológicos, herramientas y equipos apropiados para ofrecer un servicio eficiente. Una pequeña parte de los usuarios encuestados mencionaron que no existe el equipo tecnológico y las herramientas necesarias para las funciones de la municipalidad.

**Pregunta No. 12: ¿En qué aspectos debe mejorar la Alcaldía para brindar un mejor servicio?**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Atención al Cliente	9	9.3
Rapidez en los Servicios	29	29.9
Respuesta y Solución Inmediata ante un Problema	24	24.7
Todas las anteriores	29	29.9
Otra	6	6.2
Total	97	100.0

**Gráfica No. 63**



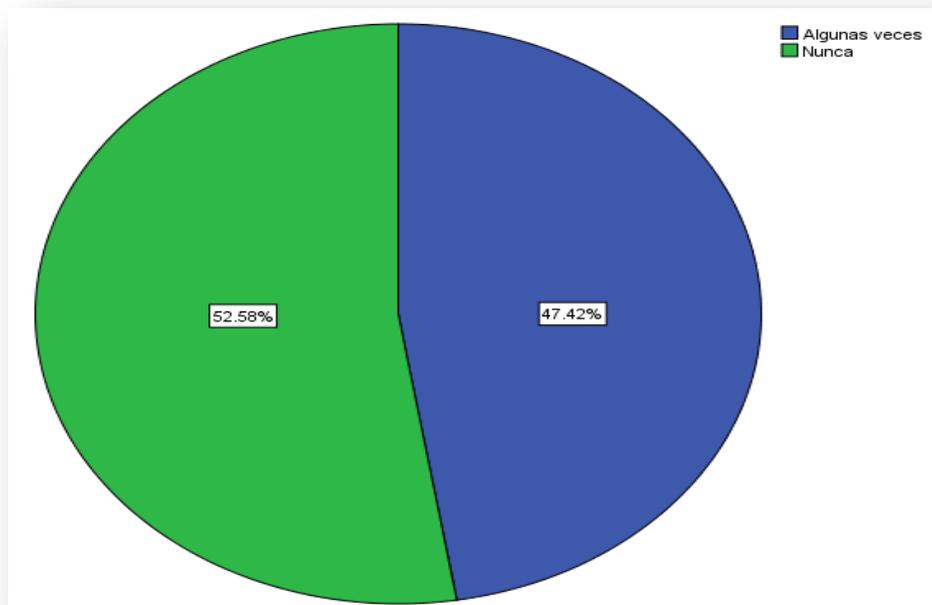
**Interpretación.**

No existe una gran representatividad que mencione los aspectos que debe mejorar la Alcaldía en cuanto los servicios que ofrece, pero de todos los usuarios encuestados, la mayoría mencionan que debe de existir mayor rapidez en los servicios que ofrece, así como respuesta y solución inmediata ante un problema y atención al cliente, son pocas las personas que creen que la municipalidad solo debe de mejorar la atención al cliente. Mientras que la minoría considera que debe de mejorar en otros aspectos.

**Pregunta No. 13: ¿Ha tenido algún tipo de problemas con relación al servicio y atención que ofrece la Alcaldía?**

	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	46	47.4
Nunca	51	52.6
Total	97	100.0

**Gráfica No. 64**



Interpretación.

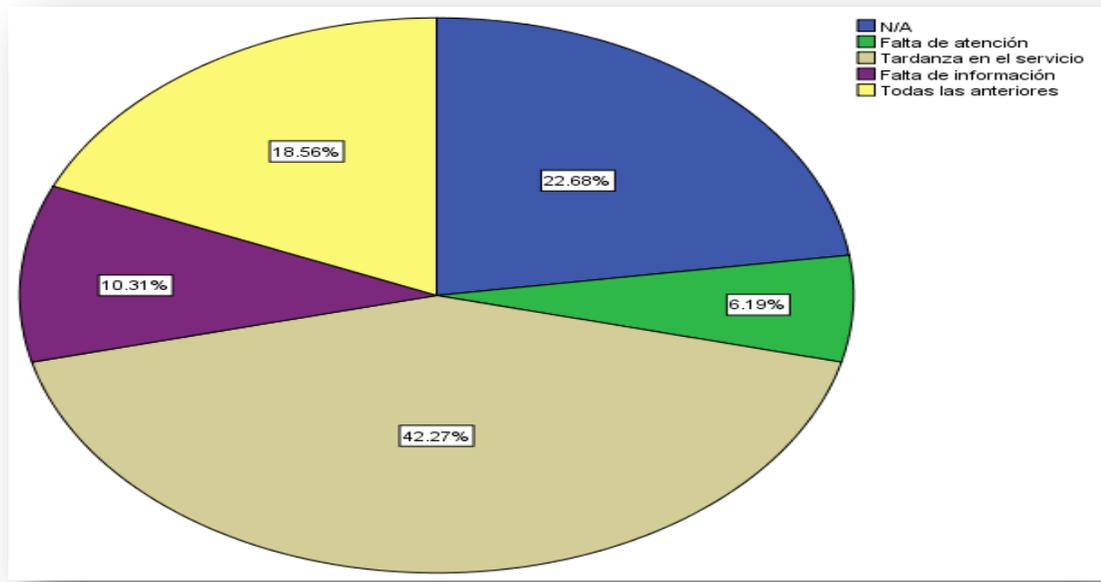
La mayoría de los usuarios no está muy satisfecha con los servicios y la atención que ofrece la Municipalidad, ya que muchas personas afirman que existe algunas veces donde han tenido problemas. Mientras que otra parte de los usuarios mencionan que nunca han tenido problemas en relación al servicio y atención que brinda la alcaldía municipal.

**Pregunta No. 14: ¿Qué tipo de problema se presentó en relación a su servicio?**

	Frecuencia	Porcentaje
N/A	22	22.7
Falta de atención	6	6.2
Tardanza en el servicio	41	42.3

Falta de información	10	10.3
Todas las anteriores	18	18.6
Total	97	100.0

Gráfica No. 65



Interpretación.

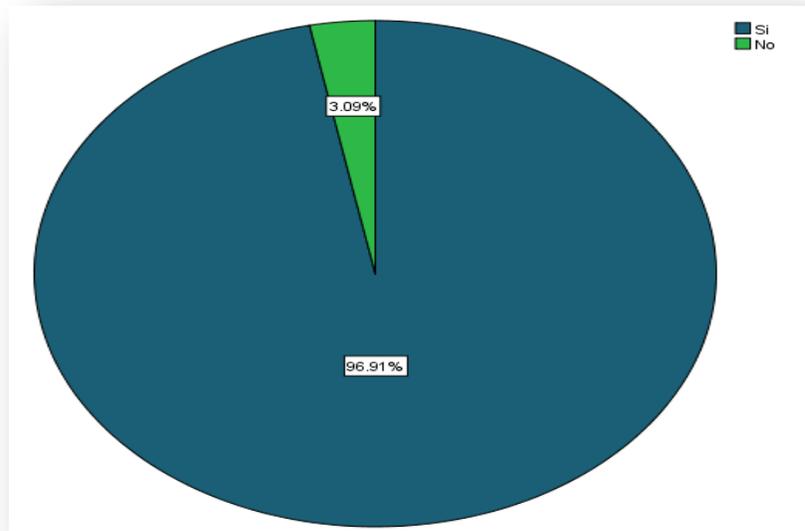
A pesar de que no existe una mayor representatividad que mencione el tipo de problema que tuvo en relación al servicio que ofrece la municipalidad, pero la mayoría de encuestados afirman que debe de existir mayor rapidez en el servicio que ofrece, debido a que existe Tardanza en cada uno de ellos. En segundo lugar, los usuarios afirman que Ningún problema han tenido con la Alcaldía, mientras que el 23% ha tenido problemas por la Falta de Información por parte de los empleados hacia los habitantes. La menoría de las personas considera que existen Falta de Atención y todos los problemas antes mencionados.

**Pregunta No. 15: ¿Cree usted que los horarios de atención al público son adecuados, puntuales y respetados por los empleados?**

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Si	94	96.9
No	3	3.1
Total	97	100.0

**Gráfica No. 66**



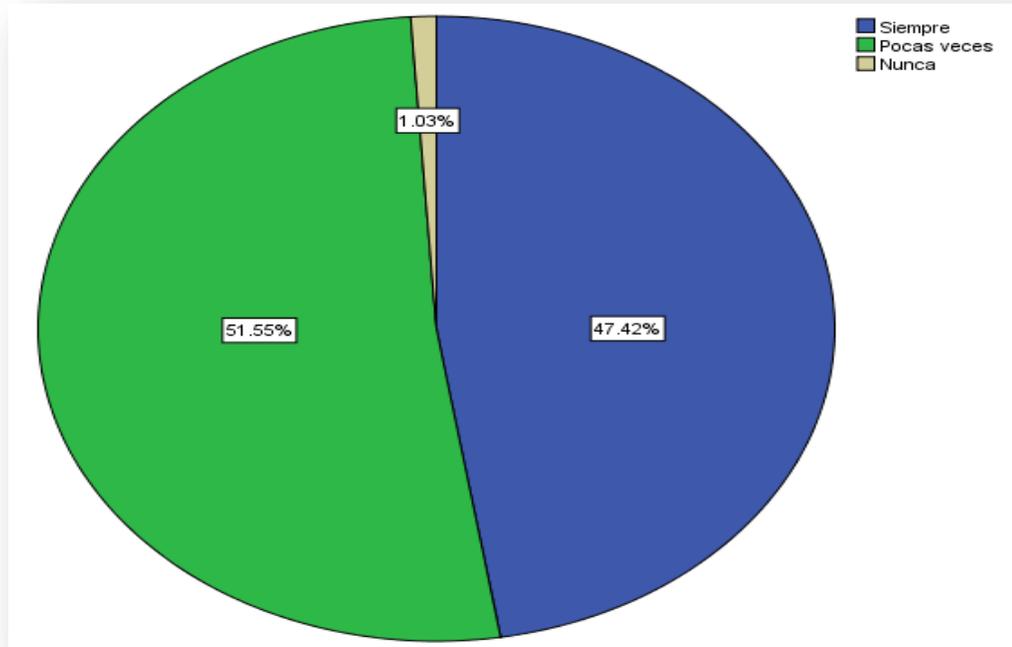
**Interpretación.**

La mayoría de las personas consideran que los horarios de atención por parte de los empleados de la municipalidad son respetados, por lo que la atención al público en cuanto a su puntualidad es excelente. Son pocas las personas que afirman que los horarios de atención no son adecuados, puntuales y respetados por el personal que labora en la municipalidad.

**Pregunta No. 16: ¿El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios, al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites?**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	46	47.4
Pocas veces	50	51.5
Nunca	1	1.0
Total	97	100.0

**Gráfica No. 67**



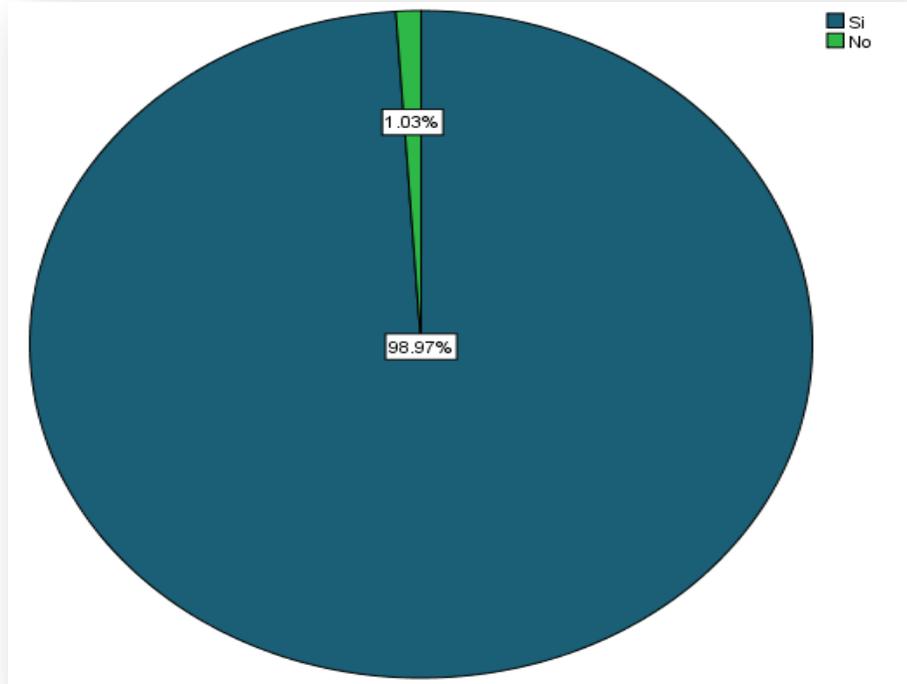
**Interpretación.**

La mayoría de las personas mencionan que cuando acuden a la Alcaldía Municipal los Empleados pocas veces se preocupan por los problemas de los usuarios al momento de sus trámites, aunque la diferencia entre opiniones es paralelamente similar ya que la otra parte de los encuestados considera que el personal siempre está dispuesto a ayudar a los usuarios al presentarse alguna dificultad en la realización de sus trámites.

**Pregunta No. 17: ¿Considera usted que el Personal de la Alcaldía Municipal debe estar Capacitado para atender todo tipo de problemas de los usuarios?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	96	99.0
No	1	1.0
Total	97	100.0

**Gráfica No. 68**



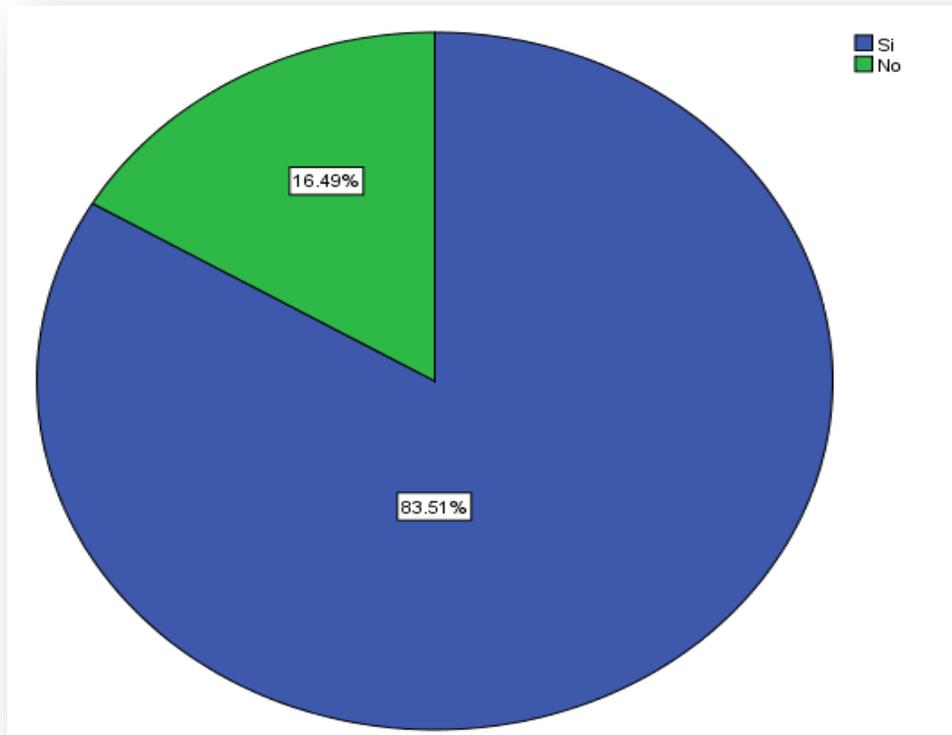
**Interpretación.**

La mayor parte de las personas que acude a la Municipalidad afirman con seguridad que el Personal de la Alcaldía debe de estar capacitado para atender todo tipo de problema de los usuarios debido que en su mayoría los usuarios presentan diferentes dificultades en sus trámites que realizan al solicitar diferentes servicios.

