

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



**TRABAJO DE GRADUACION:
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
DESARROLLO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.**

PRESENTADO POR:

PÈREZ ESCOBAR, IRIS MARGARITA

PE04005

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MAYO 2018,

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arías Alvarado

Secretario: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice-decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Director General de

proceso de graduación: Lic. Ernesto Magaña Meléndez

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado: Rafael Arístides Campos

Licenciado: Alfonso López Ortiz

Licenciado: Atilio Alberto Montiel (Docente Asesor)

MAYO 2018,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

*“Señor, tú eres mi Dios; te exaltaré y alabaré tu
nombre porque has hecho maravillas.
Desde tiempos antiguos tus planes son fieles y
seguros”*

Le agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza, sabiduría y bendiciones para culminar mis estudios universitarios, a pesar de todos los obstáculos, él ha sido fiel en mi vida.

A mi Padre por siempre estar conmigo, apoyarme y bendecirme con sus consejos y siempre alentarme a superarme en la vida, hacer y dar lo mejor de mí; a mi madre por creer en mí, por los valores que ha inculcado en mí.

A mi novio por ser un gran apoyo y siempre estar conmigo, en las buenas y en las malas, confortándome a culminar mis proyectos.

A mis catedráticos asesores, que a pesar de las dificultades que se me presentaron, me apoyaron y han tenido la paciencia y sabiduría para instruirme a desarrollar este trabajo de graduación.

A mis Hermanos, amigos y familiares que a lo largo de mi vida siempre me han apoyado.

Iris Margarita Pérez Escobar.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO Y GENERALIDADES DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	1
A. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA. 1	
1. La Administración.	1
2. Principios generales de la administración.....	2
3. Importancia de La Administración.....	2
4. Proceso Administrativo	3
5. Modelo de Gestión Administrativa	10
6. Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa.....	10
7. Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativa	10
8. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.	11
9. Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa....	11
10. Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa	12
B. GENERALIDADES DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.	14
1) Ubicación Geográfica.....	14
2) Antecedentes del Municipio de Tejutla.....	15
3) Demografía	16
C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA	17
1) Antecedentes	17
2) Filosofía Organizacional.....	19

3) Organización de la Alcaldía	20
4) Servicios que proporciona la Alcaldía de Tejutla.....	21
5) Políticas institucionales.	22
6) Tipo de administración con que cuenta la Alcaldía Municipal de Tejutla.	23
D. MARCO LEGAL	24
CAPÍTULO II: DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÒN ACTUAL DE LA GESTIÒN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÌA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.	
	33
A. IMPORTANCIA.	33
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN.....	33
1) General	33
2) Específicos.....	33
C. MÈTODOS Y TÈCNICAS DE LA INVESTIGACIÒN	34
1) Mètodos De Investigación.....	34
2) Tècniques e Instrumentos de recolecciòn de informaciòn.....	35
3) Àmbito de la investigaciòn	36
4) Unidad de anàlisis.....	36
5) Universo y Muestra	37
6) Tabulaciòn, anàlisis e interpretaciòn de la informaciòn.....	38
D. DIAGNÒSTICO DE LA SITUACIÒN ACTUAL DE LA GESTIÒN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÌA DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	39
1) Evaluaciòn de la atenciòn al usuario de los servicios de la Alcaldía de Tejutla.	39
2) Evaluaciòn de los empleados de la Alcaldía de Tejutla.	43
E. ALCANCES Y LIMITACIONES	50
1) Alcances	50
2) Limitaciones	50
F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
1) Conclusiones.....	51
2) Recomendaciones	52

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EFECTIVOS DE LAS ACTIVIDADES EN LA ALCALDIA DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.....	53
A. GENERALIDADES.....	53
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
1) General.....	54
2) Específicos	54
C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....	54
D. DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA.	55
1) Modelo de Planeación.....	55
a) MISIÓN	55
b) VISIÓN.....	55
c) VALORES	55
d) OBJETIVOS.....	56
e) POLÍTICAS	57
f) ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	58
g) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	58
h) PRESUPUESTO PARA LAS CAPACITACIONES PROPUESTAS.....	59
2) Modelo de Organización.....	60
a) PROPUESTA NUEVA PARA EL ORGANIGRAMA	60
b) DEFINICIÓN DE LOS NIVELES JERÀRQUICOS	61
c) ANÁLISIS DE Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	63
d) MANUAL DE RECLUTAMIENTO.....	67
e) PROCESO DE INDUCCIÓN.....	67
f) MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	73
3) Modelo de Dirección.....	73
a) LIDERAZGO	73
b) MOTIVACIÓN	74

c) COMUNICACIÓN.....	74
4) Modelo de Control	76
a) CONTROL DE PERSONAL Y AUSENTISMO	76
b) EL CONTROL DE PRESENCIA.....	79
5) Plan de implementación	83
a) SENSIBILIZACIÓN Y COMPROMISO DE PARTE DE EL ALCALDE MUNICIPAL, CONCEJO MUNICIPAL, GERENCIA Y JEFATURAS.	83
b) SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA.....	84
c) IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	84
d) RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION	85
BIBLIOGRAFÍA	88

RESUMEN

La Alcaldía Municipal de Tejutla del departamento de Chalatenango, cuenta con 55 empleados y un Concejo Municipal, es la encargada de velar por la adecuada administración de los recursos públicos, que sean en beneficio a la comunidad, ofreciendo servicios de calidad y contribuyendo a las necesidades de los habitantes, mejorando así, las condiciones de vida en el municipio.

El cumplimiento de las funciones está íntimamente relacionado con los requerimientos de ley exigidos y periódicamente auditados por entidades gubernamentales externas como la Corte de Cuentas de la República. Pero a pesar de ello, no cuenta con una cultura preventiva sino más bien correctiva.

Es un tipo de administración enfocada a resultados y productos a corto plazo

El trabajo predominante es el individual y está muy orientada a la inspección, no existe identificación particular de sus empleados con la calidad y no poseen una cultura de auto-supervisión de su trabajo, es decir, la capacidad de revisar su propio trabajo y obligaciones de manera minuciosa y objetiva.

Por lo tanto, tiene que tener una eficiente gestión administrativa, la investigación realizada permitió determinar la situación actual de las actividades que realiza la Alcaldía de Tejutla, y el servicio que brinda a los usuarios, con los datos obtenidos se realizó un diagnóstico que concluye, que no cuenta con un modelo de gestión administrativa con el que se pueda obtener un desarrollo efectivo de las actividades por parte de los empleados y procesos del servicio que presta la institución.

Por tal razón se recomienda, diseñar un modelo de gestión administrativa que les permita desarrollar de manera eficiente todas las actividades de la institución y que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados.

Para que de esta manera los empleados puedan tener conocimiento claro respecto al propósito fundamental de la institución.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es la forma correcta de utilizar los recursos para conseguir los objetivos deseados que se realizan a través de 4 funciones específicas: planeación, organización, dirección y control. En los últimos años es de gran importancia desarrollar un modelo de gestión administrativa en una institución, para lograr que todos los procesos se desarrollen efectivamente es por eso que la Alcaldía Municipal de Tejutla, toma a bien desarrollar un modelo de Gestión Administrativa para poder hacer una mejor gestión de los recursos públicos.

El presente trabajo de investigación tiene el propósito ofrecer un diseño de modelo de gestión administrativa que permita a los empleados un mejor desempeño de las actividades en su trabajo diario, contribuyendo a un servicio con calidad para los usuarios de la institución municipal, lo cual se logra desarrollando actividades más eficaces, capacitando y organizando al personal para poder solventar problemas.

El capítulo uno muestra conceptos claves importantes para la comprensión de lo que se quiere lograr con el desarrollo de los servicios que brinda la alcaldía municipal. Conociendo la institución en su organización y desempeño.

En el capítulo dos se observa la investigación que se realizó utilizando el método científico, que fue un modo ordenado de proceder, para llegar a un resultado o fin determinado, para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos, para lograr los objetivos propuestos. Como fuentes de información fueron tanto los usuarios de la alcaldía, y empleados.

Por lo consiguiente con el diagnóstico de la situación actual referente a la gestión administrativa, se necesita mejorar los procesos administrativos para dar un servicio con efectividad.

Por lo cual en el capítulo tres, se presentan estrategias administrativas para mejorar los procesos, manuales para facilitar la comprensión y manuales para medir la calidad del desempeño laboral en la institución.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO Y GENERALIDADES DEL DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

A. GENERALIDADES SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1. La Administración.

Es conveniente exponer algunas de las definiciones muy relevantes sobre el concepto de Administración, que puede servir como punto de partida para comprender la disciplina.

- ✚ Es la dirección de un organismo y su efectividad, es alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. según Koontz Heinz¹
- ✚ "Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración),".²
- ✚ "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas estructural y manejar un organismo social" Reyes Ponce A.
- ✚ "Es un proceso integral para planeación, organizar, integrar, dirigir, controlar y se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado. Rodríguez Valencia".³

De las definiciones anteriores podemos decir que, la administración es el conjunto de directrices que ayudan a clasificar, definir e implementar procesos administrativos, para la toma de decisiones más convenientes para funcionamiento de la empresa

¹ Harold Koontz, Heinz Wehrich *elementos de la administración enfoqué internacional* 6ª edición

² <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#ixzz49277U3Xv>

³ Como Administrar pequeñas y medianas empresas de Joaquín Rodríguez Valencia.

2. Principios generales de la administración⁴

“Son un conjunto de principios o guías para orientar una gestión administrativa eficiente y de base científica”, formulada por Henry Fayol, citado por Harold Koontz, Heinz Wehrich en el libro *Administración una perspectiva Global* . (Para una mayor explicación ver Anexo I).

- I. División del trabajo
- II. Autoridad y responsabilidad.
- III. Disciplina
- IV. Unidad de mando.
- V. Unidad de dirección.
- VI. Subordinación del interés individual al general.
- VII. Remuneración.
- VIII. Centralización.
- IX. Cadena escalar.
- X. Orden.
- XI. Equidad.
- XII. Estabilidad de los empleados.
- XIII. Iniciativa.
- XIV. Espíritu de Equipo.

3. Importancia de La Administración

La administración es un proceso de diseño y mantenimiento de un entorno, con el propósito de cumplir de manera eficiente, objetivos establecidos.

La importancia de la administración es desempeñar las funciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades administrativas requeridas varían en cada nivel. La meta de todos los

⁴ *Administración una perspectiva Global Harold Koontz, Heinz Wehrich, pág. 38.*

administradores es crear un superávit y aprovechar la excelencia de las tendencias que surgen en el siglo XXI, de la tecnología de la información y la globalización. Las empresas tienen que centrarse en la productividad, esto implica la eficacia y la deficiencia con que la práctica de la administración se realiza; para lo cual, es de mucha importancia el desarrollo del pensamiento administrativo en cada una de las organizaciones, tanto a nivel interno como externo.

4. Proceso Administrativo

Se conoce como proceso administrativo, un conjunto de pasos ordenados para llevar a cabo tareas en forma ordenada y secuencial, la cual está integrada de la siguiente manera:

a) Planeación⁵

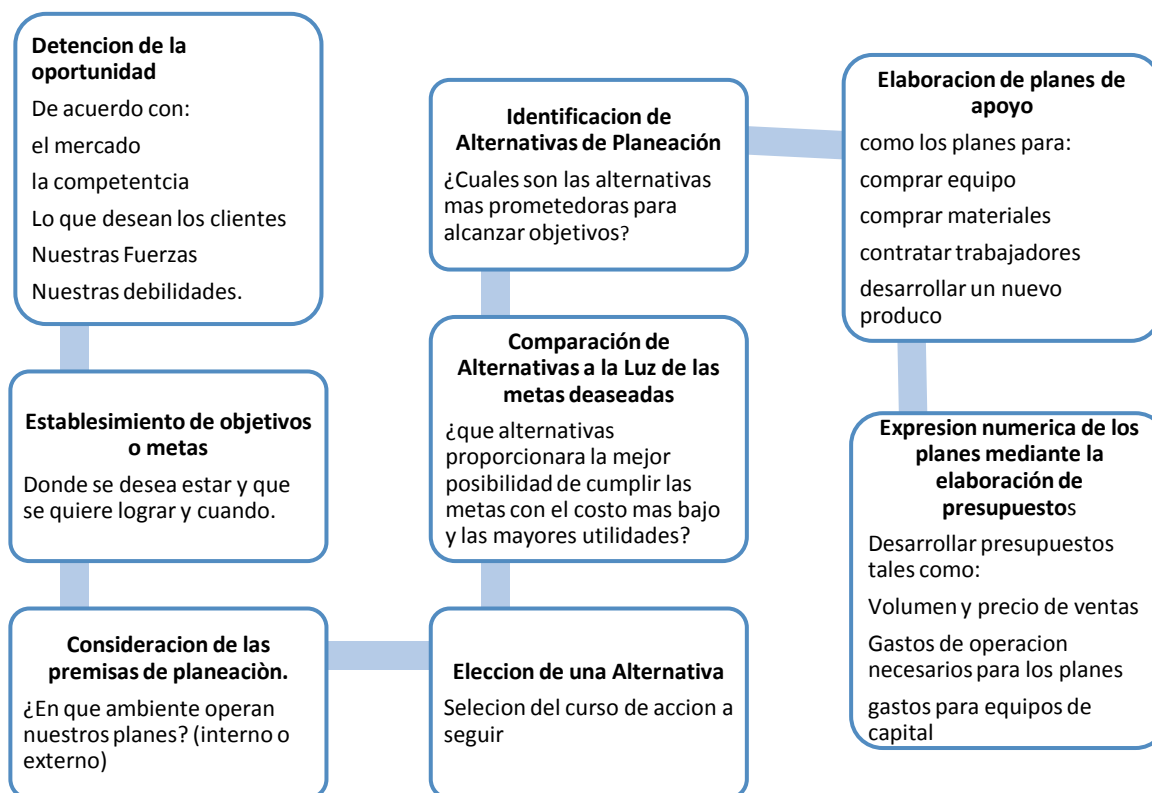
La función de la Planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente. La Planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo.