**Pregunta No. 18: ¿Cree que los empleados de la Alcaldía realizan con eficiencia sus actividades Laborales?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	83.5
No	16	16.5
Total	97	100.0

Gráfica No. 69



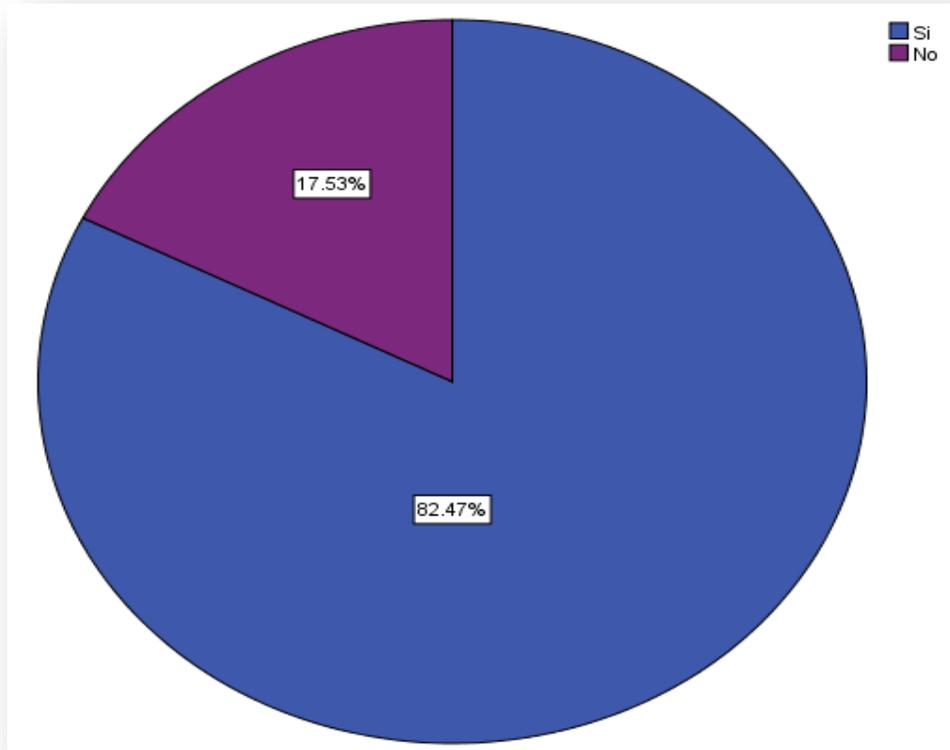
Interpretación.

La eficiencia de los Empleados al desempeñar cada una de sus actividades, es considerada aceptable por parte de los usuarios, aunque los datos obtenidos reflejan que no tienen un 100% de eficiencia ya que existen algunos usuarios que afirman que las actividades de los empleados no son aceptables.

**Pregunta No. 19: ¿Considera que los Empleados de la Municipalidad están capacitados para realizar sus labores en el puesto de Trabajo?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	82.5
No	17	17.5
Total	97	100.0

**Gráfica No. 70**



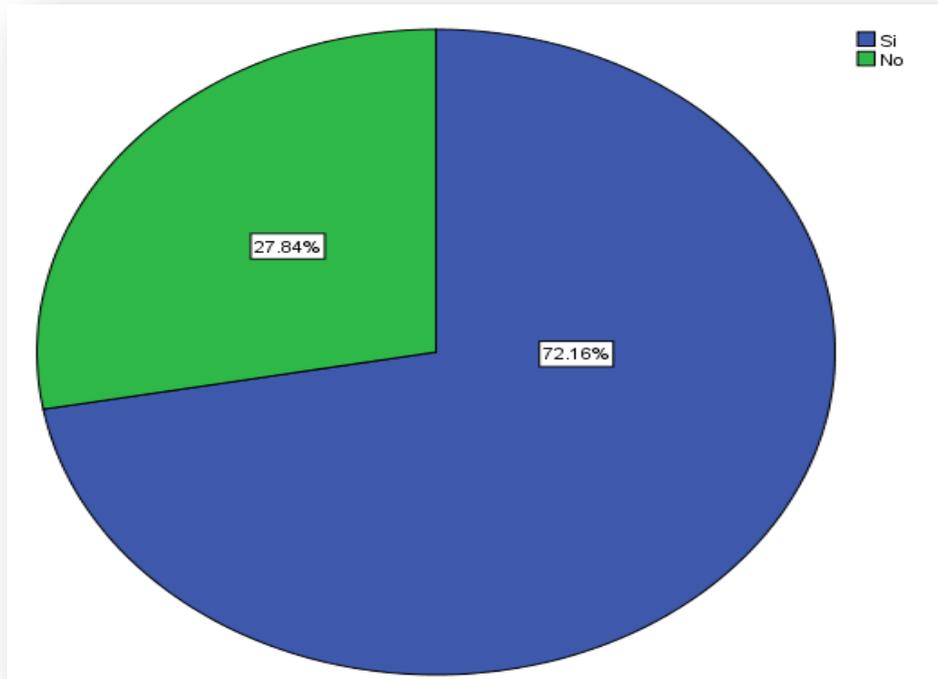
**Interpretación.**

Las personas que asisten a la Municipalidad consideran que los Empleados están capacitados para realizar sus actividades en el puesto de trabajo, por lo que es aceptable por parte de los usuarios, aunque algunos encuestados afirma que los empleados no están al 100% capacitados para desempeñar sus funciones labores.

**Pregunta No. 20: ¿Percibe usted que los Empleados de la Alcaldía se sienten motivados al realizar sus labores dentro de la Municipalidad?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	70	72.2
No	27	27.8
Total	97	100.0

**Gráfica No. 71**



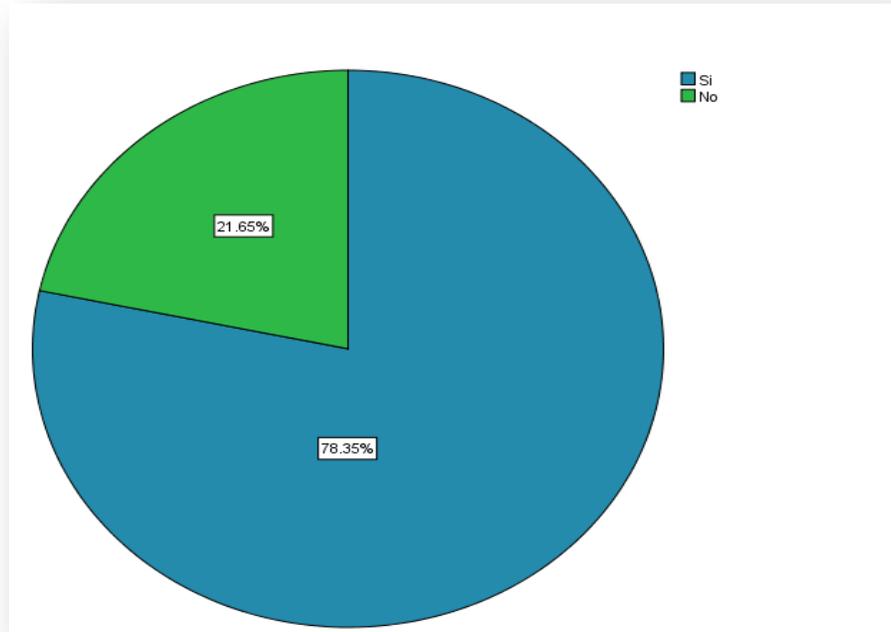
**Interpretación.**

De acuerdo a la información proporcionada por los usuarios, se puede considerar que la mayoría de los empleados se sienten motivados cuando realizan sus actividades laborales, aunque el 28% de las personas afirman que los empleados no tienen motivación cuando realizan sus funciones dentro de la Municipalidad.

**Pregunta No. 21: ¿Cree usted que la Municipalidad está bien organizada para los servicios y actividades que realiza?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	76	78.4
No	21	21.6
Total	97	100.0

**Gráfica No. 72**



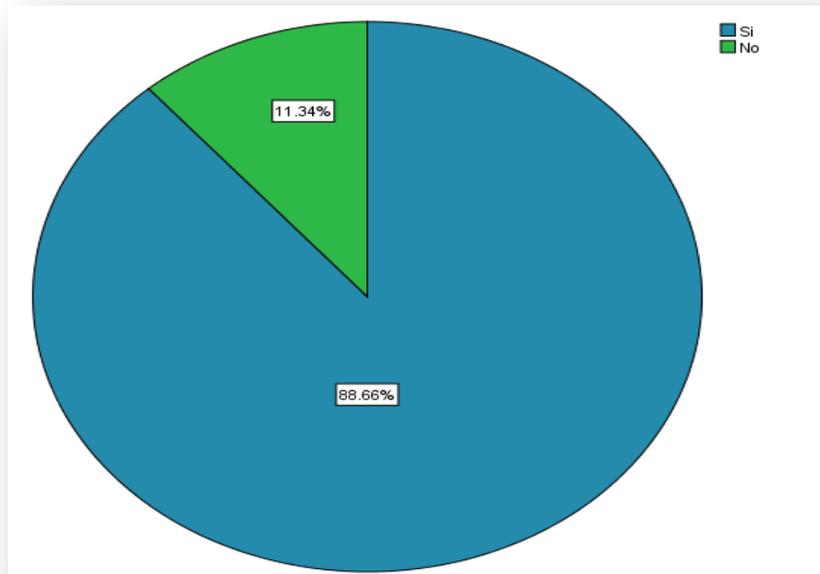
**Interpretación.**

En cuanto a su Organización, la Alcaldía Municipal de Rosario de Mora, no tiene una organización excelente en cuanto a los servicios y actividades que realiza, aunque por parte de los usuarios es considerada aceptable ya que el 78% cree que la Municipalidad está bien Organizada, son pocas las personas que afirman que no existe organización para las actividades y servicios que ofrece la Municipalidad.

**Pregunta No. 22: ¿Recomienda usted que la Alcaldía Municipal debe de tener una mejor organización para realizar sus actividades y servicios?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	88.7
No	11	11.3
Total	97	100.0

**Gráfica No. 73**



**Interpretación.**

La mayoría de los usuarios que acude a la Alcaldía Municipal, recomienda que debe de existir mayor organización en las actividades y servicios que brinda. Son pocas las personas que consideran que no es necesario que la municipalidad se organice para brindar un mejor servicio en cuanto a cada una de sus actividades y funciones.

**ANEXO No. 6: FORMATO PARA ANÁLISIS DE AUDITORÍA INTERNA.**

## Análisis de auditoría interna

I	CAPACIDAD GERENCIAL	SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD			A	M	B
		A	M	B	A	M	B			
<b>1</b>	<b>Planificación</b>									
1.1	¿Existe planificación?		X					X		
1.2	¿Los planes están por escrito?		X					X		
1.3	¿Los planes son factibles?		X					X		
1.4	¿Los planes son pertinentes?		X					X		
1.5	¿Los planes son una guía para las operaciones en la organización?		X					X		
1.6	¿Los planes vinculan a todo el personal?			X				X		
1.7	¿Los planes han sido comunicados al personal?			X				X		
1.8	¿Los planes posibilitan el logro de los objetivos?		X					X		
<b>2</b>	<b>Organización</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
2.1	¿Existe organigrama?	X						X		
2.2	¿Cada empleado conoce sus asignaciones?	X						X		
2.3	¿Existen manuales de descripción de puestos?		X					X		
2.4	¿Existe coordinación entre el personal?		X					X		
2.5	¿Existen grupos informales de poder?					X			X	
2.6	¿Existe un flujo libre de información en todas direcciones?		X					X		
2.7	¿Las líneas de comunicación son simples y claras?		X					X		
2.8	¿Existe un buen ambiente laboral?		X					X		
2.9	¿Hay estabilidad laboral?			X				X		
<b>3</b>	<b>Dirección y liderazgo</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
3.1	¿Existe trabajo en equipo?		X					X		
3.2	¿El personal respeta los canales de autoridad?	X						X		
3.3	¿La gerencia demuestra habilidad para resolver conflictos?	X						X		
3.4	¿La gerencia demuestra habilidad para la comunicación institucional?		X						X	
3.5	¿La gerencia demuestra habilidad para atraer y retener el mejor RRHH?			X				X		
3.6	¿La gerencia demuestra habilidad para responder a cambios tecnológicos?		X							X
3.7	¿La gerencia demuestra habilidad para responder a los cambios del entorno?		X							X
3.8	¿La gerencia demuestra habilidad para enfrentar la competencia?		X							X
<b>4</b>	<b>Control</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
4.1	¿Existe control interno?		X					X		
4.2	¿Existen estándares para medir el desempeño?				X			X		
4.3	¿El desempeño corresponde a los estándares?					X			X	
4.4	¿Existen sistemas para el control del personal?					X			X	
4.5	¿Hay evaluación de resultados?			X					X	
4.6	¿Se hacen evaluaciones a la gestión gerencial y la operativa?			X						X
4.7	¿Existe un plan de supervisión y control?					X		X		
<b>5</b>	<b>Responsabilidad Social</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
5.1	¿La entidad es responsable con sus empleados?	X						X		
5.2	¿La entidad es responsable con el estado?	X						X		
5.3	¿La entidad es responsable con la comunidad?	X						X		
5.4	¿La entidad es responsable con la sociedad en general?	X						X		

II	CAPACIDAD COMPETITIVA	SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	<b>Producto</b>									
1.1	¿Los bienes/servicios ofrecidos son de calidad?		X					X		
2	<b>Precio</b>									
2.1	¿El precio es accesible ?		X					X		
3	<b>Plaza</b>									
3.1	¿Existe una buena logística en la distribución de los B&S ofrecidos?		X					X		
4	<b>Promoción</b>									
4.1	¿Existen incentivos para que la población acuda a la alcaldía?						X		X	
4.2	¿Existe publicidad pertinente?					X		X		

III	CAPACIDAD DEL PERSONAL	SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	¿El nivel académico del personal es alto?				X			X		
2	¿La experiencia técnica del personal es alta?				X			X		
3	¿Hay estabilidad laboral?			X				X		
4	¿La rotación del Personal es baja?			X				X		
5	¿El ausentismo es bajo?	X						X		
6	¿El personal se identifica con la entidad?		X					X		
7	¿El personal tien alta motivación?		X					X		
8	¿El nivel de remuneración es justo?			X					X	
9	¿La tasa de accidentalidad es baja?			X					X	
10	Retiros						X			X
11	Indices de desempeño				X				X	

IV	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	SI			NO			IMPACTO		
		FORTALEZA			DEBILIDAD					
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	¿La entidad cuenta con los recursos tecnológicos apropiados?		X						X	
2	¿Los procesos productivos están tecnificados?					X			X	
3	¿Existe coordinación e integración de los sistemas de información?				X			X		
4	¿Hay talento y capacidad de innovación?			X				X		
5	¿Existe auditoría de los sistemas informáticos?						X		X	

Donde:

A = Alto.

M = Medio.

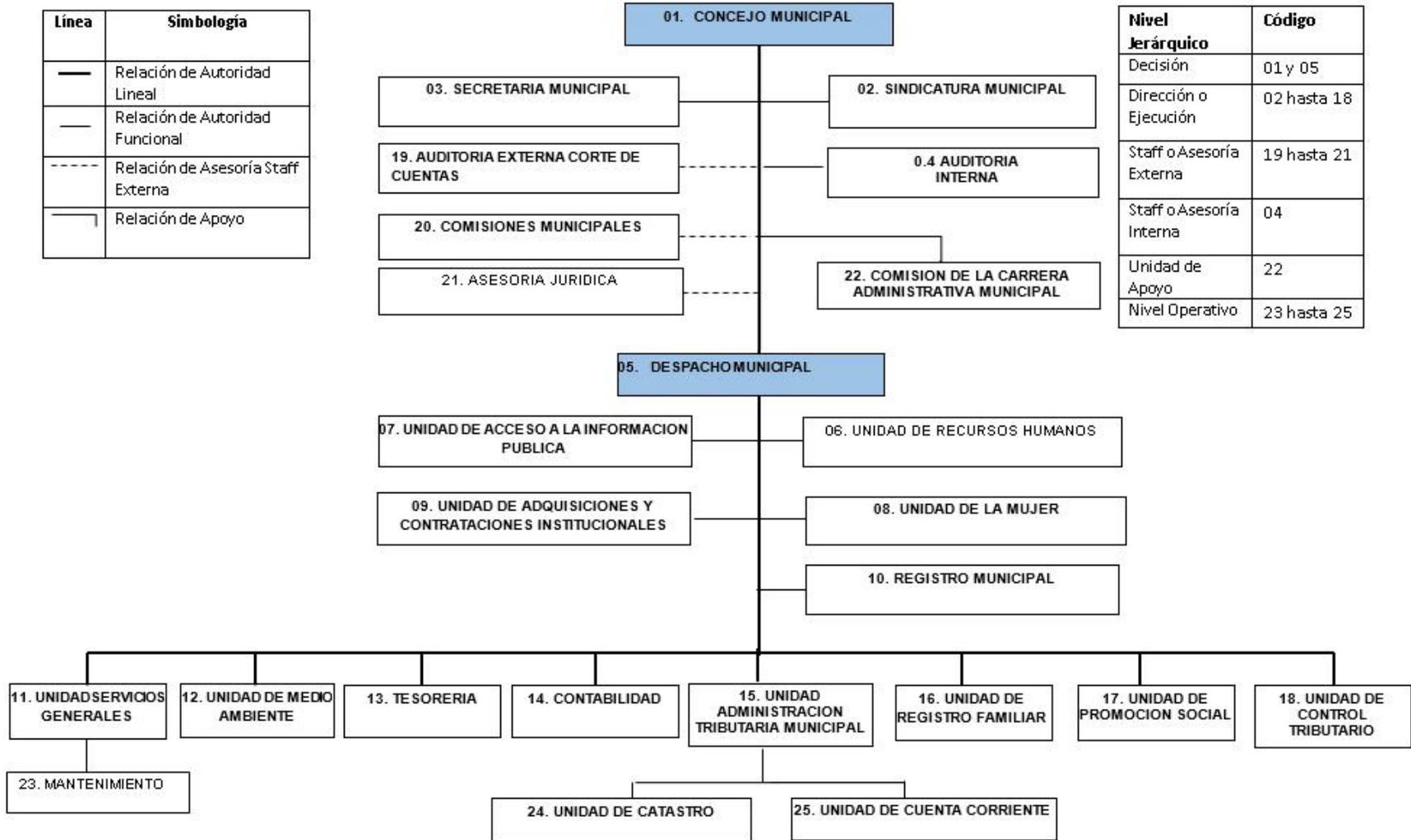
B = Bajo.