Beneficios de la Planeación:

- Define la acción
- Reduce los riesgos
- Refuerza los objetivos
- Simplifica la coordinación
- Facilita el control
- Crea nuevas oportunidades
- Vitaliza la organización

5Libro como Administrar pequeñas y medianas empresas, Joaquín Rodríguez.

Pasos de la Planeación⁶



b) Organización⁷

“Es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados”.

Así se proporciona una base para los esfuerzos de la empresa y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. En modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

Objetivo de la organización

⁶ Libro *Administración de una perspectiva global*, Harold Koontz, Heinz Wehrich.

⁷ Libro *como Administrar pequeñas y medianas empresas*, Joaquín Rodríguez

Es hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que van a ejecutar.

Elementos de la organización

Al inicio de cualquier actividad, hay que organizarse, determinando primeramente, el objetivo a alcanzar y luego determinar los recursos con los que se cuenta para llegar a la consecución de nuestro objetivo, analizándolos y determinando la capacidad de estos. De acuerdo con Sánchez Guzmán citado en el libro como administrar pequeñas y medianas empresas son:

Funcionales: Son aquellos mediante los cuales se tiene que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la concurrencia de recursos humanos y tecnológicos con capacidad y propiedades completamente, pero con problemas propios que dificulten la actividad de organizar.

Estructurales: Son aquellos elementos que proporciona el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales, y son el espacio y el tiempo. El Espacio delimita el ambiente dentro del cual se tiene que lograr los objetivos. El tiempo delimita, el periodo dentro del cual deben lograrse los objetivos.



Proceso de Organización⁸

c) Dirección⁹

“Es la herramienta más efectiva de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Los administradores se enfrentan a muchos problemas parcialmente intangibles y que implican muchas tareas complejas. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y proporcionan un cojín para absorber el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas”.

Importancia de la función directiva

Según nos dice Koontz y O'Donnell, es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

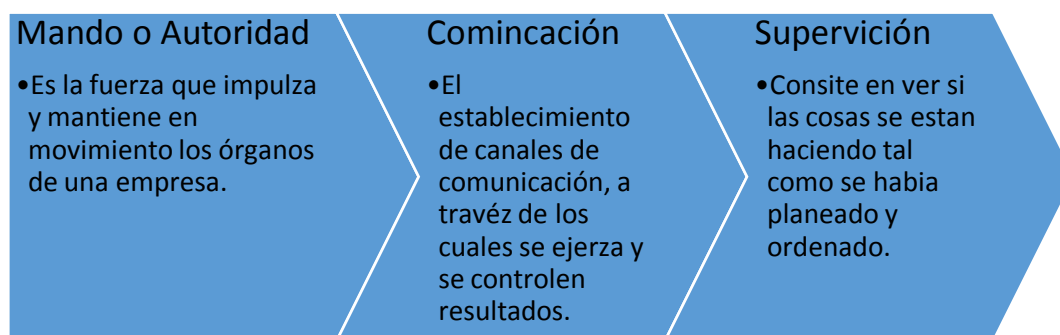
⁸ *Administración de una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Wehrich*

⁹ *Como Administrar pequeñas y medianas empresas, Joaquín Rodríguez*

Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conocen suficientemente, y sobre muchas de las cuales no tiene control.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a percatarse de su complejidad. Primeramente, está tratando con gente, pero no en una base totalmente objetiva, ya que también el mismo es una persona, y por lo tanto, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente (tanto con los individuos como con los grupos). Pronto descubre que, como factor productivo, la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa, tiene también sus propios objetivos. Por lo tanto, para encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe pensar en términos de resultado relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Proceso de Dirección



d) El Control¹⁰

“La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplen los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos”.

Objetivo de El control¹¹

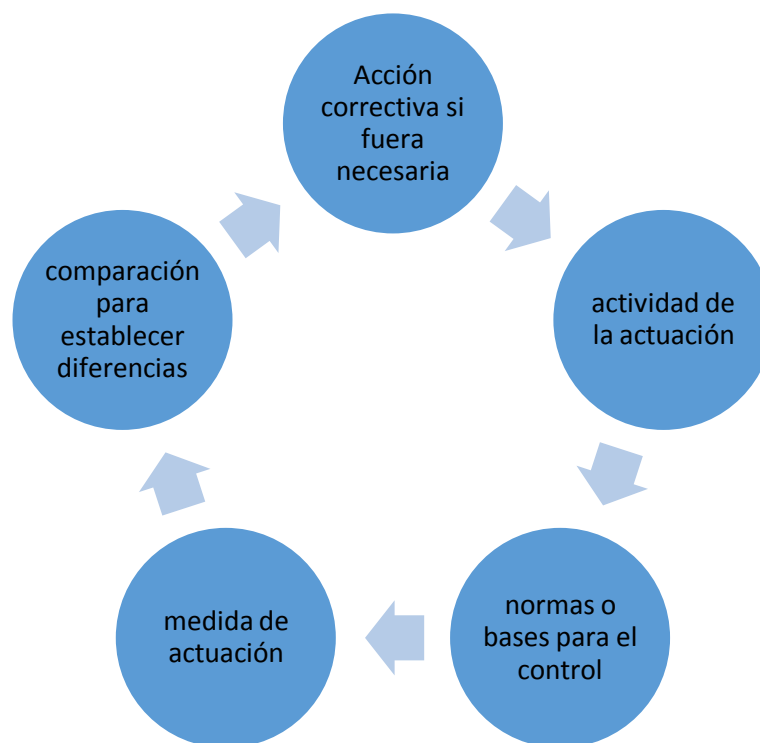
Asegurar la “eficiencia” y la “eficacia” de la actividad, esto se obtiene mediante:

¹⁰ Administración de una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Weihrich

¹¹ Como Administrar pequeñas y medianas empresas, Joaquín Rodríguez

- Conseguir los objetivos en los plazos indicados
- Lograr los objetivos con economía de medios.

Proceso de control



El Diagrama siguiente: **Gráfico del Proceso de la Administración**

Muestra el proceso Administrativo desde la entrada del ambiente externo de una organización, lo cual se presenta como los diferentes insumos, los cuales entran a un proceso pasando por los puntos de planeación, organización, integración, dirección y control, hasta producir un resultado al mismo ambiente externo.

Este diagrama permite visualizar el proceso administrativo que puede contribuir a facilitar el diseño de un Modelo de Gestión Administrativa, que es la finalidad del presente trabajo de investigación.

Grafico del proceso de la Administración

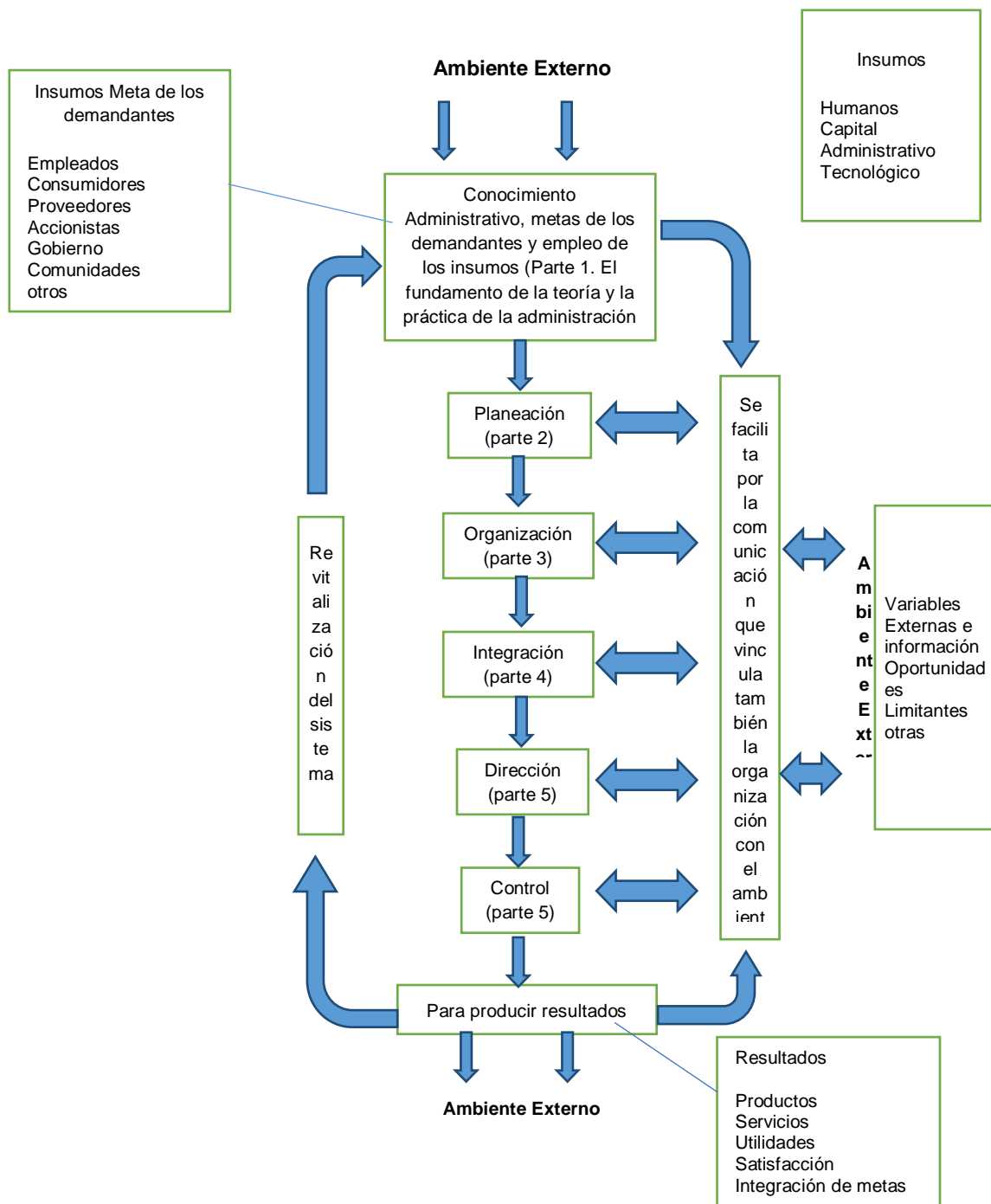


Ilustración 2 HAROLD KOONTZ; HEINZ WEHRICH. *Administración una Perspectiva Global*. 10ª Ed. México, MX: MC GRAW HILL, 2004. ISBN: 970-10-3949-1 (Pág. 28)

5. Modelo de Gestión Administrativa¹²

“Un Modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

6. Importancia de un Modelo de Gestión Administrativa

El Modelos de Gestión Administrativa, permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

En los últimos años, muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, han implementado procesos de gestión que permiten optimizar el servicio al cliente para un mejor servicio a la comunidad. Estos sistemas denominados flujos de trabajo permiten la integración de distintos procesos, así como el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

7. Objetivos de un Modelo de Gestión Administrativa

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la

¹² Definición conformada según monografía “Gestión Administrativa de una empresa comercial”:
<http://www.monografias.com>][Consultada: 16 de Abril de 2007

toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa requiere una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

8. Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa¹³.

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase, se requiere una intensa colaboración por parte del personal, que interviene en el proceso, permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

9. Características y aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa¹⁴

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa:

¹³ https://prezi.com/6ij9gbsuw_xg/modelo-de-gestion-administrativa/

¹⁴ https://prezi.com/6ij9gbsuw_xg/modelo-de-gestion-administrativa/

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales.
- **Definición de Modelo de negocio:** constituye el conjunto de servicios que se prestan en la Alcaldía Municipal de Tejutla, así como la interrelación entre los mismos.
- **Definición de Ajustes Funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de Herramientas de Gestión:** permite dar cobertura a las necesidades de información requeridas para prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

10. Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa¹⁵

Las diversas etapas que conforman el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa, pueden ilustrarse en el siguiente esquema

Figura Desarrollo de Modelo de Gestión Administrativa

¹⁵ https://prezi.com/6ij9gbsuw_xg/modelo-de-gestion-administrativa/



B. GENERALIDADES DE ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

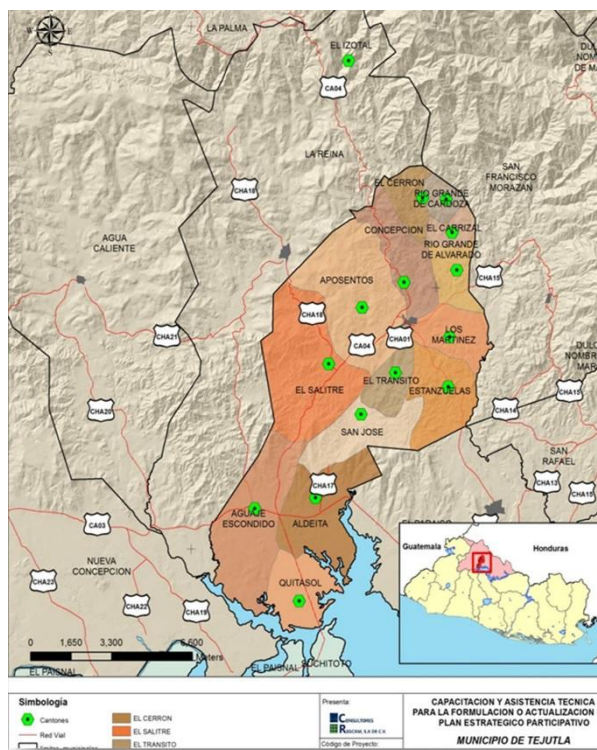


Ilustración 4 Mapa del Municipio de Tejutla proporcionado por <http://sigm.gob.sv/>

1) Ubicación Geográfica del Municipio de Tejutla¹⁶.

Tejutla es uno de los 33 municipios pertenecientes al departamento de Chalatenango. Está localizado a 62 kilómetros al norte de la ciudad capital, Posee una superficie territorial de 107.48 km², de los cuales 5 km² corresponden al área urbana Sus límites jurisdiccionales son: al norte, con el municipio de La Palma; al este, con los municipios de San Francisco Morazán, San Rafael y El Paraíso; al sur, con el Embalse del Cerrón Grande; y al oeste, con el municipio de La Reina. Para su administración este municipio se divide en 16 cantones en el área rural, que a su vez se subdividen en 59 caseríos; y 3 barrios en el área urbana

¹⁶ Plan de Competitividad Municipal de Tejutla 2012 – 2016 Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.

2) Antecedentes del Municipio de Tejutla¹⁷

La antigua Tejutla fue, la más importante ciudad chorti de la región septentrional salvadoreña, fue fundada alrededor del siglo V de la Era Cristiana,

En 1550 Tejutla tenía una población de unos 400 habitantes y aunque era una de las más pobladas del actual departamento de Chalatenango, es indudable que en la época precolombina su población fue considerablemente mayor.

En 1740 el arzobispo Pardo y Figueroa erigió el curato de Tejutla, con base en la población de este nombre y con el pueblo de Citalá como anejo. En este mismo año, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, Santo Tomás Tejutla era un pueblo de importancia, pues contaba con una población indígena de más o menos 150 individuos (30 indios tributarios o jefes de familia) y con una población mestiza de 222 ladinos y mulatos, "soldados de dos compañías para el Socorro de la costa".

En 1786 se creó la Intendencia de San Salvador y uno de sus quince partidos tuvo por nombre y cabecera el de Tejutla. A partir de entonces esta población se gobernó por medio de un teniente subdelegado de la Real Hacienda, auxiliado por comisionados en los ramos de alcabalas y aguardiente.

En la actualidad Tejutla es una ciudad de alto auge comercial, sus calles son de cemento y adoquinadas, algunas calles poseen pendientes, sus casas son en su mayor parte de sistema mixto, aunque hay algunas que conservan rasgos de estilo colonial, su Iglesia Parroquial, en su interior hay un bello altar e imágenes antiguas que engalanan su arte.

¹⁷ <http://www.fisd.l.gob.sv>

3) Demografía¹⁸

a) Población:

- De conformidad a los datos arrojados por el Censo de Población de 2007, La población de Tejutla ascendía a un total de 13,608 habitantes, que, equivalente al 7% del total del departamento de Chalatenango
- De esta cifra 8,179 habitantes, viven la zona rural, y 5,429 habitantes en la zona urbana
- En relación a la distribución de la población por sexo, en 2007 la población masculina es de 6,565 y la población femenina 7,043. Es decir, que por cada 100 mujeres que habitan en el municipio había 93 hombres.

b) Economía:

La agricultura y la ganadería son la principal actividad productiva del Municipio. El sector se compone, principalmente, de un subsector ganadero y un subsector que se dedica a la agricultura tradicional y siembra de granos básicos. Según el Censo Agropecuario 2007- 2008, Este sector se compone de un total de 1,174 productores, de los cuales únicamente el 15% produce con fines comerciales y el resto están clasificados como pequeños productores, es decir, que producen básicamente para el autoconsumo.

La actividad agropecuaria es la principal fuente de empleos en el área rural a nivel municipal. En su conjunto, genera un total de 2,445 puestos de trabajo, aunque debido a las dinámicas de producción propias del sector, la mayoría de estos empleos son de carácter temporal.

Tanto en el municipio de Tejutla como en el departamento de Chalatenango la actividad agrícola está dominada por el cultivo de granos básicos, principalmente maíz, maicillo y frijol.

18 Plan de Competitividad Municipal de Tejutla 2012 – 2016 Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal.

C. GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA

1) Antecedentes¹⁹

La Alcaldía Municipal de Tejutla se establece por el Concejo Municipal que está formado por el Alcalde Municipal, un síndico, seis regidores, y 4 regidores suplentes. Los cuales llevan la responsabilidad del desarrollo y beneficios para el Municipio.

Recurso Humano

Cargo	Área Funcional	Cant
Alcalde municipal	Dirección	1
Gerente administrativo	Dirección	1
Jefe de registro el estado familiar	Dirección	1
Jefe de U.A.T.M	Dirección	1
Jefe de UACI	Dirección	1
Tesorero municipal	Dirección	1
Instructora de corte y confección	Operativa	1
Instructora de cosmetología	Operativa	1
Agente de CAM	Operativo	6
Auxiliar de motoniveladora	Operativo	1
Barrido de calles	Operativo	1
Conserje	Operativo	1
Fontanero de higueral	Operativo	1
Fontanero el carrizal	Operativo	1
Fontanero	Operativo	1
Motorista de volqueta	Operativo	1
Motorista de ambulancia municipal	Operativo	1
Motorista del bus municipal	Operativo	1
Motorista del tren de aseo	Operativo	1
Motorista	Operativo	2
Operador motorista	Operativo	1

¹⁹ <http://sigm.gob.sv/>

Servicios municipales	Operativo	1
Tren de aseo	Operativo	3
Vigilante	Operativo	1
Atención al usuario (recepción)	Administrativo	1
Auxiliar de contabilidad y presupuestaria	Administrativo	1
Auxiliar de gerencia administrativa y encargada de UAIP	Administrativo	1
Auxiliar de tesorería	Administrativo	1
Catastro	Administrativo	1
Contadora municipal	Administrativo	1
Auxiliar de proyección social	Técnico	2
Auxiliar de unidad de la mujer	Técnico	1
Auxiliar de unidad de medio ambiente	Técnico	1
Conserje de la unidad de la mujer	Técnico	1
Colector de impuestos	Técnico	1
Encargada de distrito municipal Coyolito	Técnico	1
Encargada de proyección social	Técnico	1
Encargado de comunicaciones	Técnico	1
Encargado de unidad de medio ambiente	Técnico	1
Encargada de la unidad de la mujer	Técnico	1
Encargado de proyectos	Técnico	1
Monitor de escuela de futbol de Copinolito y aguaje escondido	Técnico	1
Monitor de escuela de futbol de Coyolito	Técnico	1
Monitor de escuela de futbol de Tejutla	Técnico	1
Monitor de escuela de futbol el salitre	Técnico	1
Secretaria municipal	Técnico	1
Asistente de despacho	Técnico	1
Total		56

2) Filosofía Organizacional²⁰

VISIÓN

Un municipio seguro, competitivo, ordenado y limpio, con ciudadanos comprometidos a mejorar la calidad de vida de los Tejutlenses.

MISIÓN

Brindar servicios de calidad y calidez con transparencias, que resuelvan las necesidades básicas de la población, promoviendo la inclusión de los sectores para impulsar el desarrollo económico social del municipio.²¹

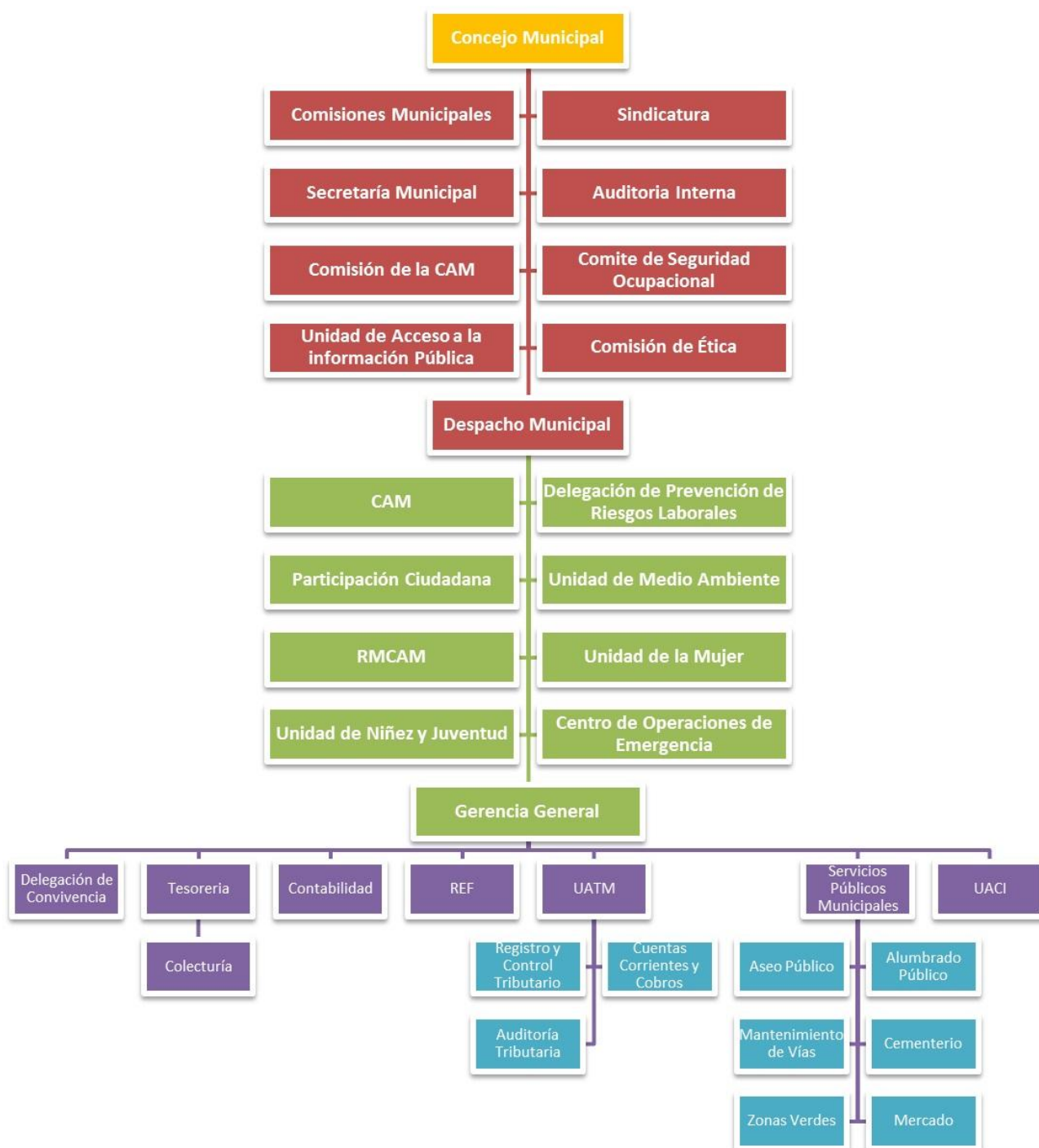
VALORES DE LA INSTITUCIÓN

1. Respeto
2. Equidad y justicia
3. Espíritu de servicio
4. Responsabilidad
5. Transparencia
6. Participación ciudadana
7. Trabajo en equipo.

²⁰ <http://sigm.gob.sv/>

²¹ Acuerdo n° 3, del acta 22 de la fecha 25 de septiembre del 2015, tomado en concejo municipal, alcaldía municipal de Tejutla. Ver anexo II

3) Organización de la Alcaldía²²



²² <http://sigm.gob.sv/>

Ilustración 1 Organigrama proporcionado por la Alcaldía del Municipio de Tejutla

4) Servicios que proporciona la Alcaldía de Tejutla²³.

Las organizaciones municipales están orientadas al desarrollo social y comunitario, lo que exige, la eficiente labor de las gestiones internas de la institución, entre los diferentes servicios que presta la alcaldía se pueden mencionar:

Tipo de servicio	Persona encargada	Correo electrónico
extensión de documentos, asentamientos de nacimiento, defunciones, matrimonios, carnet de minoridad	REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	ade8a@yahoo.com
Colecturía de impuestos, elaboración de pago de cheques, pago a proveedores	TESORERIA MUNICIPAL	armando_alva1@hotmail.com
Elaboración de recibos de impuestos y tasas Municipales	UNIDAD ADMINISTRATIVA TRIBUTARIA MUNICIPAL	krol1984@live.com
Elaboración de cartas de venta, solicitudes diversas	RECEPCION	salazar782@yahoo.es
Inspecciones para tala de árboles, entrega de plantas a personas que lo solicitan, Asesoría técnica, apoyo a campañas de limpiezas	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	unidadambiental2015@yahoo.es
Inspección verificación para realización de proyectos	ENCARGADO DE PROYECTOS	morales_luislonso@yahoo.com
Capacitaciones juntas directivas, restructuración de Adesco, documentos, entrega mensual de paquetes de víveres a personas beneficiadas de la Tercera edad	UNIDAD DE PROYECCION SOCIAL	soniamarquez111@yahoo.com
Atención al público recibiendo solicitudes y notificar resoluciones	SECRETARIA MUNICIPAL	vilmaestela27@hotmail.com
Tren de Aseo, Alumbrado Público, Agua Potable, Cementerio	SERVICIOS MUNICIPALES	
Recibir y Dar tramites a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información publica	UNIDAD DE UAIP	secretariatejutla@yahoo.es

Tabla 1 Proporcionada por la Alcaldía de Tejutla

²³ <http://sigm.gob.sv/>

5) Políticas institucionales²⁴.

La Alcaldía posee como políticas Institucionales las siguientes:

6.1 Políticas del Concejo Municipal.

- a) El Concejo Municipal será la única dependencia facultada para emitir políticas y procedimientos relacionados con la administración municipal.
- b) El Concejo Municipal es un órgano que representa a la Comunidad, por lo tanto, deberá interpretar, conocer y favorecer los intereses de sus habitantes.
- c) El Concejo Municipal deberá ser informado plenamente por el Alcalde, quien haga sus veces a quien el mismo Concejo designe de todo lo relacionado con la marcha y funcionamiento de la Municipalidad.

6.2 Políticas de Autorización.

- a) Se deberán diseñar controles que aseguren que las operaciones o transacciones sean validadas y autorizadas por los niveles con competencia para tal efecto y que sean ejecutadas o realizadas por el personal asignado.
- b) Toda facultad de autorizar deberá ser notificada adecuadamente a los responsables y tal comunicación incluirá los términos y condiciones bajo los cuales se asigna dicha facultad.
- c) La delegación de facultades deberá estar dentro de los términos establecidos en la normativa aplicable.
- d) Se establecerán restricciones, para el acceso a los recursos y registros, únicamente al personal especialmente autorizado

6.3 Políticas de Riesgo.

²⁴ <http://sigm.gob.sv/>

- a) Los problemas o necesidades que la entidad tiende a resolver deberán identificarse y para su resolución, deberán, además considerarse las experiencias adquiridas en situaciones anteriores.
- b) El Concejo Municipal deberá designar una comisión responsable de la elaboración del plan de acción, estrategia anual y objetivos proyectados, los cuales deberán ser adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios.
- c) Los objetivos operativos/actividades definidos estarán adecuadamente relacionados con los objetivos generales de la entidad.
- d) Se definirán mecanismos para la identificación de los riesgos internos y la funcionalidad de los mismos.