**Anexo No. 7: Propuesta de Estructura Organizacional.**

**ORGANIGRAMA DE UNIDADES ORGÁNICAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA**

Línea	Simbología
—	Relación de Autoridad Lineal
- - -	Relación de Autoridad Funcional
- - - - -	Relación de Asesoría Staff Externa
—	Relación de Apoyo

Nivel Jerárquico	Código
Decisión	01 y 05
Dirección o Ejecución	02 hasta 18
Staff o Asesoría Externa	19 hasta 21
Staff o Asesoría Interna	04
Unidad de Apoyo	22
Nivel Operativo	23 hasta 25



Elaborado por: Equipo de Investigación.



**ANEXO NO. 8:**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS Y CATEGORÍAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE ROSARIO DE MORA.**



**Rosario de Mora, julio 2014.**  
**REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN: SEPTIEMBRE, 2016.**



## ÍNDICE

No	APARTADO
1	INTRODUCCIÓN
2	OBJETIVOS
3	BASE LEGAL
4	ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD
5	DEFINICIÓN, USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD
6	ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD
7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD
8	DISTRIBUCIÓN DE CARGOS, POR NIVELES Y CATEGORÍAS FUNCIONARIALES DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.
9	CATALOGO DE UNIDADES FUNCIONALES, PUESTOS, NIVELES Y CATEGORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.
10	PERFIL DE PUESTOS Y CATEGORÍAS
11	GLOSARIO



## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente Manual denominado Descriptor de Cargos de la municipalidad de Rosario de Mora, tiene como propósito ser una herramienta que contribuya a orientar la organización de la administración de recursos humanos, a efecto de fomentar el desarrollo de la estructura organizativa funcionarial y la adecuada identificación de los Puestos y los requerimientos para el desempeño.

El manual descriptor de puestos y categorías es un instrumento de la administración de los sistemas de recursos humanos, fundamental para el reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de la carrera y evaluación del desempeño, donde se indican las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes puestos de la organización. Este instrumento proporciona información sobre el perfil profesional; las características o requisitos que deba poseer la persona que desempeñará el puesto de trabajo, para la consecución de los propósitos destacados anteriormente.

El manual considera en su contenido los elementos siguientes: objetivos, base legal, elementos básicos del manual descriptor de puestos y categorías (organigrama estructural de la administración municipal, distribución de puestos por nivel funcionarial, catálogo de puestos por niveles gerenciales, funcionariales y categorías).

Para efectos del uso del manual, es de considerar que este manual responde a la realidad de la municipalidad de Rosario de Mora, dado que en su naturaleza se ofrecen los elementos determinados y requeridos para su aplicación y funcionamiento, los cuales responden a la realidad técnica, administrativa y financiera de esta municipalidad.

## **2.- OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

El presente manual tiene como objetivo general dotar a la municipalidad de Rosario de Mora, de una herramienta técnico-administrativa que facilite la comprensión de su organización; tanto para el personal de jefatura, como el personal subalterno, así como promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la municipalidad, identificando las tareas inherentes a cada cargo, las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para establecer necesidades de capacitación, contratación de personal calificado e idóneo en cada plaza vacante o por crear, capaz de asumir con responsabilidad, eficiencia y eficacia el cargo a desempeñar de tal forma que permita una efectiva prestación de servicios a los ciudadanos/as del municipio.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- a) Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades organizacionales, indicando principalmente las tareas que les corresponden y las exigencias que requiere la persona para que pueda desempeñarlas con la mayor eficiencia.
- b) Orientar e informar al personal de antiguo y nuevo ingreso sobre el desarrollo de las tareas en sus funciones asignadas.
- c) Tener una herramienta que facilite el ascenso de las categorías.
- d) Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la municipalidad, centrados en la importancia que tiene el recurso humano, mediante la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.

### 3.- BASE LEGAL

#### 3.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.

El Art. 203 párrafo primero de la Constitución establece que: **“Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”**.

Esta disposición de nivel constitucional indica entre otras la autonomía, administrativa por medio de la cual los Municipios pueden darse su propia forma de administración sin más límites que los establecidos en la propia Constitución y las demás leyes que le sean aplicables.

En consecuencia y tomando como base los servicios públicos municipales que presta, lo mismo que en función del desarrollo local y los intereses comunes de los ciudadanos y ciudadanas, los Municipios pueden adoptar las estructuras administrativas y organizativas que les convengan, sin estar sujeto a otros Órganos del Estado o institución estatal nacional, la sujeción es únicamente a las leyes.

Por otra parte la Constitución de la República en el Art. 204 3º; establece que: **“La autonomía del Municipio comprende: 3º.-Gestionar libremente en las materias de su competencia;”** Significa lo anterior que si el Art. 203 le da facultades a los Municipios para que ejerzan la autonomía administrativa, podemos concluir que puede gestionar libremente en las materias de su competencia como es darse su propia organización y forma de administrar el gobierno local.

#### 3.2. CÓDIGO MUNICIPAL.

El Art. 2 párrafo primero del Código Municipal establece que: **“El municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.”**

Para los efectos del presente Manual se rescata la parte que se refiere a la autonomía para darse su propio gobierno, consecuencia de la facultad autónoma administrativa que

vimos en el apartado referido a la Constitución. Nuevamente reitera en forma precisa que los Municipios tienen autonomía para darse su propio gobierno, su propia administración y en definitiva su propia forma de organizarse lo que implica darse también sus propios instrumentos administrativos de gestión como son los Manuales entre los que se encuentra entre otros el Manual de Descriptor de puestos y categorías de las Municipalidades.

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

#### **Obligación Especial de las Municipalidades**

**“Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de *elaborar y aprobar manuales descriptores de puestos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.*”**

El Art. 81 de la Ley establece la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de puestos y categorías correspondientes a cada nivel y asimismo determinar los requisitos necesarios para su desempeño. Es una exigencia legal que las Municipalidades deben cumplir con el objetivo realizar una gestión administrativa municipal eficiente y eficaz.

#### **De los niveles funcionariales**

Art. 5.- Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

#### **Nivel de Dirección**

Art. 6.- Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

#### **Nivel Técnico**

Art. 7.- Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

### **Nivel de soporte administrativo**

Art. 8.- Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

### **Nivel operativo**

Art. 9.- A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

### **De las categorías.**

Art. 10.- En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El/la empleado/a o funcionario/a ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

El/la empleado/a o funcionario/a tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de puestos para la categoría inmediata superior. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

## **3.4 NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS**

Como se conoce todos los Municipios tienen sus propias normas técnicas de control interno que han sido aprobadas por la Corte de Cuentas de la República y publicadas posteriormente en el Diario Oficial.

En este cuerpo de normas y en varios artículos, según los Municipios, existen disposiciones que de diversas maneras regulan que las acciones a ejecutar el Concejo Municipal y los demás niveles de Jefaturas, deben manifestarse en el Manual de Organización y Funciones y el Manual Descriptor de Cargos, de tal modo que los puestos reflejen su ubicación dentro de dicha estructura y las unidades que le conforman, las relaciones de apoyo y jerarquía a las que ha de responder cada cargo y el perfil de la persona que han de ocupar un cargo determinado.

## **4.- ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DESCRIPTOR DE CARGOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD.**

Son elementos básicos a considerar para el diseño del manual descriptor de puestos los

siguientes:

- 4.1.1 El diagnóstico acerca del estado de la estructura orgánica funcional y los puestos existentes en cada unidad de la municipalidad, explorando sus funciones, relaciones inter-unidades e intra-unidades que ejercita, así como las habilidades, conocimientos y destrezas que requiere su desempeño.
- 4.1.2 Los niveles funcionariales de dirección, técnicos, soporte administrativo y operativo, según lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- 4.1.3 Las categorías por puesto de trabajo, así como la identificación de aquellos puestos que no forman parte de la Carrera Administrativa Municipal.

## **5. DEFINICIÓN, USO Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE CARGOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD.**

A partir de las pautas y recomendaciones vertidas en el presente manual genérico, se espera que cada municipalidad de lugar a la creación del manual de puestos y categorías de manera que responda a la realidad y dimensiones de la municipalidad.

Que es el Manual de Cargos y Categorías?: **“Es el instrumento administrativo por medio del cual se identifica y caracteriza cada uno de los puestos que se albergan en cada unidad dentro de la estructura organizativa de la municipalidad, es decir dentro de cada nivel de los cuatro niveles funcionariales establecidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal”.**

Cada uno de los puestos cuenta con una identidad que está determinada por las funciones que cumple el empleado/a, el perfil requerido para su adecuado desempeño, así como por las relaciones que desde él está obligado a establecer para favorecer la viabilidad operativa y generación de resultados de acuerdo a los objetivos de la institución.

Las categorías en apego a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y específicamente a partir de lo establecido en el artículo 10, deben ser tres por cada nivel funcional, es decir tres dentro del nivel directivo, tres dentro del nivel técnico, tres dentro del nivel administrativo y tres dentro del nivel operativo. Todas las personas que ocupen un cargo determinado dentro de la administración municipal

iniciarán en la tercera categoría, por lo que en el ejemplo que se desarrolla en este manual (catálogo de puestos) todos los puestos se relacionan con la tercera categoría solo para efectos de visualización; dado que la definición y contenido de las categorías queda debidamente delimitadas en el manual del sistema retributivo que cada municipalidad elaborará a partir de su realidad técnica, administrativa y financiera.

Las categorías, constituyen las opciones de ascenso progresivo y escalonado que tienen los empleados/as municipales y que han de garantizar la mejora continua de su condición en términos salariales, prestaciones y estímulos dentro de un cargo determinado. La ubicación en una categoría determinada, constituye una condición que está directamente vinculada a la persona, es decir a su desempeño, méritos y tiempo dentro de un cargo, por lo tanto no hay una relación que determine la categoría a partir del cargo ya que entre ambos se encuentra la calidad y eficiencia con que se desempeña un empleado/a en el cargo y que se ve reflejado en los resultados de la evaluación del desempeño que activa los mecanismos para que un empleado/a que ocupa un cargo, acceda o no a una categoría diferente y sea mejorado o no en su salario, prestaciones y estímulos.

Para efectos del diseño y uso del manual del descriptor de puestos y categorías se realiza a continuación una caracterización general de los elementos de a considerar en la definición de categorías:

**CATEGORÍAS 3ª - 2ª - 1ª**

\* La 3ª categoría representa el escalón en que cada empleado/a municipal iniciara su tránsito dentro la Carrera Administrativa Municipal, la 2ª categoría el nivel intermedio y la 1ª el nivel superior a alcanzar en su proceso de mejora continua a partir de su experiencia, tiempo, eficiencia en el desempeño y méritos.

\* Cada categoría ha de contener de forma ascendente un rango salarial posible al que pueda acceder el empleado/a dentro de ella; a partir de la evaluación del desempeño y los méritos acumulados durante un periodo de dos años.

\* Los rangos se han de establecer teniendo en consideración la actual estructura de salarios de la municipalidad y su realidad financiera, administrativa y presupuestaria.

\* Las opciones de abandono de una categoría por ascenso han de estar determinadas por el proceso de evaluación del desempeño, tiempo y méritos acumulados.

\* La mejora salarial dentro de la misma categoría será una posibilidad a considerar para estimular al personal en el intermedio de los dos años u otros períodos que el Concejo Municipal considere prudente en base a resultados de una evaluación previa.

El proceso de creación, uso y aplicación del manual de puestos y categorías es recomendable que sea atribución específica de la unidad de recursos humanos o la instancia o personal que cumpla las funciones de administración de personal, por medio de la delegación de una responsabilidad de coordinación y orientación de procesos de orden administrativo al interior de la municipalidad.

El uso del manual ha de estar determinado por el conjunto de procedimientos, mecanismos y regulaciones que de manera particular decida el Concejo Municipal establecer dentro de la estructura del manual de puestos y categorías, el cual como se detalla ha de recoger dentro de sí el conjunto de puestos con los que cuenta cada unidad para el cumplimiento de sus funciones.

El manual descriptor de puestos y categorías ha de ser revisado cada año o cuando se considere necesario a fin de mantenerlo al día. La actualización se podrá efectuar por

cambios en las funciones, la creación de nuevos puestos o la redefinición de la estructura orgánica de la municipalidad. Cualquier cambio que se realice deberá ser autorizado por el Concejo Municipal y el Alcalde y ha de comunicarse y realizarse con el apoyo de las unidades que se vean afectadas. Los cambios y adecuaciones que se produzcan han de ser socializados con el personal para que estos cumplan los efectos esperados en términos de mejora de la eficiencia y calidad de la gestión municipal.

Para efectos de uso del manual es importante establecer y tener en consideración la diferencia entre los niveles funcionariales (son los que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal) y los niveles gerenciales (son los que responden al orden jerárquico que ocupa una unidad o cargo dentro de la estructura organizativa general de la municipalidad), de tal manera que los niveles jerárquicos dentro de la estructura propuesta son **EL CONCEJO MUNICIPAL, Y EL DESPACHO MUNICIPAL**; y los niveles funcionariales son el nivel **DIRECTIVO, TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO**; que sirven de base para la clasificación de los puestos por la naturaleza de la actividad que realizan.

## **6. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA DEL MANUAL DESCRIPTOR DE CARGOS Y CATEGORÍAS DE LA MUNICIPALIDAD.**

La definición y operativización de la propuesta del manual descriptor de puestos y categorías considera el desarrollo de cuatro elementos fundamentales dentro de su estructura como son:

- 6.1.** Organigrama Estructural de la municipalidad de Rosario de Mora.
- 6.2.** Matriz de distribución de puestos por niveles para efectos de uso y aplicación tanto del usuario como del aplicador que facilite la rápida y precisa ubicación por nivel.
- 6.3.** Catálogo de perfiles de las unidades funcionales, puestos, niveles y categorías de la administración municipal debidamente codificada.
- 6.4.** Matriz Descriptora de Cargos funcionariales.

## **7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.**

La estructura genérica organizacional y funcional presentada como referencia, contiene y considera tres niveles gerenciales y el conjunto de unidades bajo su responsabilidad.

El primer nivel superior gerencial lo ocupa:

- ✓ **El Concejo Municipal,**

- ✓ **El nivel gerencial intermedio lo ocupa el Despacho Municipal;**

## 8.- DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR NIVEL FUNCIONARIAL.

<b>NIVELES Y CARGOS.</b>			
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TÉCNICO</b>	<b>NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO</b>	<b>NIVEL OPERATIVO</b>
Alcalde Municipal.	Secretaria Municipal	Asistente de Despacho	Motorista
Síndico Municipal.	Auditor Interno.	Auxiliar de Tesorería	Ordenanza
Tesorero Municipal	Asesor legal	Oficial de Información	Vigilante
Jefe de Contabilidad		Auxiliar de contabilidad.	Valvuleros
Jefe del registro del Estado Familiar		Auxiliar del Registro del Estado Familiar	Peón recolector de barrido de calles
Jefe de la UACI.		Encargada de la Unidad Municipal de la Mujer	Encargado del alumbrado publico
Jefe de la Unidad de Administración Tributaria municipal.		Asistente de Sindicatura.	Encargado de mantenimiento de Caminos.
Jefe de catastro, registro y control tributario.		Auxiliar de cuentas corrientes recuperación de mora	Encargado de archivo
Jefe de cuentas Corrientes, cobro y recuperación de Mora.		Encargado de Promoción Social.	Bodeguero.
Jefe de servicios generales.		Registrador Municipal.	Encargado de cementerio
	Encargado de Medio Ambiente	Auxiliar de servicios generales.	Promotores Sociales.