6) Tipo de administración con que cuenta la Alcaldía Municipal de Tejutla.

Existen diferentes tipos de administración, pero en particular, la Alcaldía Municipal de Tejutla cuenta con el tipo denominado: “Administración Tradicional”; debido a que en dicha institución pueden identificarse las características siguientes:

- Sus actividades administrativas son desarrolladas a partir de conocimientos previos que se han ido transmitiendo de generación en generación. No existen procedimientos claros para el desarrollo de sus funciones y carecen de una inducción adecuada y constante, que les permita garantizar la calidad en la ejecución de sus actividades.
- El trabajo predominante es el individual y está muy orientada a la inspección, no existe identificación particular de sus empleados con la calidad y no poseen una cultura de auto-supervisión de su trabajo, es decir, la capacidad de revisar su propio trabajo y obligaciones de manera minuciosa y objetiva.
- El cumplimiento de las funciones está íntimamente relacionado con los requerimientos de ley exigidos y periódicamente auditados por entidades

gubernamentales externas como la Corte de Cuentas de la República. Pero a pesar de ello, no cuenta con una cultura preventiva sino más bien correctiva.

- Es un tipo de administración enfocada a resultados y productos a corto plazo.
- La Toma de decisiones es basada en opiniones y es el Concejo Municipal quien ejerce dicha autoridad; aunque cuenta con la representatividad a nivel social, político y administrativo de un Alcalde Municipal y con una división estructurada por Unidades que conforman el aparato organizativo de la Alcaldía Municipal de Tejutla, todas las decisiones se centralizan en el Concejo Municipal.

D. MARCO LEGAL²⁵

La propuesta del Modelo de Gestión Administrativa, se desarrolla dentro de un marco institucional, que rige las alcaldías para su funcionamiento:

a) Constitución de la República de El Salvador.

Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Constitución de la República de El Salvador No. 38 Título VI. Órganos del Gobierno, Atribuciones y Competencias Capítulo VI. Gobierno Local Sección II.

Art. 202

Determina que Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.

²⁵ <http://sigm.gob.sv/>

De acuerdo al inciso segundo, establece que los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

Art. 203.

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.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 207.

Los concejos municipales administrarán el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

b) Código Municipal.

Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290 de fecha 5 de febrero de 1986.

Art. 1 El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

Las competencias a las municipalidades que se dan en el Art. 4, están sujetas a una Interpretación Auténtica mediante DECRETO 1018, EL 30/04/2015 D.O. N°85, TOMO N°407 13/5/2015 Y DECRETO 27 15/06/2000 D.O N°124 TOMO N°348 4/07/2000, en esos decretos se interpretan el Art. 4 que dice: Compete a los Municipios.

1. La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; (7)

2. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley (7)
3. El desarrollo y control de la nomenclatura del ornato público;
4. La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y artes.

Art. 3. – La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;

c) Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Decreto Legislativo N° 1039, de fecha 29 de abril de 2006 publicado en el Diario Oficial N° 103 Tomo N° 371, del 6 de junio del mismo año.

Art. 1 El objeto de la presente ley desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del régimen administrativo 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 ascenso y traslados. Para lograr estos objetivos del ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleados de la carrera administrativa se hará con base al mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se basa en motivos de carácter político, radical, social, sexual, religioso o de cualquier otra índole.

Art. 13.- La carrera administrativa municipal será administrada 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

d) Ley General Tributaria Municipal.

Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991 publicado en el Diario Oficial N° 242 Tomo 313 publicado el 21 de diciembre de 1991.

La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Art. 3. 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 cumplimiento de sus fines. Son Tributos Municipales: los Impuestos, las Tasas y las Contribuciones Especiales Municipales.

Art. 4. Son Impuestos Municipales, los tributos exigidos por los municipios, sincontra-prestación alguna individualizada.

Art. 5. Son Tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los municipios.

Art. 6. Contribución Especial Municipal, es el tributo que se caracteriza porque el contribuyente recibe real o presuntamente, un beneficio especial, derivado de la ejecución de obras públicas o de actividades determinadas, realizadas por los municipios.

Art. 11. La obligación tributaria municipal es el vínculo jurídico personal que existe entre el municipio y los contribuyentes o responsables de los tributos municipales, conforme al cual, éstos deben satisfacer una prestación en dinero, especies o serviciosapreciables en dinero, al verificarse el hecho generador de la obligación tributaria, en el plazo determinado por la ley u ordenanza que lo establezca o, en su defecto, en lo estipulado en esta Ley. Son también de naturaleza tributaria las

obligaciones de los contribuyentes, responsables y terceros, referentes al pago de intereses o sanciones, o al cumplimiento de deberes formales.

e) Ley de creación del Fondo para el Desarrollo económico y social de los municipios (FODES).

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,
CONSIDERANDO:

I. Que por Decreto Legislativo N° 74, de fecha 8 de agosto de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300 del 23 de septiembre de 1988, se emitió la Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios;

Art. 1. Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por: Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregado en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-a de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba

Art. 4. El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignará proporcionalmente según los siguientes criterios:

- a) Población 50%
- b) Equidad 25%
- c) Pobreza 20%
- d) Extensión territorial. 5%

Art. 5. De dicha ley, establece que los recursos provenientes de este Fondo

Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en el área urbana y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del Municipio;

f) Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM)

Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987 Diario Oficial No.52 publicado el 17 de marzo de 1987, Tomo No.294.

Esta ley tiene la intención de crear condiciones que permitan la progresiva administración para atender los problemas locales y satisfacer las necesidades que demandan los vecinos del municipio; el Estado debe promover la creación de condiciones favorables al progreso de los pueblos y al bienestar de los habitantes de todos los ámbitos del país.

Art. 1 .Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3. El Instituto tendrá 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. El ISDEM podrá prestar a las municipalidades cualquier otro tipo de asistencia que fuere indispensable y conveniente para el buen funcionamiento de éstas.

Art. 6. El Instituto podrá contratar empréstitos con instituciones bancarias, financieras o de inversión, nacionales, internacionales y extranjeras, garantizándolos con determinados activos de su cartera.

Art. 9.El Instituto se regirá por planes generales de fomento municipal y planes anuales operativos, aprobados por el concejo directivo acorde con los planes de desarrollo.

g) Ley Orgánica de Administración Financiera (AFI).

Decreto Legislativo N° 516 de fecha 11 de enero de 1996 publicado en el Diario Oficial

N°7 Tomo 330 publicado el 11 de enero de 1996.

Esta Ley tiene por objeto normar y armonizar la gestión financiera del sector público, estableciendo el sistema de administración financiera integrado que comprenda los subsistemas de presupuesto, tesorería, inversión, crédito público y contabilidad gubernamental. Por lo tanto, quedan sujetas a disposición de esta ley las municipalidades sin perjuicio de su autonomía establecida en la constitución de la República.

Art. 2. Quedan sujetas a las disposiciones de esta ley todas las dependencias centralizadas y descentralizadas del Gobierno de la República, las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo, inclusive la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa, y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social; y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del estado.

h) Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

Decreto Legislativo N° 868, de fecha 5 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 347 del 15 de mayo del mismo año, se aprobó la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).

Art. 1. La presente ley tiene por objeto establecer las normas básicas que regularán las acciones relativas a la planificación, adjudicación, contratación, seguimiento y liquidación de las adquisiciones de obras, bienes y servicios de cualquier naturaleza, que la Administración Pública deba celebrar para la consecución de sus fines. 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.

Art. 9. Inciso 1º de ésta ley se establece que “Cada institución de la Administración Pública 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”.

Art. 12. Regula lo que corresponde a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales dentro de las cuales se destacan, las enunciadas en los literales a) y h) como se especifican a continuación:

a. El cumplimiento de las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas.

h. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicio.

i) Normas Técnicas de Control Interno (Corte de Cuentas de la República)

Decreto Legislativo No.04, de fecha 14 de septiembre de 2004 Diario Oficial No. 180 Publicado el 29 de septiembre de 2004, Tomo No364.

Art. 1. 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 susServidores (De ahora en adelante “Instituciones del sector público”)

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

CAPITULO PRELIMINAR

Ámbito de Aplicación

Art.1.- Las Normas Técnicas de Control Interno Especificas, constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal de Tejutla, aplicable con carácter obligatorio, al Concejo Municipal, jefaturas y empleados de la Municipalidad.

Definición del Sistema de Control Interno

Art.2.- Se entiende por Sistema de Control Interno, el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por el Concejo Municipal Jefaturas y empleados de la Municipalidad, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos

Objetivos del Sistema de Control Interno

Art.3.- El Sistema de Control Interno, tiene como finalidad coadyuvar con la Municipalidad en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Lograr eficiencia, efectividad y eficacia de las operaciones;
- b) Obtener confiabilidad y oportunidad de la información; y
- c) Cumplir con leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno

Art. 4.- Los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno son: Ambiente de control, valoración de riesgo, información y comunicación actividades de control y monitoreo.

Responsables del Sistema de Control Interno

Art. 5.- La responsabilidad por el diseño, implantación, evolución y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno, corresponde al Concejo Municipal y jefaturas en el área de su competencia institucional.

Corresponde a los demás empleados realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo cumplimiento.

Seguridad Razonable

Art. 6.- El Sistema de Control Interno, proporciona una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la Municipalidad.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. IMPORTANCIA.

La importancia de la investigación realizada, permitió determinar la situación actual sobre la gestión administrativa que realiza la Alcaldía de Tejutla, con los datos obtenidos se realizó un diagnóstico para presentar las conclusiones y recomendaciones que permitirán mejorar las actividades que realizan los empleados de la Alcaldía Municipal.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1) General

Hacer una investigación de campo que permita definir la situación actual de la gestión administrativa en la Alcaldía Municipal de Tejutla.

2) Específicos

- Establecer métodos y técnicas que se utilizó en la investigación para recopilar una serie de datos, con el fin de determinar la situación actual de la Alcaldía de Tejutla
- Recabar los datos necesarios a través de los instrumentos de recolección, con la finalidad de establecer los criterios para establecer un modelo de gestión administrativa.

- Analizar la información del diagnóstico obtenido para elaborar las recomendaciones y conclusiones.

C. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1) Métodos De Investigación.

Para el desarrollo de la investigación se empleó el método científico, que fue un modo ordenado, de proceder para llegar a un resultado o fin determinado para descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos, para lograr los objetivos propuestos alcanzar.

Métodos Auxiliares

a) Análisis:

Se utilizó el método de análisis ya que es necesario descomponer los resultados, en sus variables planteadas en las hipótesis, dicha información ayudó a recopilar los elementos necesarios, para elaborar el modelo de gestión administrativo.

b) Síntesis:

Por medio del método de síntesis, que es la operación inversa y complementaria del análisis, es la unión de elementos para formar un todo, se extrajeron los datos más relevantes para realizar las conclusiones y recomendaciones.

c) Tipos de Investigación

Los tipos de investigación indicaron el alcance del estudio en la Alcaldía Municipal de Tejutla. Para el desarrollo del presente estudio se utilizó el tipo descriptivo, porque se describen y especifican las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis esto permitió dar a conocer la situación actual de la administración en la institución.

d) Fuentes de información

Las fuentes de información en la presente investigación fueron:

- Fuentes Primarias: Fue toda la información obtenida por medio de las

encuestas efectuadas a los empleados, entrevista a la Gerente General de la institución y los usuarios de la alcaldía.

- Fuentes Secundarias: Documentos escritos: memorandos, actas e informes que establecen normas a considerar dentro de la ejecución de las operaciones administrativas de dicha alcaldía

2) Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Para realizar la investigación con el propósito de obtener información, se empleó las siguientes técnicas:

a) Encuestas

Esta técnica estructurada se utilizó para recopilar datos de relevancia para la investigación, dirigido a una muestra de 114 usuarios de los servicios de la alcaldía de Tejutla y otra dirigida al total de 54 empleados de la Alcaldía.

b) Entrevista

Esta técnica que permitió obtener datos, fue dirigida al gerente general de la Alcaldía de Tejutla, para facilitar el análisis de la situación y el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

c) Observación directa

La observación directa se realizó en las visitas hechas a la institución, se pudo verificar la información obtenida y corroborar algunos datos no previstos en el cuestionario en la entrevista, permitiendo un mejor análisis de la situación actual y como se desarrollan las actividades en la Alcaldía y como lo percibe el agente del municipio de Tejutla.

Con el propósito de la obtención de datos fiables, en la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

a) Cuestionario

Se utilizó un cuestionario con preguntas con opciones múltiples, preguntas cerradas y opciones abiertas para facilitar su análisis.

Se elaboraron dos cuestionarios uno para los usuarios de la Alcaldía y otro para los empleados de la alcaldía. (ver anexo 5 y 6)

b) Guía de entrevista

Se realizó una entrevista al gerente general de la Alcaldía Municipal de Tejutla de departamento de Chalatenango, la cual se elaboró con preguntas abiertas. (Ver anexo 7)

c) Recolección de datos por medio de la Observación

Los instrumentos para la recolección de datos por medio de la observación fueron:
Libreta de apuntes: En la cual se hicieron anotaciones provenientes de cualquier fuente.

Recursos audiovisuales: Sin instrumentos de datos que nos permitieron guardar la información tales como cámaras fotográficas, grabadoras.

3) Ámbito de la investigación

La investigación se realizó en las instalaciones de la Alcaldía Municipal de Tejutla y sus alrededores, ubicada en el municipio de Tejutla, Chalatenango, El Salvador, Centroamérica.

4) Unidad de análisis

Los protagonistas del planteamiento de esta investigación que tiene como objetivo la Alcaldía Municipal de Tejutla fueron:

- La gerente general de la Alcaldía (1)
- Los empleados públicos que conforman la Alcaldía (54)
- Una muestra de usuarios de la Alcaldía (114)

5) Universo y Muestra

a) Universo

Para la presente investigación, el universo en estudio fue dividida en dos:

- Los usuarios de la Alcaldía Municipal de Tejutla, es decir, las personas residentes del Municipio de Tejutla, que hacen uso de los diversos trámites o servicios que realiza la alcaldía; con quienes se desarrolló el cuestionario de investigación para la medición del servicio prestado por la institución.
- Los empleados de la Alcaldía Municipal de Tejutla, con quienes se realizó un cuestionario específico y una entrevista a la Gerente General de la Alcaldía.

b) Muestra

Muestra de usuarios.

Para el cálculo de la muestra de los usuarios, debido a que existe demasiada variabilidad en el tipo de usuarios que posee la Alcaldía Municipal de Tejutla, se utilizó la fórmula de Universo Infinito, la cual se expresa de la siguiente forma:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{D^2}$$

Donde:

n = Es el tamaño de muestra. Parte de la población del universo finito en estudio.

Z= Coeficiente de confianza. Para el presente estudio se utilizó un valor del área bajo la curva de Z=1.96, lo que equivale a un coeficiente de confiabilidad del 95%.

P=Probabilidad de éxito que un suceso ocurra.

En la práctica se asume que P=0.05 (5%).

Q=Probabilidad de fracaso que un suceso ocurra.

Es la proporción poblacional de no ocurrencia de algo, por tanto

$$Q= 1-P,$$

$$Q=0.95.$$

D=Precisión.

Especificada en forma de proporción, indica que tan distantes están los datos de la realidad y que tan confiables son dichos datos. Para este caso se toma 4%.

Sustituyendo en la fórmula:

$$n= \frac{(196)^2 (0.05) (0.95)}{(0.04)^2}$$

$$n= \frac{0.182476}{0.0016}$$

$$n= 114.05 \approx 114 \text{ personas.}$$

Lo anterior indica que la muestra de usuarios, que se consideró fue de 114

Muestra de Empleados

Para el caso del personal de la Alcaldía Municipal de Tejutla, la cual cuenta con de 55 empleados (entre gerencias, jefaturas y trabajadores de las diversas áreas de servicio de la institución y trabajo en campo); se cuestionaron en su totalidad para poder analizar a todas las funciones que cada uno posee, a excepción del alcalde. Es decir se realizó un censo, ya que se incluyó a todos los individuos del universo.

6) Tabulación, análisis e interpretación de la información.

a) Tabulación

En la tabulación elaborada se retomó los datos previamente recolectados para formular un análisis de las incidencias de las preguntas planteadas,

permitiendo tener una visualización de los resultados, con la finalidad de llevar a cabo una mejor interpretación.

b) Análisis e interpretación de la información.

En cada tabulación se realizó un breve comentario por cada pregunta expuesta, en el cual se muestran los resultados relevantes, de manera descriptiva mencionando porcentajes más distintivos que se encuentran en determinada situación, además de lo que representan las cifras en la investigación.

D. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA DE TEJUTLA DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO

1) Evaluación de la atención al usuario de los servicios de la Alcaldía de Tejutla.

GENERALIDADES

En el desarrollo de la investigación, se obtuvieron datos importantes sobre las generalidades, que fueron obtenidas por parte de los usuarios encuestados, de los cuales se pueden destacar las siguientes:

GÉNERO

La mayoría de los usuarios del servicio de la alcaldía en el municipio de Tejutla fueron mujeres con un porcentaje de 64% se debe tomar en cuenta que fueron encuestados alrededor de la alcaldía, en el parque central y sobre todo el mercado, donde la mayoría de su población es femenina, quedando el género masculino con un 36%.

EDAD

El 45% de los usuarios encuestados, respondieron tener 39 años a más, es decir que, una parte considerable de las personas tiene un criterio más maduro, con experiencia en las preocupaciones de los habitantes del municipio de Tejutla. Un 31% a jóvenes de 18-28 años, es decir, también que hay bastante presencia de jóvenes en el pueblo, se puede decir que hay un porcentaje muy considerable de las generaciones con ideas y conocimientos más actuales y dar la oportunidad de expresar las inquietudes de estas nuevas generaciones.

¿HA SOLICITADO LOS SERVICIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA?

El 100% de la muestra manifestó que ha adquirido servicios por la Alcaldía Municipal de Tejutla, en diferentes unidades de dicha institución.

ASPECTOS ESPECÍFICOS

ATENCIÓN.

Según la información obtenida por la investigación, la población del municipio de Tejutla, (*ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 1*); de la muestra de la población encuestada un 54% visitan la alcaldía una vez por año, teniendo solo un 4% de visitas con más frecuencia, que sería semanal, es decir la mayoría de los usuarios visitan la alcaldía dependiendo de la necesidad que se presente a efectuar trámites. El servicio más altamente solicitado es el servicio de asentamientos de nacimiento, o requerimiento de partidas de nacimiento, es decir, este servicio con tiene más demanda en la Alcaldía, y es el más común, tomando en cuenta esta análisis, la alcaldía tiene que poner más atención o facilitar este proceso de este trámite para agilizarlo, (*ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 2*).

Con respecto al horario establecido para las instituciones gubernamentales, incluida la Alcaldía de Tejutla. Como se observa en la encuesta a los usuarios (*ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 8*) la mayoría de la población está de acuerdo con el horario, se debe tomar en cuenta que la mayoría de las personas se encontraban alrededor de la alcaldía, las personas que ser entrevistaron aparte opinaron que

trabajan y no tenían ese horario disponible, si algún día necesitan hacer algún trámite piden permiso en su trabajo para poder llegar a tiempo, pero que este a su vez, no es muy frecuente.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Aunque la institución tiene una buena calificación para dar prontitud a las respuestas, (ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 3). Un 53% que consideran que las solicitudes son realizadas con prontitud, sin embargo, hay un significativo 30% declararon que no están satisfechos y el 18% que dijo que algunas veces, que opinan lo contrario, con el servicio prestado por la Alcaldía Municipal, (ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 5 y 7) se observó que los tramites con más tiempo de respuesta eran los documentos que van con la firma o aprobación de parte del alcalde o la firma de la gerente general, ya que se les acumula el trabajo, por supervisar otro tipo de actividades.

CALIDAD DEL SERVICIO

Un 35% dan una percepción entre excelente (14%) y muy bueno (51%), la calidad de los servicios ofrecidos por la alcaldía, los cuales son altamente positivos. Sin embargo también hay un nivel de respuesta negativa (regular y mala) que presenta un importante 35% esto implica que la calidad del servicio se tiene que unificar para que todos los procesos sean atendidos con la misma calidad, (ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 4).

Algunos errores que se puedan cometer por parte de los empleados, tiene que ver con las evaluaciones de desempeño (ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 6). La mayoría de la los usuarios encuestada del municipio de Tejutla, el 36% tiene una buena opinión, del trabajo que la institución realiza para el municipio, un 21% opinan que parcialmente, siendo una minoría no menos importante, del 16% no están

satisfechos con el trabajo desarrollado por la Alcaldía. Esto es relativamente importante para la mejora continua en la calidad de servicio.

Con respecto a la actitud de los trabajadores. Los usuarios de la alcaldía, un 75% de la muestra, dice recibir una buena atención por parte de los empleados de la alcaldía, un restante del 24% califica como regular (20%) y mala (4%) actitud, esto es muy importante para un buen servicio al cliente, se debe capacitar a los empleados, para mejorar su actitud con los usuarios, (*Ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 9*).

También, con respecto a la calificación que los usuarios le dan a los empleados en valores y actitudes con la amabilidad, respeto, atención y cortesía, (*Ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 12*). Los usuarios de la Alcaldía opinan que los empleados de la Alcaldía tienen buena atención al cliente, fundamentando valores y actitudes para servir a la gente. Sin embargo, si existe un porcentaje que necesita refuerzo para poder mejorar la atención al usuario.

PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS

Para esta investigación es importante la opinión de los usuarios de la Alcaldía, afirmando que esta institución debe tener más recepción ante las opiniones, de parte de las personas que solicitan sus servicios y realizar más actividades, donde la opinión pueda ser tomada en cuenta (*Ver anexo 2, aspectos específicos, pregunta 10*).

La mayoría de las personas encuestadas con un 74% les gustaría que la alcaldía realice más proyectos en beneficios al pueblo, un 13% que se enfoquen en hacer proyectos de infraestructura para el municipio, con respecto a que los procesos de los servicios de la alcaldía un 9% de los encuestados opinan que es necesario que sean más rápidos y un 4% dicen que les gustaría que la alcaldía contara con más personal para la atención de los usuarios. Esto implica que, se tiene que realizar, mas obras que ayuden al desarrollo del pueblo. (*Ver Anexo 2, aspectos específicos, pregunta 11*).

2) Evaluación de los empleados de la Alcaldía de Tejutla.

Se realizó la investigación con los empleados de la Alcaldía, de acuerdo con la información obtenida a través de los instrumentos de recolección de datos y la opinión del gerente general de la institución, se verificó.

GENERALIDADES

GÈNERO

La estructura del personal de la Alcaldía Municipal de Tejutla tiene una mayoría del 64.8% con el género masculino, la cual se puede mencionar, que las causas obedece a los trabajos de monitoreo y del CAM (Cuerpo de Agentes Municipales), a esto, recursos humanos le da prioridad al género masculino.

EDAD

La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Tejutla, son personas adultas de 39 años a mas, dejando a jóvenes de 18 a 28 años en un bajo nivel, se puede decir, que la alcaldía no les da la oportunidad a jóvenes para el desarrollo de actividades en el interior de la alcaldía, se podría sugerir que puede traer innovación y actualidad a los procesos de la institución.

EDUCACIÓN

La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Tejutla tienen un nivel de educación media, con título de bachiller. Es importante tomar en cuenta para analizar, si es un nivel adecuado para el puesto laboral que desarrolla. También se debe, como afirma la gerente general (*ver anexo 4 pregunta 4*) que las contrataciones se hacían por medio de conocidos en tiempos anteriores, los cuales también se han estado modificando.

TIEMPO DE LABORAL

Un 39% de los empleados manifestaron que tiene de 1 a 3 años de laborar en la Alcaldía, los cuales los restantes un 61% superan los 4 años de servicio laboral, que puede traducirse en un mejor nivel de experiencia trabajando para la institución, así como también en la estabilidad laboral, esto es favorable para el buen desempeño de las actividades.

ASPECTOS ESPECÍFICOS.

PLANIFICACIÓN

En la Alcaldía Municipal de Tejutla se pudo apreciar que las bases de la planificación, está en un buen nivel de conocimiento por parte de los empleados, la administración ha fundamentado de manera efectiva la misión, visión y valores de la institución, ya que un 89% respondieron que si conocen muy bien estos tres aspectos (*ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 1*), esto es muy favorable para la institución, que todos los empleados sepan y se identifiquen con lo que quieren llegar hacer y cómo alcanzarlo.

En la entrevista con la gerente general de la alcaldía (*ver anexo 4, pregunta 1*) afirmó que la Visión de la Alcaldía es: ser un municipio seguro, competitivo, ordenado y limpio, con ciudadanos comprometidos a mejorar la calidad de vida de los

Tejatlenses. La Misión: brindar servicios de calidad y calidez con transparencias, que resuelvan las necesidades básicas de la población, promoviendo la inclusión de los sectores para impulsar el desarrollo económico social del municipio. Teniendo también valores para inculcar a los empleados, para desarrollar sus labores con calidad, los cuales son: respeto, equidad y justicia, espíritu de servicio, responsabilidad, transparencia, participación ciudadana, trabajo en equipo.

También, se preguntó si conocían la importancia que tienen su trabajo para la Alcaldía (*ver anexo 3, aspectos generales, pregunta 2*) y respondieron en un 100% de los empleados, afirmaron tener conocimiento del aporte que tiene su trabajo al beneficio de la municipalidad y para institución.

Un aspecto muy positivo para la alcaldía, que sepan que cada uno tiene un papel importante para el desarrollo de las actividades, y saben la importancia que cada paso y proceso representa para la institución, y su contribución para su éxito, respecto a tomar en cuenta el compromiso que tiene los empleados con la institución (*ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 5*), cuando se preguntó, la mayoría de los empleados, un 76% afirmaron tener mucho compromiso con la institución.

Esto es muy beneficioso para los procesos que se llevan a cabo y poder dar un buen servicio. Un 22% opinó que tenían un compromiso adecuado a sus funciones, siendo el 2% los que tienen un nivel con un poco de compromiso en la institución. Se puede decir, que se necesita reforzar el nivel de compromiso de los empleados para mejores resultados, ellos consideraron que las funciones a desempeñar no lo requieren.

Lo que no se tiene muy bien definido con respecto a la planificación es llevar un control (*ver anexo 4, pregunta 10*) de cuando se realizaran las evaluaciones de desempeño, para los empleados, el control de metas y objetivos para la institución, por parte del alcalde y el concejo municipal.

En cuanto a las estrategias y técnicas que ponen en práctica, la gerente general manifestó que se rigen por la Ley de Carrera Administrativa, la cual es bien completa

con manuales y reglamentos internos para instituciones gubernamentales, también que se tratan de conseguir capacitaciones por parte de organizaciones internacionales para beneficio del empleado y para el desarrollo de los habitantes del municipio. (*Ver anexo 4, pregunta 2*).

ORGANIZACIÓN

Con respecto a la organización de la Alcaldía de Tejutla, los empleados de la alcaldía, afirmaron tener conocimiento de todas a las funciones que les corresponden desempeñar, esto es bueno para la institución, con los servicios que prestan a los usuarios, solo un 9% relativamente bajo, negaron tener conocimiento claro de las actividades que le corresponde. (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 4*). Los empleados tienen que saber cuáles son las funciones que tiene que desempeñar, creando independencia para desarrollar los procesos.

Un 44% dice, si realizar las actividades, que se le asignaron al cargo que desarrolla, pero hay una gran mayoría del 56% que manifiestan realizar actividades adicionales a las que originalmente se le fueron asignadas. Esto puede ocasionar algún grado de ineficiencia, por lo cual se podría exigir realizar alguna contratación, (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 3*).