## 9. CATALOGO DE UNIDADES FUNCIONALES, CARGOS, NIVELES Y CATEGORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.

El catálogo de puestos armoniza, considera e integra dentro su estructura el nivel gerencial, las unidades que hay dentro de él, las secciones que hay dentro de la unidad

y los puestos que hay dentro de cada unidad o sección. Cada una de estas instancias han de estar debidamente identificadas de tal manera que se permita verificar con facilidad su integración. En este caso y para responder a los requerimientos de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se ha relacionado directamente los puestos con el nivel funcional y con la categoría solo para conseguir dos propósitos:

- a) Identificar la categoría en que todos los empleados/as inician al ingresar a la Carrera Administrativa Municipal.
- b) Para visualizar los puestos que no pertenecen a la Carrera Administrativa Municipal pero que han de considerarse dada la implicación administrativa, financiera y operativas que estos tienen para su funcionamiento.

A continuación se explica con un ejemplo el proceso de asignación de códigos para la mejor comprensión del catálogo y la construcción de los catálogos específicos.

Para el establecimiento de los códigos de cargo es necesario tomar en cuenta al menos 8 dígitos de los cuales dos corresponden al nivel gerencial, dos a la unidad, dos a la sección y dos al cargo. A continuación se explica con un ejemplo: el **CÓDIGO 02080101**: en este caso el código (1) o código de nivel gerencial es **02-080101** que indica el nivel jerárquico dentro de la estructura general (**Concejo Municipal, Despacho del Alcalde**), el código (2) o código de unidad **0208-0101** que indica el número de unidad a la que corresponde en este caso la unidad 8 del orden jerárquico 02 que es **“Contabilidad”**, el código (3) o código de sección **020800-01** este indica que sección ocupa dentro de la unidad en este caso la unidad no tiene ninguna sección 0 y finalmente el código correlativo de cargo **02080101** este indica el número y lugar que ocupa dentro de la sección o unidad, en este caso el 1 que es **“Jefe de la unidad de Contabilidad”**

En algunos casos aparecerán dos ceros, esto indica la no pertenencia del cargo ya sea a una sección o a una unidad, es decir que para dicho cargo no hay sección y/o unidad, por ejemplo: el **02000001** como es de notar en el lugar del número de unidad se encuentran dos ceros, **02000001** al igual que el lugar del número de sección, esto indica que no está ligado por su naturaleza a ninguna unidad y ninguna sección. Se puede también encontrar **01020001** donde el espacio de la sección está ocupado por dos ceros, en este caso nos indica que la unidad a la que pertenece, no está dividida en ninguna sección por lo tanto está ligada únicamente a una unidad.

La conformación del correlativo bajo esta modalidad, permitirá tener presente de forma permanente la relación entre cada uno de los niveles e instancias que conforman la municipalidad y los puestos dentro de cada una de ellas. Es importante tener en consideración que cada municipalidad podrá usar los dígitos que considere prudente de acuerdo a las dimensiones y complejidad de la estructura organizativa de la misma y la cantidad de puestos que albergue cada nivel funcional.

NIVEL GERENCIAL. 1	CÓDIGO		UNIDAD	CÓDIGO DE CARGO	CARGOS	NIVEL FUNCIONAL	CATEGORÍA
	UNIDAD 2	SECCIÓN 3					
	0101	010100	Concejo Municipal.	0101000 1	Concejales.	Dirección	Ninguna.
	0102	010200	Secretaría Municipal	0102000 1	Secretaria Municipal	N/A	Ninguna.
	0103	010300	Sindicatura Municipal.	0103000 1	Síndico municipal.	N/A	Ninguna.
				0103000 2	Asistente de Sindicatura.	Soporte Administrativo	3ª
	0104	010400	Asesoría Jurídica	0104000 1	Asesor Jurídico	Técnico	Ninguna.
	0105	010500	Auditoría Interna	0105000 1	Auditor Interno	N/A	Ninguna.
	0106	010600	Comisión Municipal	0106000 1	Concejales	Técnico	Ninguna
	0107	010700	Unidad de Acceso a la Información	0107000 1	Miembros de la Comisión de la Carrera Administrativa.	Técnico	Ninguna
	0108	010800	Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.	0108000 1	Oficial de información	N/A	Ninguna.
02	0200	020000	Despacho Municipal	0200000 1	Alcalde Municipal	Dirección	Ninguna
				0200000 2	Motorista	Operativo.	Tercera
				0200000 3	Vigilante	Operativo	Tercera
				0200000 4	Ordenanza	Operativo	Tercera
	0201	020100	Recursos Humanos	0201000 1	Encargado de Recursos Humanos	Soporte Administrativo	3ª.
	0202	020200	Unidad de la mujer.	0202000 1	Encargado de la unidad Municipal de	Soporte Administrativo	3ª.

NIVEL GERENCIAL. 1	CÓDIGO		UNIDAD	CÓDIGO DE CARGO	CARGOS	NIVEL FUNCIONAL	CATEGORÍA
	UNIDAD 2	SECCIÓN 3					
					la mujer.		
	0203	020300	UACI	02030001	Jefe de la UACI	N/A	Ninguna.
	0204	020400	Registro Municipal	02040001	Registrador municipal de la carrera Administrativa municipal	Soporte administrativo	3ª
	0205	020500	Servicios Generales	02050001	Encargado de Servicios generales.	Técnico	3ª.
				02050002	Auxiliar de Servicios generales	Soporte Administrativo.	
	0206	020600	Unidad de Medio Ambiente	02060001	Encargado de la Unidad	Soporte Administrativo	3ª
	0207	020700	Tesorería	02070001	Tesorera	Dirección	Ninguna
				02070002	Colectora	Soporte Administrativo	3ª
	0208	020800	Contabilidad	02080001	Encargado de Contabilidad	Dirección	3ª.
				02080002	Auxiliar de contabilidad	Soporte Administrativo	3ª
	0209	020900	UATM	02090001	Encargado de la UATM	Dirección	
		020901	Catastro, Registro y Control tributario	02090101	Encargado de Catastro	Dirección	3ª
				02090102	Auxiliar de Catastro	Soporte administrativo.	3ª
		020902	Cuentas corrientes y Recuperación de Mora	02090201	Encargado de cuentas corrientes.	Técnico	3ª
				02090202	Auxiliar de Cuentas Corrientes	Soporte Administrativo	3ª
		021000	Registro del Estado Familiar.	02100001	Jefe del Registro	Dirección	3ª
				02100002	Auxiliar del Registro	Soporte Administrativo.	3ª

NIVEL GERENCIAL. 1	CÓDIGO		UNIDAD	CÓDIGO DE CARGO	CARGOS	NIVEL FUNCIONAL	CATEGORÍA
	UNIDAD 2	SECCIÓN 3					
	0210	021100	Promoción social	0211000 1	Encargado de Promoción social	Soporte Administrativo	3ª.
		021200	Servicios Públicos	0212000 1	Encargado de servicios públicos municipales.	Técnico	3ª.
		021201	Agua Potable	0212000 1	Encargado de sistemas de aguas.	Operativo	3ª
		021202	Aseo	0212020 1	Encargado de Aseo	Operativo	3ª.
	0212020 2			Encargado de barrido de calles.	Operativo	3ª.	
		021203	Alumbrado Público	0212030 1	Encargado de Alumbrado Público.	Operativo	3ª.
		021204	Cementerio Municipal	0212040 1	Cementerio municipal	Operativo	3ª.
		021205	Parques y Zonas Verdes.	0212050 1	Encargado de mantenimiento de parques y canchas.	Operativo.	3ª.

## 10. - PERFIL DE CARGOS Y CATEGORÍAS.

El manual define un perfil para cada cargo, los cuales están en íntima correspondencia con las unidades planteadas en la estructura organizativa y para efecto de visualización particular se ha elaborado un formulario que recoge cada uno de los elementos necesarios para la descripción de cada cargo y los considerados para cargo tipo.

Este formulario incluye los elementos principales siguientes:

- a) Identificación: Como se nombra y se ha de conocer técnica y administrativamente un cargo determinado.
- b) Objetivo del Puesto: lo que se persigue conseguir con las actividades y funciones desarrolladas desde un cargo determinado
- c) Funciones y actividades básicas del puesto: son las actividades que ha de realizar para el adecuado desempeño del mismo

- d) Requisitos del puesto: las condiciones o perfil que ha de presentar el aspirante a ocupar el cargo.

En cada hoja del descriptor de cargo se incluye el espacio para consignar el número de puestos bajo su responsabilidad, mas no se ha completado para no hacer una sugerencia de orden específico que depende de la estructura organizativa y funcional de cada municipalidad.

A continuación se presenta cada uno de los perfiles de los puestos establecidos en la estructura organizativa:

### CONCEJAL

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Concejal(es)
SUPERIOR INMEDIATO	Ninguno.
UNIDAD	Concejo Municipal
CÓDIGO DE UNIDAD	0101
CÓDIGO DE CARGO	01010001
CATEGORÍAS	Ninguna
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	X
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Es la máxima autoridad dentro de la organización y tiene un papel de carácter deliberante y normativo, en la conducción de la administración pública municipal, son los responsables de dar aplicabilidad a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar mediante acuerdos municipales aquellos planes de organización, operativos, estratégicos, contingenciales y programas de trabajo que contribuyen a mejorar los servicios públicos municipales.</li> <li>• Aprobar con el voto de los dos tercios de los concejales el presupuesto de ingresos y egresos de cada año a más tardar un mes después de iniciado el nuevo ejercicio fiscal.</li> <li>• Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal.</li> <li>• Velar por la buena marcha del gobierno, la administración y los servicios municipales.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia</li> <li>• Otras que el Concejo municipal y el Código municipal les delegue o designe.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Aplica.</li> </ul>	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La requerida en el conocimiento de las necesidades de los diferentes sectores de la municipalidad; saber leer y escribir.</li> </ul>	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
- No aplica	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Conocimiento de la legislación municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer propuestas y sus respectivas soluciones</li> </ul>

### SECRETARIA MUNICIPAL

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Secretario/a Municipal
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal
UNIDAD	Secretaria Municipal
CÓDIGO DE UNIDAD	0102
CÓDIGO DEL CARGO	01020001
CATEGORÍA	Ninguna.
NIVEL	Técnico
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Apoyar al concejo municipal en las actividades administrativas con el fin de facilitar la información para la toma de decisiones.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	

- Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas de los asuntos tratados.
- Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo
- Elaborar los Acuerdos Municipales, cartas y otros documentos administrativos.
- Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
- Asistir al Concejo Municipal y al Alcalde Municipal en recepción de trámites y despacho de correspondencia.
- Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo encomendado.
- Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
- En las sesiones dar cuenta al Concejo de todos los asuntos encomendados por el Alcalde o quien presida el Concejo.
- Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo.
- Asumir cualquier otra tarea que le encomiende el Alcalde o Concejo Municipal.
- Las demás que están detalladas en el artículo 55 del Código Municipal.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Bachiller general, e idoneidad en el cargo.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Administración pública o municipal
- Computación y Manejo de equipo de oficina
- Conocimiento en el área legal
- Técnicas de redacción.

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Tres años de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

Ser responsable, con criterio e iniciativa, confidencialidad, orden, buenas relaciones interpersonales y redacción básica.

#### **SINDICO MUNICIPAL.**

##### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Síndico/a Municipal
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal

UNIDAD	Sindicatura Municipal
CÓDIGO DE UNIDAD	0103
CÓDIGO DE CARGO	01030001
NIVEL	N/A
CATEGORÍA	NINGUNA
NUMERO DE CARGOS.	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Asesorar al Concejo Municipal en todo lo relacionado con aspectos legales y emitir dictámenes en forma razonada y oportuna en los aspectos que el Concejo y el Alcalde lo soliciten.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar y fiscalizar las cuentas municipales y proponer al Concejo las medidas tendientes a evitar inversiones ilegales e indebidas en el manejo de los recursos de Municipalidad.</li> <li>• Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal, Ordenanzas y Acuerdos Municipales</li> <li>• Velar porque los contratos de la Municipalidad se ajusten a las prescripciones legales</li> <li>• Representar y defender extrajudicialmente los intereses de la Municipalidad en todo lo relacionado a los bienes, derechos y obligaciones conforme a la Ley.</li> <li>• Participar con voz y voto en las sesiones del Concejo Municipal.</li> <li>• Colaborar con el Concejo Municipal y elaborar el Plan Anual Operativo de la Municipalidad.</li> <li>• Tratar asuntos legales con previa autorización del Concejo Municipal</li> <li>• Autorizar y firmar los estados de cuenta patrimoniales</li> <li>• Emitir opinión sobre diferentes aspectos del quehacer municipal y someterlos a consideración del Concejo Municipal.</li> <li>• Asesorar en forma general al Concejo Municipal y Alcalde en asuntos relacionados con la gestión Municipal.</li> <li>• Las demás establecidas en el artículo 51 del Código municipal o las designadas por el Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO.</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- De preferencia ser Abogado de la República, de conformidad al artículo 52 del Código municipal	

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO
- No aplica
3. EXPERIENCIA PREVIA
- No aplica
4. OTROS ASPECTOS
- No aplica

**ASISTENTE DE SINDICATURA.**

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Asistente de Sindicatura
SUPERIOR INMEDIATO	Síndico Municipal
UNIDAD	Sindicatura Municipal
CÓDIGO DE UNIDAD	0103
CÓDIGO DE CARGO	01030002
NIVEL	Soporte Administrativo
CATEGORÍA	3ª
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
<p>Prestar asistencia al síndico municipal, unidades organizativas de apoyo al Concejo Municipal y auxiliar jurídico en el control de la correspondencia, registro, archivo, y documentos.</p>	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar asistencia y colaboración al síndico municipal, auxiliares jurídicos, recibiendo, archivando y remitiendo correspondencia.</li> <li>• Elaborar informes y actas de reuniones que sostiene el Síndico Municipal</li> <li>• Elaborar y remitir Plan de Compras Anual.</li> <li>• Atención al público en general.</li> <li>• Atender las visitas que llegan a entrevista con el Síndico Municipal.</li> <li>• Atender las llamadas telefónicas.</li> <li>• Dar apoyo y colaboración al asesor jurídico con los procesos que se lleven.</li> <li>• Coordinar la agenda del señor Síndico Municipal.</li> <li>• Colaborar en sacar fotocopias, archivar documentación y toda la parte</li> </ul>	

administrativa de la unidad de sindicatura municipal.

- Las demás requeridas por el síndico municipal, o aquellas que fueren inherentes al cargo

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO.**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA.**

- De preferencia con estudios universitarios 50% en materias aprobadas, en carreras de Ciencias Jurídicas, Administración de Empresas o Comunicaciones y Relaciones públicas.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO.**

- Código municipal y leyes relacionadas al ámbito municipal.
- Técnicas de redacción

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA.**

- Dos años desarrollando tareas similares.

##### **4. OTROS ASPECTOS.**

- Respetuosa, amable, responsable.
- Cooperar y trabajar en equipo.

### **ASESOR JURÍDICO**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Asesor Jurídico
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal
UNIDAD	Asesoría Jurídica
CÓDIGO DE UNIDAD	0104
CÓDIGO DEL CARGO	01040001
NIVEL	Técnico
CATEGORÍA	Ninguna
NUMERO DE CARGOS	1

#### **B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Brindar de manera oportuna los servicios profesionales de asesoría legal y Municipal, sobre los servicios municipales que se prestan para el ejercicio de Autoridad Local y territorial, así como la Representación Judicial y Extrajudicial del Municipio de Rosario de Mora.

#### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Representar Judicial y extra-judicialmente a la municipalidad de Rosario de Mora, en cualquier clase de juicios que se estén ventilando en contra de la misma o que este promovido por la misma contra personas Naturales o Jurídicas.
- Conocer los procesos Administrativos sancionatorios en primera instancia, investigando, notificando al infractor seguir el debido proceso y dictar sentencia.
- Proporcionar Asesoría Jurídica al Alcalde Municipal, Concejo Municipal y Jefaturas; asistiendo a reuniones, bilaterales o presentando opiniones por escrito.
- Dar inicio y seguimiento a los procesos laborales que susciten entre los empleados y la Administración Municipal.
- Elaborar convenios de cooperación a partir de los acuerdos Municipales.
- Elaborar instrumentos notariales que sean solicitados por el Concejo Municipal o por las respectivas unidades aprobadas previamente por el Concejo Municipal.
- Celebrar convenios de diversa índole que indique el Concejo Municipal
- Asesorar al Alcalde Municipal, Jefes de Unidades y Sindico en aspectos Legales y Administrativos sobre los Servicios Municipales.
- Iniciar procesos de Recuperación de la Mora del Municipio, por la vía extrajudicial o judicial.
- Las demás actividades que sean estipuladas en el contrato laboral de servicios profesionales.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA.**

- Abogado con conocimientos del área de Derecho municipal.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Conocimientos de La Normativa Municipal y de Desarrollo Local

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Seis meses en trabajos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Conocimientos de computación
- Capacidad de redacción y buena ortografía
- Capacidad de archivar documentos con eficiencia
- Capacidad de digitar información con rapidez y precisión

## AUDITOR INTERNO

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Auditor(a) Interno.
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal
UNIDAD	Auditoría Interna
CÓDIGO DE UNIDAD	0105
CÓDIGO DEL CARGO	01050001
CATEGORÍAS	Ninguna.
NIVEL	N/A
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones realizadas, asimismo realizar auditorías internas, operativas y exámenes especiales a las cuentas contables y funciones de la Alcaldía Municipal.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar el Plan Anual de Trabajo de Auditoria Interna, presentarlo a autorización del Consejo Municipal, de acuerdo al Art. 23 de las Normas de Auditoria Interna del Sector Gubernamental y remitirlo a la Corte de Cuentas de la Republica, según Art. 36 de la Ley de la Corte de Cuentas de la Republica. Toda modificación al Plan de trabajo original, deberá ser informado de inmediato y por escrito a dicha Corte de Cuentas.</li><li>• Evaluar la solidez y eficacia de los controles internos contables y administrativos de cada una de las áreas operativas y financieras de la Municipalidad y determinar si están siendo aplicados adecuadamente y proponer modificaciones que los mejoren.</li><li>• Realizar auditorías operativas, financieras y revisiones especiales de la gestión Municipal</li><li>• Realizar arquezos de efectivo en Tesorería, Fondos Fijos y Valores.</li><li>• Revisar las conciliaciones Bancarias de las cuentas de la Municipalidad</li><li>• Revisar los expedientes de la UACI asegurándose que existan las carpetas y licitaciones de la ejecución de los proyectos realizados por la Municipalidad.</li><li>• Revisar los expedientes de compras por libre gestión para la ejecución de proyectos.</li><li>• Elaborar los informes de las auditorías realizadas, someterlos a consideración del Concejo Municipal y enviar copia a la Corte de Cuentas de la Republica, según Art. 37 de la Ley de la Corte de Cuentas de la Republica</li></ul>	

<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- Nivel Académico: Contador Público Certificado por la Corte de Cuentas.	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de paquetes computacionales.</li> <li>- Contabilidad Gubernamental.</li> <li>- Leyes Municipales y relacionadas con la gestión pública municipal</li> <li>- Conocimientos de Normas Técnicas de Control Interno, tanto las emitidas por la Corte de Cuentas de la República como las emitidas por la Municipalidad.</li> </ul>	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
- Tres años de experticia en puestos similares	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética, solvencia moral, buenas relaciones interpersonales, capacidad de síntesis y análisis, rapidez sobre el cálculo, creativo/a, capacidad para la toma de decisiones.</li> </ul>	

#### **ENCARGADO DE COMISIONES**

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado/a de las diferentes Comisiones.
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal
UNIDAD	Comisiones de concejo
CÓDIGO DE UNIDAD	0106
CÓDIGO DEL CARGO	01060001
NIVEL	Ninguna
CATEGORÍA	Ninguna
NUMERO DE CARGOS	X
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Apoyar la coordinación y desarrollo en lo referente a las actividades del Concejo Municipal.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente en la formulación, ejecución y plan de trabajo de las comisiones de las cuales formen parte; entre las que podemos citar: Niñez y Juventud, Cultura, Deportes y Educación, Saneamiento Ambiental, Desarrollo Urbano, Género, Agricultura y ganadería, proyectos, entre otras.</li> <li>• Asistir a las reuniones de las comisiones.</li> <li>• Elaboración de liquidaciones</li> <li>• Atender y convocar a reuniones a los/as concejales/as, miembros de las</li> </ul>	

diferentes comisiones.

- Gestionar ayuda o cooperación antes las diferentes instituciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas privadas, para el desarrollo o beneficio del municipio.
- Llevar al día el archivo y correspondencia del trabajo de cada comisión.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA.**

- No Aplica.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Conocimientos de Leyes Municipales y Desarrollo Local.

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- No aplica.

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Conocimientos de computación
- Capacidad de redacción y buena ortografía
- Capacidad de archivar documentos con eficiencia
- Capacidad de digitar información con rapidez y precisión

### **COMISIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Miembros de la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal
SUPERIOR INMEDIATO	Presidente de la Comisión municipal.
UNIDAD	Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
CÓDIGO DE UNIDAD	0107
CÓDIGO DEL CARGO	01070001
CATEGORÍAS	No aplica
NIVEL	No aplica
NUMERO DE CARGOS	4 propietarios y 4 suplentes.

#### **B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Velar por el cumplimiento de ley de la carrera administrativa municipal.

#### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso y de ascenso.
2. Llevar a cabo el procedimiento establecido por la ley en los casos de suspensión sin goce de sueldo, cuando sean de 6 a 30 días; y de los de postergación del Derecho de Ascenso
3. Conocer de las Demandas de los Empleados por vulneración a sus derechos, consagrados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal por parte de sus superiores jerárquicos
4. Rendir informe semestral al Concejo Municipal
5. Informar de las Resoluciones que emita la Comisión al Registro Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa.
6. Actuar como mediadores para solucionar inconformidades o problemas de orden colectivo o individual que puedan agudizarse en perjuicio de alguna de las partes o de la Institución.
7. Desarrollar las demás actividades que le demanda la ley de la carrera administrativa municipal.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### 1. FORMACIÓN BÁSICA

- NO APLICA

##### 2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO.

- NO APLICA

##### 3. EXPERIENCIA PREVIA

- NO APLICA

##### 4. OTROS ASPECTOS: No Aplica

### **OFICIAL DE INFORMACIÓN**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Oficial de información
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal.
UNIDAD	Unidad de Acceso a la información
CÓDIGO DE UNIDAD	0108
CÓDIGO DE CARGO	01080001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Técnico.
NUMERO DE CARGOS	1

#### **B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

- Garantizar, administrar y facilitar el acceso a la información pública municipal, *como* un derecho de toda persona, mediante procedimientos sencillos, de manera

oportuna y veraz

### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información.
- Elaborar un programa para facilitar la obtención de información de la dependencia o entidad, que deberá ser actualizado periódicamente.
- Elaborar el índice de la información clasificada como reservada.
- Realizar los trámites internos necesarios para localización y entrega de la información solicitada y notificar a los particulares.
- Recabar y difundir la información oficiosa y propiciar que las diferentes unidades responsables de la municipalidad las mantengan actualizadas.
- Garantizar y agilizar el flujo de información entre la dependencia o entidad y los particulares.
- Recibir y dar trámite a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información.
- Auxiliar a los particulares en la elaboración de solicitudes y, en su caso, orientarlos sobre las Dependencias o entidades que pudieran tener la información que solicitan.
- Instruir a los servidores de la dependencia o entidad que sean necesarios, para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.
- Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información, sus resultados y costos.
- Realizar las notificaciones correspondientes.
- Elaborar y enviar al Instituto, de conformidad con los lineamientos que éste expida, los datos necesarios para la elaboración del informe anual a que se refiere el artículo 60 de esta Ley.
- Elaborar informe mensual sobre las actividades realizadas por la unidad y presentarla al Alcalde municipal.
- Todas las demás establecidas en el artículo 50 de LAIP.
- Las demás actividades que sean requeridas por su jefe inmediato o Jefatura Administrativa.

### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

#### **1. FORMACIÓN BÁSICA.**

- Licenciatura en Ciencias Jurídicas, Administrador de Empresas, o Comunicaciones y Relaciones Públicas, con un mínimo de 50% de materias aprobadas, de conformidad al artículo 49 de LAIP

#### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO**

- Atención a Usuarios, Administración, con conocimientos en computación,

mantenimiento de sistemas de páginas web y Conocimientos del área municipal y Desarrollo Local;
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al menos un año de experiencia en puestos similares</li> </ul>
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>▪ Facilidad de comunicación.</li> <li>▪ Conocimientos Computación</li> <li>▪ Actitud proactiva</li> <li>▪ Capacidad para anticiparse a los problemas</li> <li>▪ Capacidad de tomar decisiones en su ámbito de trabajo</li> <li>• Habilidad de solución de problemas en su ámbito de trabajo.</li> </ul>

### ALCALDE MUNICIPAL

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Alcalde Municipal
SUPERIOR INMEDIATO	Concejo Municipal
UNIDAD	Despacho Municipal
CÓDIGO DE UNIDAD	0200
CÓDIGO DEL CARGO	02000001
CATEGORÍAS	Ninguna
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Representar los intereses del pueblo por medio del cual fue elegido. Promover obras y acciones que fortalezcan la calidad debida de los habitantes.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionar Proyectos, mantienen relaciones con diferentes entidades del ámbito municipal, diplomático, político y legislativo a nivel local e internacional.</li> <li>▪ Reuniones con diferentes unidades y gabinetes</li> <li>▪ Reuniones administrativas</li> <li>▪ Audiencia al Publico</li> <li>▪ Ponencia dentro y fuera del municipio</li> <li>▪ Entrevistas en medios de comunicación</li> <li>▪ Supervisión e inspección de obras</li> <li>▪ Inauguraciones de obras</li> </ul>	
D. REQUISITOS DEL PUESTO	

<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
▪ NO APLICA
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>
• NO APLICA
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
▪ NO APLICA
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
▪ NO APLICA

**MOTORISTA ADMINISTRATIVO.**

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Motorista.
SUPERIOR INMEDIATO	ALCALDE MUNICIPAL
CÓDIGO DE UNIDAD	0200
CÓDIGO DE CARGO	02000002
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Garantizar un servicio adecuado, seguro y eficiente al Alcalde y miembros del Concejo Municipal, empleados y de emergencias por la población a los lugares solicitados	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar el vehículo Nacional.</li> <li>• Llevar enfermos al hospital</li> <li>• Repartir notificaciones en distintas unidades</li> <li>• Llevar a empleados a hacer inspecciones, del área de catastro, cuentas corrientes, sindicatura entre otras.</li> <li>• Lavar el vehículo Nacional, Mantener en óptimas condiciones el vehículo y su respectivo mantenimiento al día</li> <li>• Trasladar a miembros del Concejo Municipal dentro y fuera del Municipio, jefaturas y de más miembros de la institución a las distintas reuniones, que se encuentren debidamente convocados.</li> <li>• Traslado de materiales y personal de servicios generales donde sea necesario.</li> <li>• Traslado de enfermos desde sus lugares de residencia hacia el hospital.</li> <li>• Colaborar con las diferentes instituciones en caso de emergencias que se</li> </ul>	

presenten ¿??

- Colaborar con promotores sociales con el referido transporte para que puedan llegar a su lugar de trabajo a realizar, siempre y cuando sean actividades concentradas y colectivas previa autorización y calendarización.
- Hacer remesas a los distintos bancos que amerita
- Transportar al señor alcalde en cualquier tipo de evento que requiera su presencia en horas hábiles o fuera de estas.
- Cubrir las necesidades de trabajo fuera de las horas y días laborales cuando así lo requiera el evento.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo requerida por el señor alcalde o requerimiento de cualquier otra dependencia de la municipalidad.

#### D. REQUISITOS DEL PUESTO

##### 1. FORMACIÓN BÁSICA

- Mínimo noveno grado.

##### 2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Saber leer y escribir, Manejar vehículos, tener conocimientos básicos de paquetes computacionales, Conocimientos básicos en Mecánica General

##### 3. EXPERIENCIA PREVIA

- Un año de realizar tareas similares.

##### 4. OTROS ASPECTOS

Iniciativa y buenas relaciones personales, responsable, de notoria honradez.

#### ASISTENTE DEL ALCALDE

##### A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	ASISTENTE DEL ALCALDE
SUPERIOR INMEDIATO	<b>DESPACHO MUNICIPAL.</b>
CÓDIGO DE UNIDAD	0200
CÓDIGO DE CARGO	02000002
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.
NUMERO DE CARGOS	1

##### B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

##### C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar</li> <li>• y salida de los vehículos nacionales.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo requerida por el señor alcalde o la secretaría municipal.</li> </ul>
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mínimo noveno grado.</li> </ul>
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber leer y escribir, tener amplios conocimientos en manipular y disparar armas de todo calibre, operar radios de comunicaciones.</li> <li>- Conocimientos mínimos en materia de seguridad.</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos años de realizar tareas similares.</li> </ul>
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
Iniciativa y buenas relaciones personales, responsable, de notoria honradez.

### VIGILANTE

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Vigilante.
SUPERIOR INMEDIATO	(SERV GRALES)
CÓDIGO DE UNIDAD	0200
CÓDIGO DE CARGO	02000003
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Velar por la seguridad de las instalaciones y activos dentro del edificio Municipal.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilar todas las instalaciones de la Alcaldía Municipal.</li> <li>• Realizar rondas al perímetro y dentro de las instalaciones.</li> <li>• Abrir la Alcaldía a los empleados a partir desde las 6:30am y al público en general desde las ocho de la mañana.</li> <li>• Llevar control de entrada y salida de los vehículos nacionales.</li> </ul>	

- Resguardar la seguridad de los bienes de la municipalidad.
- Resguardar la seguridad del personal de la alcaldía dentro de sus horas laborales.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo requerida por el señor alcalde o la secretaría municipal.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Mínimo noveno grado.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

- Saber leer y escribir, tener amplios conocimientos en manipular y disparar armas de todo calibre, operar radios de comunicaciones.
- Conocimientos mínimos en materia de seguridad.

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Dos años de realizar tareas similares.

##### **4. OTROS ASPECTOS**

Iniciativa y buenas relaciones personales, responsable, de notoria honradez.

### **ORDENANZA**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Ordenanza
SUPERIOR INMEDIATO	<b>(SERV GRALES)</b>
CÓDIGO DE UNIDAD	0200
CÓDIGO DE CARGO	02000004
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.
NUMERO DE CARGOS	2

#### **B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Velar por la buena limpieza de las instalaciones de la municipalidad y mantenimiento del edificio.

#### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Realizar la limpieza de las diferentes unidades de la administración municipal.
- Atender con cortesía los visitantes de las diferentes dependencias de la administración municipal.
- Hacer café para el personal de la municipalidad y público en general.

- Mantener limpias las áreas de trabajo de las diferentes unidades de la municipalidad.
- Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que sea requerida por el jefe inmediato.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Mínimo noveno grado.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

- Saber leer y escribir,
- Conocimientos básicos en servicios varios.

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Dos años de realizar tareas similares.

##### **4. OTROS ASPECTOS**

Iniciativa y buenas relaciones personales, responsable, de notoria honradez.

### **ENCARGADO DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

#### **E. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Jefe de Recursos Humanos.
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde Municipal
UNIDAD	Unidad de Recursos Humanos
CÓDIGO DE UNIDAD	0201
CÓDIGO DE CARGO	02010001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1

#### **F. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Es el encargado de gestionar al personal desde su ingreso hasta su separación de la institución en lo referente a reclutamiento, selección, inducción, control sobre su desarrollo, mantenimiento y evaluación, en armonía con las necesidades de las diferentes unidades y la alcaldía municipal.

#### **G. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Mantener comunicación constante con las diferentes unidades de la alcaldía para mantener el personal adecuado en las actividades específicas que se requieran.
- Conducir los procesos básicos que involucren al personal desde su

incorporación hasta su desvinculación de la institución.

- Llevar a cabo los procesos de evaluación tanto del desempeño de los empleados como de la gestión que la jefatura desarrolla.
- Promover la capacitación y desarrollo así como el adecuado mantenimiento del personal.

#### H. REQUISITOS DEL PUESTO

##### 1. FORMACIÓN BÁSICA

- Requiere grado universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Psicología.

##### 2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO

- Todo lo relacionado en materia de administración y gestión de personal, así como el conocimiento para implementar y desarrollar los procedimientos involucrados.

##### 3. EXPERIENCIA PREVIA

- Requiere 3 años de experiencia en aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la institución.