Mientras que en la entrevista la gerente manifestó que si, necesitan de la contratación de un asistente para la gerencia, porque no existe y reparte las actividades entre el personal (*ver anexo 4, pregunta 11*). Esta era una limitante ya que hace falta presupuesto asignado para dichas contrataciones. En este aspecto existe una gran falta de organización en las tareas para que las actividades sean bien distribuidas entre los empleados y si existe una limitante de recurso humano para poder optimizar el tiempo invertido en cada actividad, haciendo un mejor proceso y mejorando el tiempo de espera.

Así también, en la entrevista la gerente general indicó que no existe un manual de inducción para los nuevos empleados, al momento de ingresar a laborar a la alcaldía, (*ver anexo 4, pregunta 7*) se les ofrece información por parte de la Ley de la carrera

administrativa, cuentan con manuales de procedimientos, pero los empleados manifestaron que solo el 54% lo utiliza, (*ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 8*) esto limita la información y la orientación al empleado, puesto que estas herramientas representan una guía práctica de soporte para la organización y establecer los objetivos, normas, políticas y procedimientos, que sean de utilidad para realizar de una forma más eficiente la gestión administrativa de la institución.

DIRECCIÓN

Con la información proporcionada por los empleados de la alcaldía de Tejutla, se obtuvo que no se tiene una calendarización pre establecida para evaluaciones de desempeño y no a todos se le realizan esas evaluaciones (*ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 9*). Es muy importante que todas las personas se evalúen como están realizando su trabajo. Se considera que la institución necesita establecer el periodo de evaluación para cada unidad de trabajo.

Sin embargo, la gerente general expresó, que en esta administración se les está inculcando una motivación de empoderamiento a los empleados (*ver anexo 4, pregunta 5*), invitándolos a ser líderes en cualquier puesto de trabajo, se puede decir que esta administración quiere una nueva dirección para los empleados, haciendo que crean en su potencial para mejorar continuamente.

Con respecto a la comunicación la mitad del total de los empleados tienen una buena comunicación, esto es muy beneficioso para un mejor desempeño en sus labores, con respecto al restante, que dicen tener una comunicación regular con sus compañeros de trabajo, esto puede generar algunos inconvenientes en la resolución de problemas y desarrollo de actividades, se tiene que considerar reforzar la comunicación entre estos, y ayudar a un buen ambiente laboral, la comunicación en un equipo de trabajo es muy importante para poder lograr los objetivos. (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 10*).

Mientras que, la gerente opina que en la comunicación, a pesar de ser es una institución de 54 empleados, tiene que tener una mejor comunicación y ayuda mutua (*Ver anexo 4, pregunta 9*), afirmó que a veces es frustrante, no pueden seguir cambios en el proceso y esto puede generar un mal ambiente laboral, que se refleja en la atención para los usuarios, en una proporción mínima, generando mala reputación para el empleado de la alcaldía.

Por parte de los empleados, se les dio a calificar el ambiente laboral (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 14*), es muy importante para un empleado poder desarrollar sus labores en un ambiente saludable, pero la mayoría de los empleados lo califico como regular, dando a entender que en este punto los empleados se tienen que fortalecer en unión y colaboración.

Otro punto, que se investigó fueron las herramientas con que cuentan los empleados, (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 7*), la cual la mayoría afirmó que si tenían lo necesario para desempeñar bien sus labores. Con respecto a las instalaciones de su puesto de trabajo, una mayoría expresaron que no eran las adecuadas (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 12*), necesitan más espacio para desarrollar bien sus labores.

CONTROL

Como manifestó la gerente, no se cuenta con un control formal, se puede decir, que solo es una supervisión por parte de los jefes de departamento, a esto, los empleados opinaron que son muy receptivos con los comentarios o sugerencias que les hacen, los usuarios y supervisores, (*ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 13*).

De igual forma, un considerable 4%, negaron que las autoridades de la institución escuchan y atienden a las inquietudes de los empleados, esta situación puede llevar a tener inconvenientes para el desarrollo de las actividades de la institución, se debería de crear actividades para poder comunicar estas inquietudes, es muy

importante no generar mal ambiente laboral por parte de los altos mandos. (*Ver anexo 3, aspectos específicos, pregunta 15*).

Por otra parte, como fortaleza, la gerente mencionó, que han conseguido capacitar más al personal por medio de instituciones internacionales, que les está permitiendo crecer y aprender a llevar los procesos más eficientes, a capacitar mejor al personal y motivándolos a esforzarse por el trabajo que tienen, aunque estas no sean frecuentes en el año. También hay que mencionar que si cuentan con empleados que hacen de forma excelente su trabajo y tratan de ayudar más.

Una de las debilidades que manifestó la gerente, es sobre el presupuesto, (*ver anexo 4, pregunta 11*) el cual no es suficiente, para cubrir salarios de nuevo personal o invertir en capacitaciones, más cuando se necesita de alguien que le ayude a ella como gerente, a desarrollar todas las actividades que le corresponden, expresó la necesidad de una asistente para ella, no contar con esta persona hace que las actividades las reparta con el personal dispuesto ayudar, y se pudo observar el poco control que se tiene con el desempeño de cada uno de los trabajadores, no se tiene un programa de recompensas, solo charlas motivacionales, se de cierta manera flexibilidad de carácter en los empleados.

Una de las fortalezas que tiene la alcaldía, expresó la gerente de la institución, (*ver anexo 4, pregunta 14*), es que cuenta con un alcalde joven e innovador, esto ha permitido que la Alcaldía tenga un desarrollo, en la actitud del personal, cambiando la manera de pensar de las personas, para que quieran hacer mejor su trabajo día con día.

Además, tienen nuevos proyectos para la municipalidad para organizar y capacitar las ADESCO (Asociación de Desarrollo Comunal), talleres para jóvenes y mujeres, capacitar a un empleado por parte de Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) en el aspecto de seguridad ciudadana y poder desarrollar proyectos, junto a esto para hacer un lugar más seguro.

La alcaldía del municipio de Tejutla, ha tenido varios cambios en los últimos años, con la nueva administración, se han podido desarrollar varios proyectos de infraestructura y comunicación vial, también, se han realizado muchos eventos y talleres para las personas del municipio, dándoles celebraciones de los días festivos, mejorando las fiestas patronales, brindando talleres de costura, de albañilería, carpintería y agricultura, esto hace el pueblo vaya tomando nuevo estilo de vida.

Lamentablemente, en las amenazas del municipio está, la inseguridad, que ha sido un factor el cual ha frenado o tardado varias de las obras que han querido realizar, siendo la alcaldía víctima de robos de materiales, equipo de construcción y amenazas, por parte de los grupos delincuenciales. (*Ver Anexo 4, pregunta 12*)

E. ALCANCES Y LIMITACIONES

1) Alcances

Para recolectar la información de la investigación, se contó con la ayuda de la gerente general y las autoridades de la alcaldía del municipio de Tejutla, así como con cada uno de los empleados; la información que se obtuvo será de gran importancia para diseñar el modelo de gestión administrativa que contribuya a reforzar el desempeño laboral de los empleados que conforman la Alcaldía Municipal de Tejutla y una mejora en la calidad de servicios que reciben los usuarios del municipio.

2) Limitaciones

- La Alcaldía contaba con un espacio limitado, por lo cual tenían en ejecución, el proyecto de expansión con una segunda planta, tenían construcción, se tenía la incomodidad de ruido y el polvo, personas pasando y la suciedad.
- Se obtuvieron dificultades para la recolección de datos de la entrevista por la ocupada agenda de la gerente general, que es la persona que asistió con datos y permitió el acceso a la institución para realizar la investigación. También por parte de algunos de los empleados que trabaja en campo, sin embargo se logró obtener la información.
- Se obtuvieron inconvenientes al momento de pasar las encuestas, por el trabajo de construcción en la institución.

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1) Conclusiones

- a) La Alcaldía Municipal de Tejutla no cuenta con un modelo de gestión administrativa que se pueda obtener un desarrollo efectivo de las actividades por parte de los empleados para servicio que presta la institución, para lograr objetivos.
- b) No tiene una planificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, que faciliten su cumplimiento, además de no hacer evaluaciones de su rendimiento.
- c) La alcaldía no tiene un presupuesto asignado para invertir en capacitaciones, solo las reciben gratuitamente con instituciones externas e internacionales.

- d) Se observó que no tiene ningún plan de incentivos para los empleados de la alcaldía.
- e) Se determinó la usencia de proceso de reclutamiento y selección de personal, incluyendo un manual inducción.
- f) No cuentan con una asistente para la gerencia y esto ocasiona recarga de actividades para otros empleados.
- g) No existe un procedimiento definido y actualizado de evaluación del desempeño, lo que impide medir el rendimiento de los empleados, afectando así la consecución de metas y objetivos, por otra parte el desempeño de cada empleado no dependerá solo de la capacitación y evaluación que se les brinde, sino también, de la motivación que se suministre a cada miembro del personal.

2) Recomendaciones

- a) Diseñar un modelo de gestión administrativa para la Alcaldía Municipal de Tejutla que les permita desarrollar de manera eficiente todas las actividades de la institución y que contribuya a fortalecer el desempeño de los empleados.
- b) Definir objetivos a corto, mediano y largo plazo, que se comuniquen a los empleados de la alcaldía para que se identifiquen y contribuyan a los cumplimientos de metas.
- c) Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Alcaldía que les permita mejorar los procesos de sus labores, que incrementar sus conocimientos y ayude a mejorar sus actitudes.

- d) La Alcaldía Municipal debe de crear programas o plan de incentivos, orientados a promover las condiciones que favorezcan el crecimiento, desarrollo y la mejora continua.
- e) Crear un proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de adquirir nuevo personal calificado según el perfil de puesto, evaluando las competencias necesarias para el funcionamiento de la institución, incluyendo un programa de inducción para los nuevos integrantes.
- f) Se recomienda crear un puesto de trabajo para un “Asistente de Gerencia”, que vele por la asistencia a las diversas actividades de la Gerencia, y lograr con soluciones de inconvenientes por parte de la administración.
- g) Actualizar y definir el proceso de evaluación del desempeño, que contribuirá al desarrollo de habilidades del personal, además de lograr el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la comuna, se contribuirá en la eficiencia de los empleados de la municipalidad.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL MODELO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EFECTIVOS DE LAS ACTIVIDADES EN LA ALCALDIA DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.

A. GENERALIDADES

El diseño de la gestión administrativa en una institución es uno de los factores más importantes, debido a que de esta dependerá el éxito de las funciones que realicen. Desde finales del siglo XIX se ha tomado por definir a la gestión administrativa en cuatro funciones que se tiene que llevar a cabo, la planeación, organización, dirección y control, que sirven para lograr objetivos.

B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1) General

Diseñar un modelo de gestión Administrativa para el desarrollo efectivo de las actividades que desempeñan los empleados de la Alcaldía Municipal de Tejutla, permitiendo mejorar el servicio a los usuarios.

2) Específicos

- Proporcionar herramientas administrativas que permitan mejorar el trabajo en la institución.
- Facilitar mecanismos de evaluación del desempeño para los empleados administrativos, a fin de lograr mayor eficiencia.
- Enfatizar la necesidad de contar con programas de capacitación que permitan a los empleados desarrollar su talento y volverse más eficiente en el desempeño de sus funciones.
- Promover programas de incentivos que reconozcan el potencial del empleado a fin de aprovechar al máximo sus habilidades.

C. DESCRIPCIÓN DEL MODELO.

La siguiente propuesta del modelo de gestión administrativa, describe los cuatro procesos de la administración con el fin de desarrollar la efectividad del desempeño en la Alcaldía Municipal de Tejutla y fortalecer el funcionamiento interno.

Por lo anterior esta propuesta llevará como componentes principales la descripción de un modelo de planeación, organización, dirección y control, para lograr los objetivos. También se incluye gestión de recursos humanos, de comunicación y estrategias de motivación para los empleados.

Con las mejoras del modelo propuesto se permitirá brindar un mejor servicio a los usuarios de la alcaldía.

D. DISEÑO DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA.

1) Modelo de Planeación.

Para la propuesta de planeación, se definen la propuesta de visión, misión, valores, objetivos, estrategias, así como también la planificación de capacitaciones necesarias.

a) MISIÓN

Misión
Trabajar con calidad, calidez, eficiencia e innovación para el Desarrollo Sustentable y Equitativo de la población del Municipio de Tejutla




b) VISIÓN

Visión
Ser una Municipalidad líder, competitiva y participativa, en el Desarrollo Económico Social del Municipio de Tejutla.

c) VALORES

Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • La alcaldía se compromete a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la diferencia tanto del empleado como el usuario, valorando y aceptando su forma de pensar y actuar
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con claridad y óptima utilización de todos los recursos, manejando la información en forma ágil y completa generando confianza en la comunidad
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los deberes y obligaciones asignadas para el logro de objetivos institucionales, aportando lo mejor de sí mismo
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> • Ser fieles al ejercicio de la función pública al dar cumplimiento a los mandatos legales e institucionales, orientando nuestras actuaciones al servicio de la comunidad y los fines del estado.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios para que los habitantes del municipio, de manera individual o colectiva, participen y ejerzan el control social en las distintas etapas de la gestión pública.

d) OBJETIVOS

-  Fortalecer las capacidades de los Recursos Humanos de la Alcaldía de Tejutla, a fin de mejorar su desempeño y productividad para que la gestión local logre eficiencia y eficacia.
-  Dotar a la municipalidad de mejores condiciones en cuanto a su infraestructura, equipamiento y tecnología que le permita modernizarse y ser más eficiente.
-  Lograr que los Servicios Públicos Locales, brindados por la municipalidad de Tejutla, sean de estándares altos en calidad, optimizando sus recursos logísticos, financieros y humanos para beneficio de los habitantes de la municipalidad.

- ✚ Implementar de manera eficiente los diferentes programas y proyectos sociales, educativos y de salud, dirigidos prioritariamente al sector de pobreza y pobreza extrema para alcanzar el desarrollo humano, el aprovechamiento del turismo, la conservación ambiental, fomento de la cultura, educación y el deporte en un entorno de seguridad y promoción de la salud.
- ✚ Mejorar las condiciones de vida de la población provincial con énfasis en promover la competitividad y las inversiones para lograr un desarrollo local económico y sostenible, mediante la identificación de potencialidades, uso adecuado del territorio, sus recursos naturales y el planeamiento estratégico concertado.

e) POLÍTICAS

Políticas propuestas para el personal de la alcaldía.

- ✓ Los empleados de la institución deben ser partícipes de las actividades administrativas que estén relacionados, con el propósito de lograr el máximo compromiso y esfuerzo.
- ✓ La institución deberá capacitar al personal administrativo en áreas específicas según las necesidades que éstos tengan.
- ✓ El personal administrativo está obligado a brindar una atención al usuario de la alcaldía con amabilidad y cortesía sin hacer distinción de ninguna índole.
- ✓ Todo el personal debe hacer uso adecuado de los recursos con los que cuenta.

- ✓ El personal administrativo debe ser evaluado periódicamente por su jefe inmediato o departamento de recursos humanos.

f) ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

- Implementar plan de capacitaciones para fortalecer las capacidades del personal de la alcaldía.
- Capacitar constantemente al personal para brindar el mejor servicio a los usuarios, despejando las dudas que ellos tengan.
- Proveer de mejores recursos, desarrollando en infraestructura, equipamiento y tecnológicos para que permita modernizar y ser más eficiente en las actividades.
- Incentivar a los empleados de la alcaldía a identificarse con la filosofía de la institución, la cual debe ser siempre comunicada, de esta forma los empleados podrán ponerla en práctica en su actividad diaria.
- Aplicar pruebas de gestión de desempeño para evaluar al personal.

g) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Para optimizar los recursos humanos de la alcaldía se propone planificar una capacitación para informar de la nueva gestión administrativa y temas para mejorar el clima laboral y la efectividad de las actividades diarias.

Contenido	Personal a capacitar	Tiempo de duración	Recursos
Eficiencia y productividad laboral	A todo el personal de la alcaldía	Anualmente 2 jornadas de 4 horas cada una	Humanos: Asesores especialistas Materiales y equipo: Material de apoyo, hojas blancas, lápiz, lapiceros,

Contenido	Personal a capacitar	Tiempo de duración	Recursos
			equipo audiovisual.
Integración de equipos	A todo el personal de la alcaldía	Anualmente 1 jornadas de 4 horas	Humanos: Asesores especialistas Materiales y equipo: Material de apoyo, hojas blancas, lápiz, lapiceros, equipo audiovisual.
Relaciones Humanas	A todo el personal de la alcaldía	Anualmente 1 jornadas de 4 horas	Humanos: Asesores especialistas Materiales y equipo: Material de apoyo, hojas blancas, lápiz, lapiceros, equipo audiovisual.

h) PRESUPUESTO PARA LAS CAPACITACIONES PROPUESTAS

Para poder realizar las capacitaciones propuestas se necesitara hacer un presupuesto para la organización, continuación se presenta la estimación de costo para llevar a cabo la capacitación del personal, consolidando en la columna de costo estimado de recursos, la sumatoria de los costos por el recurso humano (capacitador) y recursos materiales (Material de apoyo, hojas blancas, lápiz, lapiceros, equipo audiovisual).

Presupuesto Capacitaciones anuales

Capacitación	Eficiencia y productividad laboral		
Descripción	Unidad	Costo Unidad	Costo Total

Alquiler de local	1	\$	100,0	\$	100,0
Asesor especialista	1	\$	200,0	\$	200,0
Comida	54	\$	2,0	\$	162,0
Papelería	54	\$	2,0	\$	108,0
Equipo audiovisual	1	\$	20,0	\$	20,0
Total de presupuesto				\$	428,0

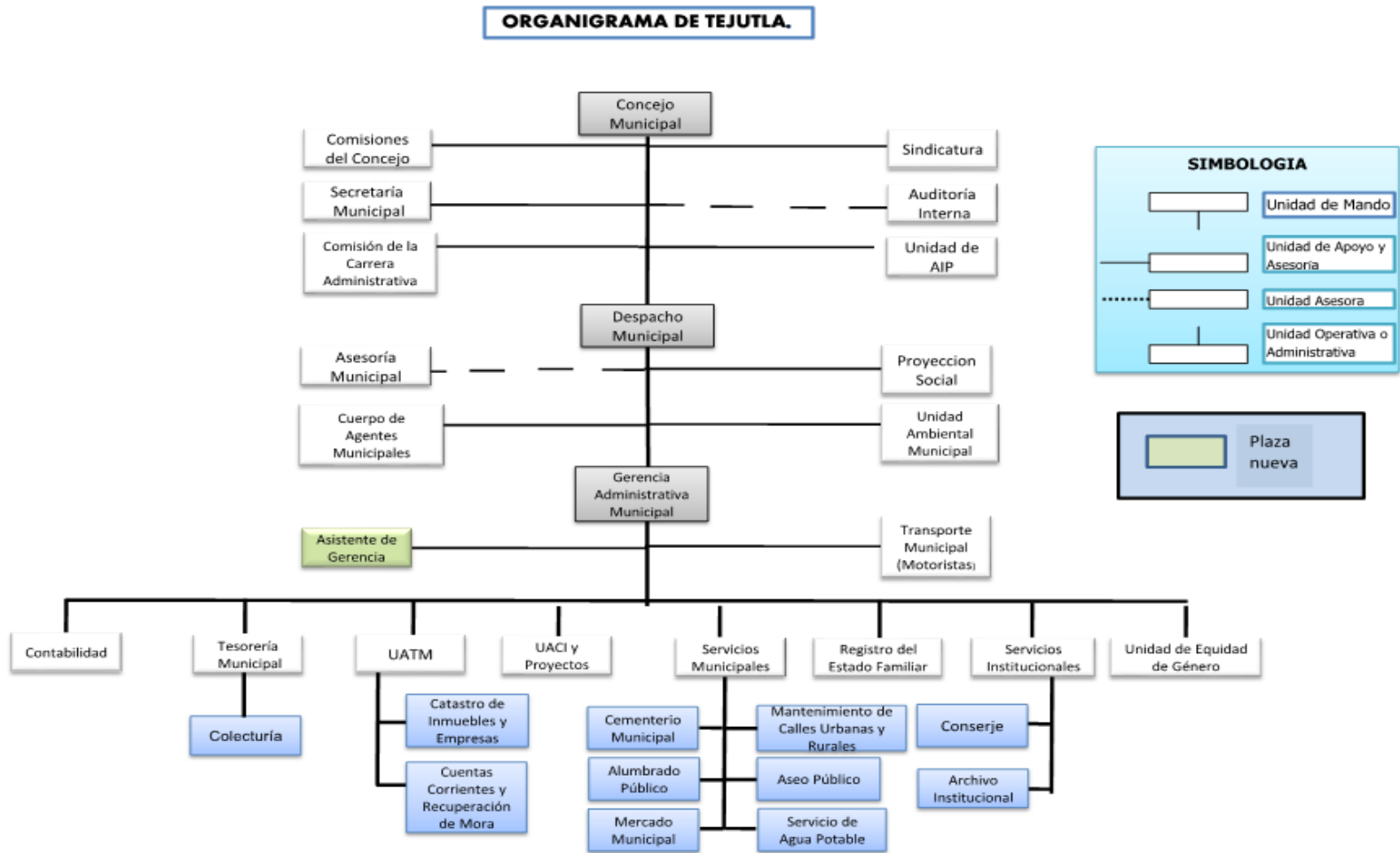
Capacitación	Integración de equipos		
Descripción	Unidad	Costo Unidad	Costo Total
Alquiler de local	1	\$ 100,0	\$ 100,0
Asesor especialista	1	\$ 100,0	\$ 100,0
Refrigerio	54	\$ 1,5	\$ 81,0
Papelería	54	\$ 2,0	\$ 108,0
Equipo audiovisual	1	\$ 20,0	\$ 20,0
Total de presupuesto			\$ 409,0

Capacitación	Relaciones Humanas		
Descripción	Unidad	Costo Unidad	Costo Total
Alquiler de local	1	\$ 100,0	\$ 100,0
Asesor especialista	1	\$ 100,0	\$ 100,0
Refrigerio	54	\$ 1,5	\$ 81,0
Papelería	54	\$ 2,0	\$ 108,0
Equipo audiovisual	1	\$ 20,0	\$ 20,0
Total de presupuesto			\$ 409,0

Total costo anual de capacitaciones

Capacitación	Costo
Eficiencia y productividad laboral	\$ 578,0
Integración de equipos	\$ 409,0
Relaciones Humanas	\$ 328,0
Total	\$ 1.315,0

2) Modelo de Organización



a) PROPUESTA NUEVA PARA EL ORGANIGRAMA

Elaborado por: Iris Pèrez

b) DEFINICIÓN DE LOS NIVELES JERÀRQUICOS

Es muy importante mantener una distribución del recurso humano ideal, en las distintas áreas de la alcaldía para garantizar el éxito, por tal razón se tiene que ubicar el personal en los puestos más adecuados que le permita desarrollar sus habilidades y competencias.

La jerarquización permite asignar tareas diferentes para cada nivel, evidentemente la responsabilidad aumenta, conforme asciende de puestos en la institución, lo que demanda mayor conocimientos habilidades y destrezas. La comuna al igual que cualquier otro organismo económico social, tienen una jerarquía de funciones que facilita la distribución de la autoridad/responsabilidad y que además permitirá asociar las competencias a la categoría de cada empleado. En la municipalidad se han identificado cuatro niveles principales que son el operativo, administrativo, técnico y directivo, dentro de los cuales se identifican las siguientes atribuciones: planificación, toma de decisiones, soluciones de conflictos, relaciones interpersonales.

ATRIBUCIÓN /NIVEL	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO	DIRECTIVO
Planificación	Existe poca o nula planificación, son los encargados de ejecutar los planes.	Tiene las obligación de elaborar planes a corto plazo que contribuyan al alcance de los objetivos y planes estratégicos	Contribuyen a la elaboración de los planes estratégicos, y son los encargados de revisar el cumplimiento de los mismos.	Se encargan de la planeación estratégica la cual incide en toda la municipalidad.
Toma de Decisiones	Las decisiones no tienen trascendencias para la organización, siguen las indicaciones	Las decisiones, solo trasciende para el área o la jefatura en el que se desempeña.	El nivel de actuación es mayor, por lo que las decisiones afectan o benefician a	Son los encargados de tomar las decisiones estratégicas que definen el rumbo de la

	de sus superiores.		las demás jefaturas	instituciones y que inciden en toda la municipalidad.
Solución de Conflictos		El encargado de la unidad es el responsable de solventar los conflictos que se desarrollan entre los trabajadores a fin de garantizar la armonía de la unidad	Contribuyen a la solución oportuna de los conflictos internos de la municipalidad, sus decisiones trascienden en otras unidades, para garantizar la armonía entre todas las unidades.	Son los encargados de la solución de conflictos a nivel global, tanto de problemas internos como externos a la municipalidad. Su nivel de actuación trasciende la municipalidad y solventan problemas de mayor escala que afectan el desempeño de toda la comuna.
Relaciones interpersonales	No tienen ningún tipo de negociaciones importantes, aunque mantienen una interrelación con los demás sub alternos, pero sin trascender de la unidad.	Se relacionan directa con su subalterno, y coordinan el trabajo con las demás unidades de la municipalidad a fin de garantizar el éxito.	Tienen relación con las distintas unidades de la municipalidad. Permiten coordinar esfuerzos entra la unidades a fin de alcanzar los planes y objetivos determinados por la alta dirección.	Influencia y negocia en un rango amplio de Instituciones y personas de diferentes niveles, son los encargados de la representación de la municipalidad en acuerdos de carácter nacional.
Comunicación	Existe una comunicación	Mantienen canales de comunicación	Mantienen una	Existe una comunicación

	informal entre los colaboradores, se encargan de ejecutar las órdenes que emanan de la alta gerencia.	tanto horizontal como vertical a fin de coordinar los esfuerzos y poder así ejecutar los planes de la alta dirección.	comunicación directa tanto con la alta dirección como con las unidades a fin de coordinar y ejecutar los planes que permitan alcanzar los objetivos institucionales.	vertical con las diferentes unidades, entregan planes y exigen resultados.
--	---	---	--	--

c) ANÁLISIS DE Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de puestos: Consiste en enumerar las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la misma empresa. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos más relevantes de éste.

Se debe tener en cuenta que en una descripción de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la comparabilidad de los datos.

Análisis de puestos: Es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una organización. Determina cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

Cabe destacar que esta función tiene como meta el análisis de “cada puesto” y no el de las personas que lo desempeñan.

Por lo general esta función se refiere a cuatro áreas de requisitos las cuales se aplican a cualquier nivel de puesto:

- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, adaptación del puesto, iniciativa y aptitudes necesarias.)
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria)
- Responsabilidades implícitas (supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos, información confidencial)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos).

Análisis general de una descripción de puesto

Título del puesto: Este considera una importancia psicológica al empleado, además debe de indicar las responsabilidades del trabajo e indicar en qué nivel dentro de la empresa este se va a desempeñar, además se debe obviar los títulos de puesto idénticos con calificadores y por último títulos en los cuales se restrinja un cargo a un determinado sexo.

Identificación del puesto: Por lo general aborda temas como la ubicación del departamento fecha en la cual se revisó por última vez su descripción, en algunas ocasiones contiene un número de nómina o código, número de empleados que llevan ese trabajo y número de empleados del departamento en el cual se encuentra el puesto.

Deberes del puesto: Estos aparecen en orden de importancia, a veces se puede medir el peso o valor de un deber con el porcentaje de tiempo que se dedica, se debe indicar las herramientas y equipo de apoyo que utilizará el empleado y por último se debe realzar las responsabilidades, deberes y metas que se busca lograr.

Especificación del puesto: Esta sección hace referencia a los hábitos, conocimientos y capacidades personales que debe poseer la persona para cumplir los deberes y responsabilidades que se encuentran en ésta sección. Se puede decir

además que existen dos áreas: Habilidad que se requiere para el trabajo y exigencias físicas que va realizar el empleado.