##### 4. OTROS ASPECTOS

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Conocimiento de la legislación municipal</li> <li>• Alto grado de empatía.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer propuestas y sus respectivas soluciones</li> <li>• Orientación a las personas.</li> </ul> |
|---|--|

#### ENCARGADO DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE LA MUJER.

##### A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargada de la unidad municipal de la Mujer.
SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde Municipal.
UNIDAD	Unidad municipal de la mujer.
CÓDIGO DE UNIDAD	0202
CÓDIGO DE CARGO	02020001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo.
NUMERO DE CARGOS	1

##### B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO

- Coordinar al equipo de trabajo de la Unidad responsable del mantenimiento y

coordinación con el Órgano Rector de la normativa correspondiente y de otras instancias nacionales e internacionales en materia de Cooperación, Supervisión y colocación de perfiles de proyectos elaborados por miembros de esa unidad.

### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Contribuir al cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones que amparen los derechos de la mujer.
- Aplicar los instrumentos internacionales ratificados por el estado en la materia.
- Estudiar y plantear reformas y propuestas normativas necesarias para la defensa y protección de los derechos de la mujer.
- Promover en el municipio, la oferta educativa y laboral sin discriminación de género.
- Promover la educación en base a valores y principios que permita la prevención de riesgos y de auto cuidado de la salud integral.
- Promover el respeto a las diferencias étnicas, culturales entre hombres y mujeres.
- Promover la eliminación de actitudes discriminatorias sexuales, raciales, religiosas o discapacidades.
- Promover y reconocer las contribuciones históricas de las mujeres en el municipio.
- Elaborar y dar seguimiento a los perfiles de proyecto y dar seguimiento a los procesos de ejecución.
- Elaborar anualmente un informe que registre las actividades realizadas y el grado de cumplimiento de la ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación Contra la Mujer.
- Coordinar acciones con la entidad rectora a fin de garantizar la efectividad de las medidas, estrategias y normativa legal aplicable.
- Proporcionar a la encargada de la Unidad de Relaciones Públicas y Gestión de Recursos informe con fotografías de las actividades realizadas, de manera física y virtual.
- Las demás actividades que sean requeridas por su Jefatura Administrativa o el señor alcalde.

### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

#### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Licenciada en Trabajo Social, Psicología, Socióloga o estudiante con un mínimo del 70% de materias cursadas, bachiller

#### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Trabajo social en las comunidades Atención a Usuarios, Administración y con conocimientos básicos de computación.
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al menos dos años de experiencia en puestos similares</li> </ul>
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>▪ Facilidad de comunicación.</li> <li>▪ Conocimientos Computación</li> <li>▪ Actitud proactiva</li> <li>▪ Capacidad para anticiparse a los problemas</li> <li>▪ Capacidad de tomar decisiones en su ámbito de trabajo</li> <li>• Habilidad de solución de problemas en su ámbito de trabajo.</li> </ul>

#### **JEFE DE LA UACI**

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de la UACI
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Administrativo
UNIDAD	UACI
CÓDIGO DE UNIDAD	0203
CÓDIGO DE CARGO	02030001
CATEGORÍAS	No Aplica.
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Realizar las adquisiciones y contrataciones con eficiencia y eficacia apegadas a la legalidad que enmarca la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, fomentando la participación de todas las unidades que constituyen la Municipalidad.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar con el Concejo municipal el plan de compras anuales de la municipalidad.</li> <li>• Verificar la asignación presupuestaria previa a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios.</li> <li>• Asegurar la disponibilidad financiera, solicitando la previsión presupuestaria a contabilidad y tesorería previa a iniciar todo proyecto.</li> <li>• Adecuar conjuntamente con la sección o unidad solicitante las bases de licitación o de concurso, de acuerdo a los manuales guías elaborados por la UNAC según el tipo</li> </ul>	

de contratación a realizar.

- Realizar la recepción y apertura de las ofertas y efectuar las actas respectivas.
- Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios, así como de realizar su control y seguimiento llevando el expediente respectivo de cada uno.
- Solicitar la asesoría de peritos y técnicos idóneos cuando así lo requiere la naturaleza de la contratación y adquisición.
- Levantar conjuntamente con la unidad solicitante el acta de recepción total de las adquisiciones o contratación de bienes, obras y servicios.
- Llevar el control y actualización del banco de datos de instituciones oferentes y contratistas.
- Mantener actualizado el registro de contratistas.
- Controlar los pedidos pendientes de recibir y los recibidos
- Elaborar para efectos contables informes mensuales de los movimientos de compras y consumo de mercaderías.
- Autorizar directamente de la compra que caen dentro de su límite autorizado y obtener las autorizaciones necesarias para compras superiores a ese límite.
- Calificar a los potenciales oferentes nacionales y extranjeros, así como revisar y actualizar la calificación por lo menos una vez al año.
- Informar al administrador de manera periódica de las contrataciones que realizan.
- Prestar a la comisión evaluadora de las ofertas la asistencia técnica que requieren para el cumplimiento de sus funciones.
- Garantizar que los bienes y servicios que se adquieren ingresen y sean utilizados para los fines establecidos.
- Gestionar créditos con los proveedores para garantizar agilidad en las compras y mejor manejo de la disponibilidad y liquidez.
- Proporcionar a la UNAC pronta y oportunamente toda la información requerida por esta.
- Cumplir y hacer cumplir las demás responsabilidades establecidas en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA.**

- Estudios universitarios, mínimo tercer año en áreas afines a administración de empresa, economía o idoneidad en el cargo.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de las Municipalidades</li> <li>• Conocimiento en la elección de contrataciones</li> <li>• Conocimiento del Código Municipal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipo de cómputo</li> <li>• Manejo de fax. Escáner</li> <li>• Manejo de fotocopidora</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
- Tres años de experiencia en puestos similares	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Ser proactivo</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Capacidad de Negociación</li> </ul>	

**REGISTRADOR MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Registrador municipal de la Carrera Administrativa municipal.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Concejales.
NOMBRE DE LA UNIDAD	Comisión de la Carrera Administrativa Municipal
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Registro municipal.
CÓDIGO DE UNIDAD	0204
CÓDIGO DEL CARGO	02040001
CATEGORÍAS	3ª
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO.	
Recopilar, inscribir y dar certeza de los hechos, actos y resoluciones que emitan los órganos de administración de la carrera administrativa municipal referente a los empleados municipales incorporados a la carrera administrativa.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar y dirigir todos los procesos, procedimientos y actividades inherentes a la Unidad del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.</li> <li>2.- Elaborar el plan operativo anual y su presupuesto.</li> <li>3.- Coordinar con los órganos de administración de la carrera administrativa municipal lo referente a la documentación de los empleados municipales que serán incorporados</li> </ol>	

- a la carrera administrativa municipal.
- 4.- Recopilar toda la información referente a la carrera administrativa de los empleados municipales.
- 5.- Calificar la legalidad de todos los procesos y procedimientos señalados y de conformidad en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- 6.- Realizar las observaciones pertinentes a los órganos de administración de la carrera administrativa municipal sobre el cumplimiento de lo estipulado en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en lo relativo a los requisitos legalmente establecidos para acreditar el ingreso y los demás procedimientos estipulados en la Ley con respecto a los empleados de carrera administrativa.
- 7- Las demás actividades que sean requeridas por su Jefe inmediato o el señor alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo Estudiante de licenciatura en administración de empresas, mercadeo o carreras afines.</li> </ul>
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en el tema de Recursos humanos.</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ NO APLICA</li> </ul>
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimientos de paquetes computacionales,</li> <li>▪ Redactar informes,</li> <li>▪ Elaborar expedientes laborales del personal,</li> <li>▪ Honrado.</li> </ul>

#### **JEFE DE SERVICIOS GENERALES**

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Jefe de Servicios Generales
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde municipal.
UNIDAD	Servicios Generales
CÓDIGO DE UNIDAD	0205
CÓDIGO DE CARGO	02050001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Ofrecer un buen servicio al contribuyente y a la población en general lograr el	

desarrollo y ordenamiento del municipio.

### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Coordinar y ejecutar el trabajo y el buen funcionamiento de los bienes muebles, vehículos, herramientas, materiales, de la municipalidad.
- Utilizar de una forma óptima los recursos humanos de acuerdo a sus capacidades físicas y aptitudes mentales, para desempeñar las labores de la administración municipal.
- Velar por el buen óptimo de las instalaciones físicas como eléctricas de la municipalidad.
- Coordinar los servicios públicos municipales.
- Prestar un buen servicio a la población y lograr una mejor imagen de la municipalidad de sus políticas y logros coordinación y ejecución de los diferentes proyectos.
- Las demás actividades que sean requeridas por su Jefe inmediato o el señor alcalde.

### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

#### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Técnico en Administración de Empresas

#### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Técnico en administración de recursos humanos, relaciones internacionales, computación, técnicas de seguridad, con dominio de paquetes computacionales.

#### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Dos años de experiencia en puestos similares

#### **4. OTROS ASPECTOS**

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
- Facilidad de comunicación.
- Buenas relaciones interpersonales
- Emprendedor/a
- Capacidad analítica.
- Facilidad para preparar informes

## **AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES**

### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO

Auxiliar de Servicios Generales

PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde municipal.
UNIDAD	Servicios Generales
CÓDIGO DE UNIDAD	0205
CÓDIGO DE CARGO	02050002
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Lograr el cumplimiento de metas y objetivos proyectados por el departamento.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de cartas, informes, memorándum, notas internas, amonestaciones</li> <li>• Control de asistencia del personal operativo</li> <li>• Control de permisos, vacaciones, incapacidades, días compensatorios</li> <li>• Control del combustible de proyecto ornato y limpieza, y desechos solidos</li> <li>• Elaboración de requisiciones a UACI para la compra de diferentes materiales y herramientas de trabajo.</li> <li>• Atención al contribuyente sobre: reportes de lámparas dañadas, falta de servicio de agua, recolección de desechos sólidos, barrido de calles, rupturas o fugas en tuberías calle en mal estado</li> <li>• Inventarios de entrada y salida de materiales y herramientas de trabajo del personal y de presupuestos en diferentes proyectos a ejecutar del proyecto ornato y limpieza.</li> <li>• Control de eventos en casa comunal</li> <li>• Control de los diferentes materiales a utilizar en las actividades diarias que la municipalidad realiza</li> <li>• Las demás actividades que sean requeridas por su Jefe inmediato o el señor alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios mínimos de bachillerato.</li> </ul>	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
Curso técnico de enfermería, curso básico de computación, curso de manejo de centro de operaciones IMACOE, EDAN, curso de atención al cliente (insaforp) curso de manejo en sistema satelital (GPS,MARNS)	
3. EXPERIENCIA PREVIA	

- Dos años de experiencia en puestos similares
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Emprendedor/a</li> <li>• Capacidad analítica.</li> <li>• Facilidad para preparar informes</li> </ul>

### ENCARGADO DE LA UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Jefe de la unidad de medio ambiente
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde municipal.
UNIDAD	Unidad de Medioambiente
CÓDIGO DE UNIDAD	0206
CÓDIGO DE CARGO	02060001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Protección y mejora del medio ambiente y de las condiciones de vida de los ciudadanos, estableciendo cauces de participación, reflexión y fomento de interés de los ciudadanos con respecto al entorno y al desarrollo sostenible del municipio.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y coordinar el plan de trabajo.</li> <li>• Promover la educación ambiental dentro del Municipio.</li> <li>• Realizar las inspecciones para autorizar la tala de árboles.</li> <li>• Realizar la gestión de desechos sólidos.</li> <li>• Inspección en casos de violaciones ambientales.</li> <li>• Resolución de conflictos en caso de violaciones ambientales.</li> <li>• Guiar las consultas públicas que se realizan sobre los estudios de impacto ambiental.(Art. 25 ley del medio ambiente)</li> <li>• Apoyar en la gestión de proyectos ambientales, socioeconómicos y agropecuarios.</li> <li>• Realizar las demás actividades inherentes al cargo.</li> <li>• Proporcionar a la encargada de la Unidad de Relaciones Públicas y Gestión de Recursos informe con fotografías de las actividades realizadas, de manera física y virtual.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las funciones mencionadas en los Artículos 7, 8, 9 y 10 de la Ley del Medio Ambiente.</li> <li>• Las demás actividades que sean requeridas por la Jefatura Administrativa o el señor Alcalde.</li> </ul>
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios Universitarios en Ingeniería Agronómica, carreras afines.</li> </ul>
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre normativa ambiental y municipal.</li> <li>• Capacidad de elaborar diagnósticos y evaluar proyectos ambientales.</li> <li>• Conocimientos en computación</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
- Dos años de experiencia en puestos similares
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Emprendedor/a</li> <li>• Capacidad analítica.</li> <li>• Facilidad para preparar informes</li> </ul>

### TESORERÍA MUNICIPAL.

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Tesorero(a) Municipal
UNIDAD	Tesorería
CÓDIGO DE UNIDAD	0207
CÓDIGO DE CARGO	02070001
CATEGORÍAS	Ninguna
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Programar dirigir, coordinar y supervisar la percepción, custodia y erogación de fondos, encaminándolos al logro y cumplimiento de los objetivos y programas de la municipalidad	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de su departamento.</li> <li>• Supervisar la recaudación de ingresos corrientes y concentrarlos en las cuentas</li> </ul>	

bancarias respectivas.

- Cancelar los compromisos adquiridos por la municipalidad con base a la documentación debidamente autorizada y documentada.
- Elaboración de cheques, remesas y conciliación de cuentas bancarias.
- Elaborar constancias de sueldo, recibos por servicio de transporte, informe de cuentas por pagar informe de retención anual F-910 y F-911 informe trimestral FODES.
- Actualizar libro de banco, libros de especies fiscales.
- Verificar la compra, administración y custodia de las especies municipales.
- Supervisar que se registren en los libros exigidos por la ley las operaciones diarias de recaudación y cancelación de bienes y servicios.
- Informar a la unidad Contable de todas las actividades económicas que realice la Unidad
- Realizar otras responsabilidades inherentes al cargo delegadas por el Alcalde Municipal.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Lic. En Contaduría Pública o Bachillerato opción Contaduría

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS**

- Conocimiento del sistema contable municipal y de los procedimientos establecidos por la Corte de Cuentas en cuanto a la gestión administrativa municipal.
- Conocimiento de la normativa relativa a la administración municipal y normativa tributaria municipal.
- Manejo de equipo como fax, fotocopidora, máquina de escribir y equipo de cómputo

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Tres años de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Buenas relaciones interpersonales</li><li>• Facilidad de cálculo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Solvencia Moral.</li><li>- Responsable.</li><li>- Capacidad de resolver problemas.</li></ul> |
|--|--|

#### **JEFE DE CONTABILIDAD**

##### **A. IDENTIFICACIÓN.**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Jefe de contabilidad.
UNIDAD	Contabilidad
CÓDIGO DE UNIDAD	0208
CÓDIGO DE CARGO	02080001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Instrumentalizar y operatividad las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad a efecto de suministrar información que coadyuve en la toma de decisiones, promover la eficiencia y eficacia del control de la gestión.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de su departamento.</li> <li>• Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la Municipalidad.</li> <li>• Supervisar el registro oportuno y cronológico de todos los hechos económicos que se generan como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la Municipalidad.</li> <li>• Ingresar partidas contables al sistema.</li> <li>• Elaborar y firmar los reportes y estados financieros de comprobación o generales de la Municipalidad.</li> <li>• Elaborar la liquidación anual del presupuesto municipal.</li> <li>• Elaborar y entregar reportes del FODES.</li> <li>• Digitar partidas contables de Ingresos y Egresos</li> <li>• Llevar el Control de los activos de la Municipalidad y de las depreciaciones del mismo.</li> <li>• Pago de cotizaciones al ISSS Y AFP y retenciones de renta al M. de H.</li> <li>• Elaboración de Estados financieros y respectiva depuración</li> <li>• Liquidación de proyectos financiera y contable</li> <li>• Enviar informes financieros y presupuestario a la DGCG</li> <li>• Entrega de informes financieros al Concejo Municipal</li> <li>• Elaboración del presupuesto Municipal</li> <li>• Retiro de la asignación FODES de ISDEM</li> <li>• Informes al Ministerio de Hacienda sobre retenciones f-910</li> <li>• Impresión de libro diario, libro auxiliar, libro mayor y partidas contables</li> <li>• Revisión de documentos a pagar para verificar su legalidad</li> <li>• Cotejar saldos bancarios con Tesorería</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotejar activos con Catastro</li> <li>• Realizar otras responsabilidades inherentes al cargo</li> <li>• Las demás requeridas por el señor Alcalde o el Concejo Municipal.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- Técnico en contaduría pública o estudiante de los últimos años de administración de empresa o contaduría pública.	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de paquetes computacionales.</li> <li>• Haber aprobado el curso de Contabilidad Gubernamental</li> <li>• Ley de Adquisiciones y Contrataciones, Leyes tributarias, Ley del Fondo de Desarrollo de la Municipalidad (FODES), Ley de Administración Financiera del Estado.</li> <li>• Normas Técnicas de Control Interno</li> </ul>	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años de experiencia en puestos similares</li> </ul>	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de síntesis y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Responsabilidad, Rapidez sobre el cálculo</li> <li>• Hábil para los Números</li> </ul>

### AUXILIAR DE CONTABILIDAD

<b>A. IDENTIFICACIÓN.</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Jefe de contabilidad.
UNIDAD	Contabilidad
CÓDIGO DE UNIDAD	0208
CÓDIGO DE CARGO	02080002
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Instrumentalizar y operatividad las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de	

operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad a efecto de suministrar información que coadyuve en la toma de decisiones, promover la eficiencia y eficacia del control de la gestión.

### C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS

- Llevar libros auxiliares de banco.
- Digitalizar recibos de ingresos y expansión de sus respectivos libros
- Llevar un archivo de egresos.
- Codificación de partidas de ingresos y egresos
- Conciliar las cuentas bancarias
- Llevar fondo circulante.
- Cotejar saldos bancarios con Tesorería
- Realizar otras responsabilidades encomendadas por el jefe de contabilidad
- Todas las demás actividades inherentes al cargo requeridas por el jefe inmediato o el señor Alcalde.

### D. REQUISITOS DEL PUESTO

#### 1. FORMACIÓN BÁSICA

- Bachiller en contaduría pública o estudiante de los últimos años de administración de empresa o contaduría pública.

#### 2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO

- Conocimiento de paquetes computacionales.
- Haber aprobado el curso de Contabilidad Gubernamental
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones, Leyes tributarias, Ley del Fondo de Desarrollo de la Municipalidad (FODES), Ley de Administración Financiera del Estado.
- Normas Técnicas de Control Interno.

#### 3. EXPERIENCIA PREVIA

- Dos años de experiencia en puestos similares

#### 4. OTROS ASPECTOS

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Capacidad de síntesis y análisis.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Responsabilidad, Rapidez sobre el cálculo</li> </ul> |
|--|--|

### JEFE DE LA UATM

#### A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Jefe de la UATM
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ALCALDE MUNICIPAL
CÓDIGO DE UNIDAD	0209

CÓDIGO DE CARGO	02090001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección.
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<p>Controlar eficientemente todas las obligaciones tributarias administradas por la administración tributaria municipal. Mantener presencia fiscalizadora que permita un sustantivo incremento en la recaudación, mediante la reducción de los índices de evasión tributaria; asimismo, proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.</p>	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e integra el plan anual de trabajo de la Administración Tributaria Municipal.</li> <li>• Ejecutar acciones relacionadas con el cierre de empresas.</li> <li>• Sensibilizar a los contribuyentes para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por medio de una orientación tributaria adecuada y oportuna como: proporcionando afiches que contengan deberes y obligaciones y su normativa legal, brindando información a través de los medios de comunicación.</li> <li>• Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la Dirección de Administración Tributaria Municipal.</li> <li>• Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los dictámenes e informes fiscales.</li> <li>• Coordinar la elaboración de los planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria.</li> <li>• Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia tributaria municipal.</li> <li>• Proponer políticas tributarias para aprobación del Concejo Municipal.</li> <li>• Planificar las actividades de la Administración Tributaria Municipal y proponer dicho plan al Concejo Municipal para su aprobación.</li> <li>• Presentar informes mensuales de los resultados obtenidos de las diferentes áreas de la administración tributaria municipal al Concejo Municipal.</li> <li>• Todas las demás actividades inherentes al cargo requeridas por el jefe inmediato o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	

<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
- Lic. En Ciencias Jurídicas.
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de administración financiera.</li> <li>• Conocimiento de la normativa municipal y tributaria.</li> <li>• Conocimientos en computación.</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
- Dos años de experiencia en puestos similares
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa, facilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad analítica, facilidad para preparar informes y habilidades numéricas</li> </ul>

### **ENCARGADO DE CATASTRO**

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de Catastro.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	ALCALDE MUNICIPAL
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Encargado de catastro
CÓDIGO DE UNIDAD	0209
CÓDIGO DE LA SECCIÓN	020901
CÓDIGO DE CARGO	02090101
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección.
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Estimular la cultura tributaria de los contribuyentes de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones para eliminar prácticas de evasión y elusión de los tributos municipales, concientizándolos de la importancia que para el desarrollo municipal significa el pago oportuno y coherente de dichos gravámenes, así como colaborar en la formulación de políticas fiscales.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y ejecutar el plan de trabajo de su departamento.</li> <li>• Proponer políticas, normas y procedimientos que deben implementarse para</li> </ul>	

mejorar el control de los inmuebles y empresas.

- Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por servicios municipales.
- Efectuar la inspección a empresas e inmuebles para la actualización de la base de contribuyentes.
- Autorizar, hacer e ir a dejar las notificaciones a las empresas por los tributos que le han sido determinados.
- Atender las consultas que efectúen los contribuyentes o usuarios.
- Aplicar las sanciones correspondientes a los contribuyentes y usuarios que contravengan las normas tributarias.
- Actualizar expedientes por modificaciones realizadas a las ordenanzas de tasas y las reformas a la ley de impuestos.
- Actualizar expedientes de empresas, negocios por modificaciones realizadas a las ordenanzas de tasas
- Validar las calificaciones y recalificaciones de empresas, negocios e inmuebles
- Hacer y enviar notas a empresas requiriendo declaraciones anuales y recibirlas
- Inscribir empresas, negocios e inmuebles en el registro tributario Municipal
- Extender Constancias Municipales
- Inspecciones de Campo
- Actualizar registro Municipal de Catastro con Cuentas Corrientes
- Elaborar recibos pre elaborados para cobro de agua e impuestos en comisión de cobros a los cantones fuera de la Municipalidad
- Salir a cobrar a cantones fuera de la Municipalidad
- Hacer e ir a dejar estados de cuenta a las Empresas instaladas en el Municipio
- Todas las demás actividades requeridas por el jefe inmediato, la jefatura administrativa o el señor Alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Bachiller Comercial, Estudios universitarios en áreas administrativas y financieras, o estudios de tercer año en dichas carreras o afín para el puesto

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Conocimiento de administración financiera.
- Conocimiento de la normativa municipal y tributaria.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en computación.</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos años de experiencia en puestos similares</li> </ul>
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa, facilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad analítica, facilidad para preparar informes y habilidades numéricas</li> </ul>

### **AUXILIAR DE CATASTRO**

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Auxiliar de Catastro.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de catastro
CÓDIGO DE UNIDAD	0209
CÓDIGO DE CARGO	02090102
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Realizar inspecciones de campo a los inmuebles, comparar con datos del sistema a fin de determinar si hay o no diferencias respecto a los planos	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar Inspecciones de los inmuebles según existentes en la base de datos de los contribuyentes.</li> <li>• Recepción y revisión de Escrituras de Compra Venta</li> <li>• Atención al Cliente</li> <li>• Realizar y verificar las medidas de campo.</li> <li>• Verificar la Recalificación constante de Inmuebles</li> <li>• Llevar al día la base de los contribuyentes.</li> <li>• Comparación de datos del sistema informático.</li> <li>• Coordinar con la unidad de Cuentas Corrientes, para realizar la gestión del cobro tributario.</li> <li>• Todas las demás actividades requeridas por el jefe inmediato o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	

<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>
- Bachiller Comercial, Estudios universitarios en áreas administrativas y financieras, o estudios de tercer año en dichas carreras o afín para el puesto
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de administración financiera.</li> <li>• Conocimiento de la normativa municipal y tributaria.</li> <li>• Conocimientos en computación.</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>
- Dos años de experiencia en puestos similares
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa, facilidad de comunicación, buenas relaciones interpersonales, capacidad analítica, facilidad para preparar informes y habilidades numéricas</li> </ul>

#### **ENCARGADO DE CUENTAS CORRIENTES.**

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de Cuentas Corrientes.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Jefe de la UATM
UNIDAD	0209
NOMBRE DE LA SECCIÓN	020902
CÓDIGO DE UNIDAD	02090201
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Dirección.
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Controlar oportunamente el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, así como realizar las gestiones administrativas de las cuentas en mora.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la emisión de los avisos, recibos de cobro de impuestos y tasa por servicio</li> <li>• Realizar la gestión administrativa de cuentas en mora</li> <li>• Efectuar verificaciones periódicas sobre los registros de control de cuentas corrientes para constatar la veracidad de los datos y saldos</li> <li>• Gestionar ante los contribuyentes el pago de los servicios municipales e impuestos</li> </ul>	

- Velar por que el cobro de intereses y multas se pague a lo estipulado en las leyes vigentes
- Desarrollar el control de expedientes de cuentas en mora y de los convenios de pagos firmados
- Atención a contribuyentes en todos los aspectos que tienen que ver con el departamento
- Elaborar los estados de cuentas a petición de los contribuyentes
- Realizar el envío periódico de avisos de cobro (normal, administrativo)
- Enviar reportes de contribuyentes morosos al Síndico Municipal
- Llevar actualizada una base tributaria que refleja la condición de los contribuyentes y usuarios del Municipio
- Realizar los reportes de contribuyentes en mora
- Saldar fichas de Tasas e Impuestos Municipales para el año
- Registrar puestos y descargos en fichas de contribuyentes
- Realizar la emisión de estado de cuentas. Solvencias o reposiciones de los avisos-recibos de cobro solicitados por los contribuyentes.
- Realizar los recibos pre elaborados que se presentan a cancelar a Tesorería.
- Registros de aperturas, traspasos, cierre, modificaciones, transferencias de contribuyentes
- Actualizar registros de Cuentas corrientes con Catastro
- Las demás actividades que le sean requeridas por su jefe inmediato, jefe administrativo o el señor Alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Estudios mínimos en Bachiller comercial.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Conocimiento de administración financiera, normativa municipal y tributaria;
- Manejar paquetes computacionales,
- Atención al cliente

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA.**

- Dos años de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
- Facilidad de comunicación.

### AUXILIAR DE CUENTAS CORRIENTES.

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Auxiliar de Cuentas Corrientes.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de Cuentas Corrientes
UNIDAD	UATM
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Encargado Cuentas corriente.
CÓDIGO DE UNIDAD	0209
CÓDIGO DE LA SECCIÓN	02090201
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Controlar oportunamente el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, así como realizar las gestiones administrativas de las cuentas en mora.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar Recibos pree laborados para cobros de agua e impuestos en comisión de cobros fuera de la Municipalidad.</li><li>• Saldar fichas de tasas e impuestos Municipales para el año</li><li>• Registrar cargos y descargos en fichas de contribuyentes</li><li>• Elaborar Estados de cuenta a contribuyentes que lo solicitan</li><li>• Hacer y enviar notas de cobros a contribuyentes que están en mora</li><li>• Extender Solvencias Municipales</li><li>• Conexiones de servicios de agua a nuevos usuarios</li><li>• Actualizar las lecturas de agua tomadas por los encargados de sistema de agua, todos los meses de los servicios de agua que tienen medidor</li><li>• Atención a contribuyentes</li><li>• Las demás actividades que le sean requeridas por su jefe inmediato, jefe administrativo o el señor Alcalde.</li></ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
- Estudios mínimos en Bachiller comercial.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de administración financiera, normativa municipal y tributaria;</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar paquetes computacionales,</li> <li>• Atención al cliente</li> </ul>
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA.</b>
- Dos años de experiencia en puestos similares
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> </ul>

### JEFE DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Jefe del Registro del estado Familiar
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde Municipal
UNIDAD	Registro del estado familiar
CÓDIGO DE UNIDAD	0210
CÓDIGO DE CARGO	02100001
CATEGORÍAS	3ª
NIVEL	Dirección
NUMERO DE CARGOS	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Proporcionar certeza jurídica al estado familiar de las personas, inscribiendo los registros y emitiendo certificaciones de los diversos actos registrales, haciendo constar de forma autentica los asentamientos en dicho registro.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e inscribir partidas de nacimiento, matrimonio, defunciones, divorcios, adopción, modificación, reposición y marginación, juicios subsidiarios y uniones no matrimoniales, cambio de nombre y los actos y hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de la persona.</li> <li>• Realizar asientos de marginaciones a partidas de nacimientos, defunción y divorcio, adopción, modificación, reposición, juicios subsidiarios uniones matrimoniales.</li> <li>• Reponer partidas que por alguna causa no se encontraran registradas en los libros de registro de acuerdo a la ley de reposición.</li> <li>• Inscribir en los libros de divorcio y defunciones las sentencias judiciales emitidas.</li> <li>• Elaborar carnet de minoridad conforme a las disposiciones correspondientes.</li> <li>• Elaborar carta prematrimonial, auto de señalamiento de fecha de matrimonio</li> <li>• Inscribir el libro de inscripciones de matrimonio las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la ley.</li> <li>• Elaborar partidas y constancias que soliciten los interesados, asimismo extender</li> </ul>	

certificaciones y auténticas de nacimiento, defunción, matrimonio, divorcio, adopción mediante autorización judicial, modificación, reposición, marginación, juicios subsidiarios y uniones no matrimoniales

- Recabar información y remitir el registro municipal al registro Nacional de la Persona Natural, Tribunal Supremo Electoral, Dirección General de Estadísticas y Censo, Procuraduría General de la República, Policía Nacional Civil, Alcaldías Municipales, o autoridades judiciales para investigación de hechos delictivos la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico, estado familiar y cambio de domicilio de las personas.
- Extender Vialidades
- Extender Títulos a Perpetuidad
- Notificar a las demás Alcaldías a los Estados Familiares cuando las partidas de nacimiento son de otro Municipio
- Sacar Fotocopias
- Actualizar correspondencia recibida en el tiempo que la Ley Establece.
- Las demás actividades que sean requeridas por el jefe Administrativo o el señor Alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Debe ser Abogado de la República el Jefe del Registro, según el Art. 8 de la Ley Transitoria del Registro Familiar; Tener conocimientos y experiencia de acorde al puesto o idoneidad para el cargo.

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- Conocimiento amplio de la legislación civil y familiar, habilidad para la redacción y sólido conocimiento de gramática y ortografía y conocimientos de computación

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Dos años de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Con dinamismo, liderazgo, facilidad de comunicación, discreción, visión estratégica y buenas relaciones.

### **AUXILIAR DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Auxiliar del estado Familiar
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Alcalde Municipal
UNIDAD	Registro del estado familiar
CÓDIGO DE UNIDAD	0210
CÓDIGO DE CARGO	02100002

CATEGORÍAS	3ª
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Proporcionar certeza jurídica al estado familiar de las personas, inscribiendo los registros y emitiendo certificaciones de los diversos actos registrales, haciendo constar de forma autentica los asentamientos en dicho registro.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar e inscribir partidas de nacimiento, matrimonio, defunciones, divorcios, adopción, modificación, reposición y marginación, juicios subsidiarios y uniones no matrimoniales,</li> <li>• Actualizar correspondencia recibida en el tiempo que la Ley Establece.</li> <li>• Las demás actividades que sean requeridas por el jefe Administrativo o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- Debe ser Abogado de la República el Jefe del Registro, según el Art. 8 de la Ley Transitoria del Registro Familiar; Tener conocimientos y experiencia de acorde al puesto o idoneidad para el cargo.	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
- Conocimiento amplio de la legislación civil y familiar, habilidad para la redacción y sólido conocimiento de gramática y ortografía y conocimientos de computación	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
- Dos años de experiencia en puestos similares	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, facilidad de comunicación, discreción, visión estratégica y buenas relaciones.</li> </ul>	

## PROMOCIÓN SOCIAL

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de Desarrollo Comunal
UNIDAD	promoción Social y Participación Ciudadana
CÓDIGO DE UNIDAD	0211
CÓDIGO DE CARGO	02110001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.

NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Orientar y ejecutar procesos de intervención y acompañamiento social a la comunidad, con el propósito de ser participe en los procesos de desarrollo y bienestar del municipio.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover, organizar y orientar la Participación Ciudadana en la toma de decisiones locales.</li> <li>• Asesorar y orientar las organizaciones comunitarias existentes en el desarrollo de proyectos sociales y autofinanciables en áreas de capacitación técnica vocacional.</li> <li>• Asesorar a directivas comunales en la elaboración y presentación de proyectos a ser sometidos a consideración del Concejo Municipal o Alcalde Municipal, así mismo, en la elaboración y presentación de solicitudes de financiamiento para el desarrollo de - proyectos de beneficio comunitario.</li> <li>• Promover el desarrollo de eventos culturales, científicos y artísticos.</li> <li>• Promover el desarrollo, conservación y mantenimiento de obras al servicio de la comunidad.</li> <li>• Proporcionar a la unidad de relaciones públicas y gestión de recursos informe con fotografías de las actividades realizadas semanalmente, de manera física y virtual.</li> <li>• Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea requerida por el jefe administrativo o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- Bachillerato en trabajador Social, Psicología o Sociología.	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo social comunitario</li> <li>• Atención al usuario</li> <li>• Intervención con familias</li> <li>• Salud Mental</li> <li>• Administración</li> <li>• Con conocimientos de programas computacionales.</li> </ul>	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
- Dos años de experiencia en puestos similares	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
- Facilidad de comunicación.

### ENCARGADO DE SERVICIOS PÚBLICOS

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Encargado de servicios públicos
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Administrativo
UNIDAD	Encargado de Servicios Públicos
CÓDIGO DE UNIDAD	021200
CÓDIGO DE CARGO	02120001
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Técnico
NUMERO DE CARGOS.	1
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Brindar un mejor servicio a los ciudadanos aprovechando al máximo los recursos materiales y humanos, a efecto de hacer rendir con productividad los recursos públicos y municipales.	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y supervisar las rutas y horarios que debe cubrir y cumplir el personal para la prestación del servicio de aseo y establecer nuevas rutas cuando se estime necesario.</li> <li>• Elaborar el plan de mantenimiento de las unidades recolectoras de basura.</li> <li>• Asegurar la prestación oportuna del barrido de calles.</li> <li>• Supervisar la prestación de los diferentes servicios públicos.</li> <li>• Supervisar los trabajos de higienización o saneamiento ambiental.</li> <li>• Encargado de personal de campo</li> <li>• Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo y las demás designadas por el jefe administrativo o el señor Alcalde.</li> </ul>	
D. REQUISITOS DEL PUESTO	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
- Educación básica.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Fontanería, Conocimientos de sistemas de agua que Administra la Municipalidad.</li> <li>• Conocimientos de computación</li> </ul>	
3. EXPERIENCIA PREVIA	

- Dos años de experiencia en puestos similares

#### 4. OTROS ASPECTOS

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
- Facilidad de comunicación.
- Buenas relaciones interpersonales
- Emprendedor
- Visión estratégica
- Discreción

### VALVULEROS

A. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE O TÍTULO DEL PUESTO	Valvuleros.
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de Servicios Públicos
NOMBRE DE LA UNIDAD	Encargados de sistemas de agua
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Agua Potable
CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE SECCIÓN	021201
CÓDIGO DE CARGO	02120101
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	2
B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO	
Mantener en óptimas condiciones el sistema de agua potable	
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar registro de la medición de contadores de agua de los contribuyentes y reportar a Cuentas Corrientes.</li><li>• Elaborar la requisición de materiales utilizados para el mantenimiento de red de agua</li><li>• Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía registrada en la distribución del servicio de agua.</li><li>• Verificar que los tanque estén llenos de agua</li><li>• Mantener limpios los tanque de agua para distribuirla</li><li>• Administrar y distribuir según horarios y sectores establecidos el servicio de agua</li><li>• Supervisar que el agua llegue a las viviendas, conforme a lo programado</li></ul>	

- Presentar informes mensuales sobre la administración, operación y mantenimiento de la red de agua al jefe inmediato.
- Velar por el buen uso del sistema de agua
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignado por su jefe inmediato.
- Reparación de fugas
- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo y las demás designadas por el jefe administrativo o el señor Alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Noveno grado

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

- .Saber leer y escribir

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Un año de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa, facilidad para preparar informes buenas relaciones interpersonales, emprendedor,

### **AUXILIAR DE AGUA POTABLE**

#### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Auxiliar de Agua Potable
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de Servicios Públicos
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Agua Potable
CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE SECCIÓN	021201
CÓDIGO DE CARGO	02120102
CATEGORÍAS	3ª
NIVEL	Operativo
NUMERO DE CARGOS	X

#### **B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO**

Coordinar y supervisar las condiciones del sistema de agua potable de las comunidades del Municipio.

#### **C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS**

- Llevar registro de la medición de contadores de agua de los contribuyentes y

reportar a Cuentas Corrientes.

- Elaborar requisición de materiales utilizados para el mantenimiento de red de agua
- Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía registrada en la distribución del servicio de agua.
- Verificar que los tanque estén llenos de agua
- Mantener limpios los tanque y bombas de agua para distribuirla
- Distribuir según horarios y sectores establecidos el servicio de agua
- Supervisar que el agua llegue a las viviendas, conforme a lo programado
- Presentar informes mensuales sobre la administración, operación y mantenimiento de la red de agua al jefe inmediato.
- Velar por el buen uso del sistema de agua
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignado por su jefe inmediato.
- Reparación de fugas
- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo y las demás designadas por el jefe administrativo o el señor Alcalde.

#### **D. REQUISITOS DEL PUESTO**

##### **1. FORMACIÓN BÁSICA**

- Noveno grado

##### **2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO**

-

##### **3. EXPERIENCIA PREVIA**

- Un año de experiencia en puestos similares

##### **4. OTROS ASPECTOS**

- Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa, facilidad para preparar informes buenas relaciones interpersonales, emprendedor,

#### **ASEO.**

##### **A. IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Peón de barrido de calles
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de servicios Públicos
UNIDAD	Aseo
CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE SECCIÓN	021202
CÓDIGO DE UNIDAD	02120201
CATEGORÍAS	3ª.

NIVEL	Operativo
NUMERO DE CARGOS	X
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Mantener limpio el Municipio.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrer diariamente las calles y avenidas que se le encomienden.</li> <li>• Barrer las plazas y parques asignados para su limpieza.</li> <li>• Depositar en los contenedores la basura recogida, a fin de que la unidad recolectora del tren de aseo pueda recogerla.</li> <li>• Colaborar en otras tareas que le sean asignadas por el Jefe inmediato a fin de mejorar el servicio de limpieza del municipio.</li> <li>• Recolectar la basura domiciliar, comercial e industrial del Municipio.</li> <li>• Llevar la disposición final de los desechos sólidos a la planta asignada.</li> <li>• Colaborar en otras tareas que le sean asignadas a fin de mejorar el servicio de limpieza del municipio.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
- Educación básica mínimo sexto grado.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
- Ninguno	
3. EXPERIENCIA PREVIA	
- Un año de experiencia en puestos similares	
4. OTROS ASPECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas relaciones interpersonales</li> <li>- Disciplinado.</li> <li>- Respetuoso.</li> </ul>	

#### ENCARGADO DEL ALUMBRADO PUBLICO

<b>A. IDENTIFICACIÓN.</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de Alumbrado publico
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Jefe de servicios públicos
UNIDAD	Alumbrado Publico
CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE LA SECCIÓN	021203

CÓDIGO DE CARGO	02120301
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Soporte Administrativo
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Atender al mantenimiento preventivo y correctivos del alumbrado en las calles, avenidas, jardines, colonias y zonas rurales de acuerdo a los reportes que se reciban por parte de los ciudadanos y de acuerdo a las inspecciones que realice el mismo.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeccionar y velar que las calles y avenidas de la ciudad, parques y plazas cuenten con el adecuado suministro de alumbrado público y subsanar las deficiencias en el menor tiempo posible.</li> <li>• Reparar lámparas de calles, parques y plazas.</li> <li>• Presentar informes periódicos al Jefe de unidad.</li> <li>• Colaborar en otras tareas que le sean encomendadas.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
1. FORMACIÓN BÁSICA	
- Técnico electricista.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
- Electricista autorizado	
3. EXPERIENCIA PREVIA	
- Dos años de experiencia en puestos similares	
4. OTROS ASPECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Emprendedor</li> <li>• Debe poseer licencia pesada de vehículos.</li> <li>• Honradez.</li> <li>• Buena conducta</li> </ul>	

### ENCARGADO DE CEMENTERIO

<b>A. IDENTIFICACIÓN</b>	
NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado de cementerio
JEFE SUPERIOR INMEDIATO	Encargado de Servicios Públicos
NOMBRE DE LA UNIDAD	Servicios Públicos
NOMBRE DE LA SECCIÓN	Cementerios

CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE SECCIÓN	021204
CÓDIGO DE CARGO	02120401
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo.
NUMERO DE CARGOS	1
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Realizar las labores de vigilancia del cementerio, con el fin de mantener las condiciones de seguridad.	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado el registro de puestos (mapa y listado) de las diferentes secciones del cementerio, clasificando las fosas ocupadas y disponibles.</li> <li>• Asentar en libros, las fosas ocupadas, estableciendo si han sido adquiridas a perpetuidad o con posibilidad de refrenda.</li> <li>• Asignar los puestos de enterramiento.</li> <li>• Revisar los trabajos que realizan los usuarios en el cementerio.</li> <li>• Las demás actividades que le sean requeridas por su jefe inmediato, jefe administrativo o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
1. FORMACIÓN BÁSICA.	
- Noveno grado.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre técnicas y procesos para la realización de obras de mantenimiento de cementerios.</li> <li>- Computación</li> </ul>	
3. EXPERIENCIA PREVIA	
Un año de experiencia en puestos similares	
4. OTROS ASPECTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> <li>• Buenas relaciones interpersonales</li> <li>• Honrado</li> </ul>	

### ENCARGADO DE PAVIMENTACIÓN

#### A. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O TITULO DEL PUESTO	Encargado Pavimentación
PUESTO SUPERIOR INMEDIATO	Jefe de servicios públicos
UNIDAD	Encargado de Pavimentación
CÓDIGO DE UNIDAD	0212
CÓDIGO DE SECCIÓN	021205
CÓDIGO DE CARGO	02120501
CATEGORÍAS	3ª.
NIVEL	Operativo
NUMERO DE CARGOS	X
<b>B. OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Planificar ejecutar y controlar el mantenimiento de la red vial del municipio	
<b>C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y controlar los proyectos de mantenimiento de calle</li> <li>• Elaborar plan anual operativo</li> <li>• Implementar y proporcionar el mantenimiento necesario para el servicios públicos de calles</li> <li>• Atender el buen funcionamiento de calles así como el aseo y limpieza de uso común del municipio</li> <li>• Supervisar y evaluar las obras de mantenimiento de calles</li> <li>• Dar mantenimiento a la nomenclatura del municipio</li> <li>• Identificar la necesidad de mantenimiento de calles.</li> <li>• Las demás actividades que le sean requeridas por su jefe inmediato, jefe administrativo o el señor Alcalde.</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>1. FORMACIÓN BÁSICA</b>	
- Noveno Grado	
<b>2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimiento de calles</li> <li>- Computación</li> </ul>	
<b>3. EXPERIENCIA PREVIA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos años de experiencia en puestos similares</li> <li>-</li> </ul>	
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</li> <li>• Facilidad de comunicación.</li> </ul>	

- Buenas relaciones interpersonales
- Emprendedor
- Capacidad analítica.
- Facilidad para preparar informes.
- Habilidades numéricas
- Trabajo en equipo

## 7. GLOSARIO

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICIÓN
COMURES	CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR
ISDEM	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL
FUNDEMUCA	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE
AECID	AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
LCAM	LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	SE REFIERE AL ORDENAMIENTO INSTITUCIONAL EN QUE SE ENCUENTRAN DISPUESTAS LAS DIFERENTES UNIDADES QUE CONFORMAN UNA ORGANIZACIÓN Y SUS RELACIONES A PARTIR DE LOS DIFERENTES NIVELES Y FUNCIONES.
CARGO	ES EL TRABAJO TOTAL ASIGNADO A UN TRABAJADOR CONSTITUIDO POR UN CONJUNTO DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES.

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICIÓN
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE LLEVA A CABO LA COMPARACIÓN ENTRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO O EMPLEADA Y LOS ESPERADO A PARTIR DE LOS ESTABLECIDO EN EL DESCRIPTOR DEL CARGO, QUE LLEVA FINALMENTE AL ESTABLECIMIENTO DE UNA CALIFICACIÓN CUANTITATIVA Y/O CUALITATIVA
POLÍTICA INSTITUCIONAL	SON UN CONJUNTO DE DIRECTRICES DE ACTUACIÓN GENERAL QUE EXPRESAN LOS OBJETIVOS, PRINCIPIOS Y PRIORIDADES CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN SE COMPROMETE.
ESTRATEGIA	ES UN CONJUNTO DE MEDIDAS Y ACCIONES PRIORITARIAS A TOMAR DE FORMA ORGANIZADA PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN O MÁS OBJETIVOS SUPERIORES.

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICIÓN
CAPACITACIÓN	PROCESO POR MEDIO DEL CUAL SE DOTA A LOS EMPLEADOS/AS DEL CONOCIMIENTO, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA MEJORAR EN CALIDAD Y CANTIDAD EL TRABAJO QUE REALIZA EN EL DESEMPEÑO DE UN CARGO EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
DESCRIPTOR DE CARGO	FORMAL, UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, SUS RELACIONES, OBJETIVOS, FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, HABILIDADES Y DESTREZAS PARA EL DESEMPEÑO DEL MISMO.
NIVELES FUNCIONARIALES	LOS SEGMENTOS EN LOS QUE DE ACUERDO A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL SE HAN DE DISTRIBUIR EL CONJUNTO DE CARGOS QUE POSEE LA MUNICIPALIDAD SEGÚN LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA CARGO.

SIGLAS Y CONCEPTOS	DEFINICIÓN
CATEGORÍAS	<p>LAS TRES OPCIONES DE ASCENSO Y/O MEJORA GENERAL A LAS QUE PUEDE ASPIRAR UN EMPLEADO/A MUNICIPAL DE CARRERA,</p> <p>A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO Y OTROS MÉRITOS Y EXPERIENCIAS LABORALES Y ACADÉMICAS.</p>
SISTEMA RETRIBUTIVO	<p>ES EL CONJUNTO DE MEDIDAS ADMINISTRATIVAS, TÉCNICAS Y FINANCIERAS QUE LA MUNICIPALIDAD HA DE ORGANIZAR PARA ASEGURAR LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS OPCIONES DE MEJORA CONTINUA Y PROGRESIVA QUE LOS EMPLEADOS/AS HAN DE TENER COMO DERECHO DENTRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL</p>

**ANEXO N°. 9: SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

En la Ciudad de \_\_\_\_\_ del Departamento  
de \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_.  
(Lugar y fecha)

Sr/Sra. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Presente.

Estimado/a Señor/a \_\_\_\_\_

Saludándole y solicitándole por este medio que para el desempeño el cargo de  
\_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ la  
unidad \_\_\_\_\_ la oportunidad de  
capacitarme en \_\_\_\_\_ lo cual  
contribuirá a un mejor desarrollo y eficiencia de mis funciones dentro de la  
municipalidad.

Esperando una respuesta favorable a la presente me suscribo de usted

Atentamente

\_\_\_\_\_

Firma del Solicitante

**ANEXO No. 10: MODELO DE FORMULARIO DE SOLICITUD DE CAPACITACIÓN**

DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES	
NOMBRES	APELLIDOS
No DE DUI	NIVEL ACADÉMICO
UNIDAD A LA QUE PERTENECE	CARGO QUE DESEMPEÑA
TEMA DE CAPACITACIÓN	
OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	
Valoración en escala de 1 a _____ Siendo: 1 valor mínimo _____ valor máximo	Relación con las labores que el solicitante realiza (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo (valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
	Conveniencia de la participación en la acción formativa(valor de este apartado) <input type="checkbox"/>
DISPONE EN SU PUESTO DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA FORMACIÓN Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
TIENE ALGÚN CONOCIMIENTO SOBRE LA MATERIA QUE SE VA A TRATAR EN EL CURSO Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
EN CASO AFIRMATIVO A QUE NIVEL	
CONOCE LOS OBJETIVOS DE ESTE CURSO Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

QUE ESPERA CONSEGUIR ASISTIENDO A ESTE CURSO (señale como máximo 3 respuestas)

-Conocer los contenidos .....

-Ampliar mis conocimientos personales.....

-Aplicarlo a mi puesto de trabajo.....

-Relacionarme con otros compañeros.....

-Conseguir puntos para algunas promociones.....

-Mejorar la eficiencia en mi trabajo.....

EXPLICAR BREVEMENTE CUALES SON SUS EXPECTATIVAS PROFESIONALES EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN

LUGAR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_