Este instrumento servirá para transmitir a cada empleado las funciones de su puesto de tal manera que facilite la realización de las mismas. Como el siguiente ejemplo

Descripción y análisis de puesto para Asistente a la gerencia

Descripción y análisis de puesto	
Nombre:	Asistente de Gerencia
Jefe inmediato	Gerente General
Responsabilidad	Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales de la Gerente General de la Alcaldía Municipal de Tejutla
Sección:	Administrativa
Descripción del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Agendar los compromisos, juntas y proyectos de la Gerencia. • Atender a participantes en cursos de capacitación, y a las visitas. • Asistir a los eventos realizados por la Alcaldía de forma interna o externa. • Canalizar las llamadas telefónicas según corresponda y tomar nota de los recados cuando la Gerencia esta de comisión o ausente. • Recibir y canalizar la correspondencia de la Gerencia. • Archivar todos los documentos generados por la Gerencia. • Resguardar y controlar los expedientes de la Gerencia. • Mantener actualizadas y resguardadas (respaldos) las bases de datos, así como los archivos digitales que utiliza la Gerencia. • Elaborar las solicitudes de compras, viáticos y pagos diversos. • Realizar la comprobación correspondiente de viáticos y pagos diversos. • Enviar correspondencia y materiales de forma interna y usuarios externos que tienen relación con la Gerencia. 	
Especificaciones del puesto	

Requisitos Intelectuales	
Educación	Bachillerato Técnico (Administración, contabilidad, secretarial, archivo). Estudios universitarios (Deseables)
Idiomas	Ingles Básico
Áreas de conocimiento específico	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Office en un 100%. • Control, registro de gastos y principios básicos de contabilidad (Deseable). • Trámites bancarios. • Control de citas, formación de expedientes y resguardo de archivo. • Manejo de computadora, copiadora, fax y conmutador. • Uso de Internet y Redes Sociales. • Excelente ortografía y redacción. • Manejo de accesorios y papelería usada en oficinas.
Experiencia	1 año
Habilidades y Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas. • Amabilidad y disposición para atender a personas o usuarios. • Capacidad para trabajar en equipo. • Atender tareas múltiples. Organización y planeación. • Capacidad para fomentar el orden y la disciplina en las actividades • Contribuir a la comunicación asertiva. • Optimizar y controlar los recursos materiales asignados. • Aprendizaje y habilidad para simplificar procesos. • Solucionar problemas poco complejos.
Jornada Laboral	40 horas por semana

X

Nombre
Gerente general

X

Nombre
Alcalde del Municipio de Tejutla

d) MANUAL DE RECLUTAMIENTO

El procedimiento de reclutamiento y selección que se implementa en la institución es de suma importancia por la razón que es la etapa donde se integra uno de los principales recursos de una organización, llamado capital intelectual, en este subsistema de la gestión del talento humano, es donde se establece la relación entre el nuevo empleado y los objetivos estratégicos de la Alcaldía municipal, por tal razón este proceso debe realizarse de una forma sistematizada para evitar vacíos en el procedimiento al momento de realizarse y de esta manera, seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido. (Ver Anexo 8)

e) PROCESO DE INDUCCIÓN

Mediante los programas de inducción se busca facilitarles a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos empleados.

Objetivos

1. Familiarizar a los trabajadores nuevos con la estructura de la entidad y con su misión, así como motivarlos para que participen en la construcción de la visión institucional, de manera que se garantice su compromiso para lograrla.
2. Instruir a los nuevos empleados sobre todos los asuntos relacionados con sus puestos de trabajo, al igual que sobre sus responsabilidades individuales, sus deberes y sus derechos.
3. Iniciar la integración de los trabajadores nuevos al sistema de valores de la institución

En concreto, se pueden precisar las siguientes consecuencias benéficas de un programa de inducción:

- Reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados.

- Los empleados logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar
- Se hacen más productivos.
- Viven más satisfechos.
- Se disminuye la rotación de los empleados.

Requisitos para garantizar la efectividad de un programa de inducción

1. Inmediato: Es decir, tan pronto como ingrese el trabajador a la institución. El programa de inducción inmediato es una forma de asistir al nuevo empleado en su proceso de adaptación a la cultura organizacional y de ayudarlo a manejar constructivamente su ansiedad. Debe tenerse en cuenta que para que la inducción sea inmediata, debe poderse realizar individualmente, es decir, no se necesita que sea grupal.
2. Completo: Significa que, además del programa de orientación al municipio y al servicio público, se planeen y realicen acciones orientadas a su recibimiento formal en la entidad, a su aproximación sólida y realista a la entidad y a la familiarización y dominio progresivo de su puesto de trabajo, y que dentro de cada una de estas fases se abarquen los aspectos teóricos y prácticos más significativos. El conjunto de estas acciones deberá hacerse en un tiempo de 3 meses de prueba, que es el tiempo considerado de prueba
3. Técnico: Es decir que las personas que dirijan la inducción:
 - Tengan solidez conceptual respecto de los temas que se traten.
 - Conozcan con precisión los objetivos del programa.
 - Utilicen metodologías flexibles que les permitan manejar con propiedad estrategias de la institución.
 - Usen adecuadamente los recursos didácticos más pertinentes.
 - Diseñen correctamente módulos o guías para apoyar el autoaprendizaje.

4. Apoyo institucional. Es decir, que cuente con el apoyo de jefes y directivos y que tenga los recursos necesarios para su realización.

FASES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

1. **Vinculación y recibimiento del nuevo empleado.** Por lo general, el ingreso de un empleado a la entidad no es fácil, ya que se produce un choque entre dos mundos, su mundo personal, con sus conocimientos y competencias, valores creencias, expectativas y temores, y el mundo extraño de la entidad con su cultura organizacional, sus valores, sus grupos y subgrupos, sus ritos y costumbres. Dentro del lenguaje organizacional se habla de la "ansiedad de principiante" para hacer alusión a los temores naturales que surgen en el momento de la vinculación de los nuevos empleados al tener que vivenciar la confrontación de estas dos culturas. Son recurrentes en este caso preguntas como las siguientes que los nuevos servidores se formulan a sí mismos: "¿Podré hacer bien mi trabajo?"; "¿Congeniaré con mi nuevo jefe?"; "¿Me podrá integrar con mis nuevos compañeros?"; "¿Podré conciliar mis intereses personales, familiares y profesionales, con los intereses y exigencias de la entidad a la que ingreso?".

Posesionar a los nuevos trabajadores, cualquiera sea el nivel en el que vayan a quedar ubicados, ante las personas más representativas: Alcalde Municipal, jefes de cada unidad. Con ello, además de proporcionarles a los nuevos empleados una impresión positiva de la entidad, se procede a recibirlos formal e institucionalmente, brindándoles, además, el conocimiento básico sobre quiénes son sus jefes.

Dirigir una comunicación escrita y personal a los empleados recién vinculados, en la que se les manifieste la complacencia de la entidad de recibirlos, así como los buenos deseos para que su permanencia en ella les signifique, a ésta, ventaja competitiva en el conjunto de la administración pública, y a ellos, promoción personal, familiar y profesional. No hay duda de que ritos como los comentados ayudan poderosamente a agilizar y cualificar el proceso de socialización del empleado.

2. **Ubicación en relación con la entidad.** Un propósito central dentro del proceso de inducción a la entidad es el de ayudarles a las personas recién integradas a vivir su proceso de socialización y de integración a la cultura organizacional, consistentes en el conocimiento y asimilación de sus valores, de sus actitudes, de sus comportamientos, símbolos, reglamentos, costumbres, lenguajes y ritos, los cuales han de favorecer dos propósitos centrales:

-La no insatisfacción del empleado con el ambiente de trabajo (factor higiénico).

-La productividad, o sea el logro de los resultados esperados de su desempeño con un manejo racional de los recursos.

De hecho, toda persona nueva en una entidad experimenta un intenso deseo de aceptación, el cual la lleva a acomodarse rápidamente a las variables de la cultura organizacional para garantizar esa aceptación.

El conocimiento institucional deberá orientarse hacia aspectos fundamentales de la entidad, de la dependencia y del puesto de trabajo, procurando que la información que se ofrezca favorezca la integración, la participación y el aporte del servidor al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Se sugieren, entre otros, los siguientes aspectos:

a. Temas relacionados con la Alcaldía Municipal

- Historia de la entidad.
- Misión, visión, objetivos.
- Estructura de la entidad.
- Nombres y funciones de los directivos principales.
- Período de prueba: Sentido del mismo, duración. Si aplica.
- Normas de seguridad.
- Principales servicios que presta la entidad, según su misión.
- Normas que rigen la entidad.

- Estructura de la planta física: Conocimiento presencial, identificando las diferentes áreas.

b. Planes y programas institucionales

- Sistema de planeación
- Política y planes generales
- Programas y proyectos especiales
- Sistemas de evaluación y control de la programación
- Modelo Estándar de Control Interno

c. Prestaciones y servicios al personal.

- Política salarial y de compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, etc.).
- Vacaciones y días feriados.
- Capacitación y desarrollo: normatividad, reglamentaciones, programas.
- Asesorías profesionales.
- Programas de jubilación.
- Servicios médicos especiales.
- Servicios de cafetería y otros.
- Fondos y cooperativas.

d. Presentaciones.

Debe formar parte de la ubicación organizacional de los nuevos servidores su presentación a otras personas en alguna forma significativas para él, por cuanto han de tener contacto e interacción con ellas. En especial se recomienda presentarlos a:

- Jefe inmediato
- Compañeros de trabajo
- Subalternos
- Personas significativas de otras áreas

- Capacitadores
 - e. Apoyos útiles.

Se enumera a continuación una serie de elementos que podrían preverse, elaborarse y tenerse como apoyo al proceso de aprendizaje que se quiere implementar dentro de la inducción a la entidad, y como facilitadores de la adaptación y satisfacción de las personas recién vinculadas:

Como ya se dijo, carta de bienvenida en la que se les expresen sentimientos de acogida, buenos propósitos de que su permanencia en la entidad les signifique crecimiento y desarrollo, así como las expectativas de sus aportes para bien de la entidad y de la sociedad.

- Carta mediante la cual se hace la presentación formal de los servidores a su jefe inmediato, suscrita por el Profesional de Talento Humano.
- Una guía general de inducción para los empleados nuevos, impresa, en la que se diagrama y explique la estructura organizacional, se les dé a conocer la misión, visión, objetivos, políticas y normas principales de comportamiento de la entidad. Esta guía debiera ser estudiada por los participantes en el proceso de inducción y evaluada formalmente, de manera que ellos expresaran su posición frente a los contenidos estudiados.
- Programa escrito de los temas, dinámicas, evaluaciones y horarios que se desarrollarán durante el tiempo que estén en inducción los servidores, el cual deberá ser entregado al comienzo a cada participante.
- Guía didáctica de valores asumidos por la entidad. Se recomienda resaltar el tema de los valores institucionales como una forma de invitar desde el comienzo al nuevo servidor a enriquecerlos con sus aportes, sugerencias y, sobre todo, con sus actuaciones.
- Ubicación con relación al puesto de trabajo. Como ya se indicó, el primer responsable del éxito de esta fase es el jefe inmediato de los servidores, quien deberá actuar no sólo como jefe, sino, ante todo, como primer capacitador del nuevo empleado en el puesto de trabajo. Este nuevo empleado es el que entra

por primera vez a la entidad, pero también puede ser una persona ya antigua que es trasladada a otro cargo.

- Proporcionar los elementos de trabajo. El jefe inmediato debe garantizar que el nuevo empleado tenga los equipos y elementos indispensables para el desempeño del cargo, los cuales dependerán de la naturaleza del mismo.

f) MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La administración del desempeño está encaminada a fomentar el desarrollo de los empleados a través de un estilo de administración cuya atención se centra en la retroalimentación frecuente y que además promueve el trabajo en equipo. Además se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de capacidades; Tiene que ver con la determinación de las responsabilidades del puesto, definir estándares y objetivos, evaluar y discutir el rendimiento de cada empleado.

La evaluación del desempeño basada en competencias involucra un conjunto de criterios que inspeccionarán al trabajador, dicha valoración constituye la base para conocer las aptitudes de los empleados. Se recomienda este tipo de medición que servirá como instrumento de análisis de la situación del trabajador y la municipalidad misma. (Ver anexo 9)

3) Modelo de Dirección

Para poder alcanzar las metas propuestas se debe de unir los esfuerzos de todas las personas involucradas en la institución, y proponer una guía de componentes para la institución.

a) LIDERAZGO

Para que exista una dirección eficiente y se promueva la calidad en el servicio se proponen las siguientes estrategias:

- Promover un liderazgo participativo el cual permita capacitar a los empleados de cada área, centrado en valores y orientado a la atención de los usuarios.
- Involucrar a los empleados para que participen en la formulación de valores, que formulen las políticas y normas de conducta, con el propósito de crear compromiso en cumplirlos.

b) MOTIVACIÓN

Para motivar a los empleados y lograr los objetivos propuestos por la institución se le pueden proporcionar incentivos que pueden consistir en:

- Brindar herramientas y materiales para que puedan desempeñar sus funciones.
- Capacitar y promover a los empleados para que puedan desempeñar cargos superiores.
- Crear un fondo interno que sirva para compensar al empleado sobresaliente.
- Crear una cartelera donde se refleje al mejor empleado del mes
- Realizar la programación de los cumpleaños del mes.
- Realizar actividades recreativas para los empleados.

c) COMUNICACIÓN

La comunicación en las Entidades Públicas tiene la dimensión estratégica, al ser el factor que hace posible que las personas puedan asociarse para lograr objetivos comunes, en tanto involucre todos los niveles y procesos de la organización

INFORMACIÓN PARA LOS EMPLEADOS

Cartelera informativa:

Servirá para exponer información relevante, para el conocimiento de los empleados.

Ejemplo de la cartelera.



Reuniones Periódicas:

Consistirán en reuniones de trabajo por cada área y servirán para verificar que los objetivos se estén cumpliendo, permitiendo detectar los logros y fallas encontrados en los diferentes procesos que se realizan en La Alcaldía Municipal de Tejutla.

INFORMACIÓN A USUARIOS

Buzón De Sugerencias:

Se implementara con el propósito de conocer las opiniones de los pacientes acerca de aspectos relevantes en la atención de los servicios brindados por la alcaldía, y de esta manera contribuir a la mejora continua, para realizar la sugerencia se deberá llenar un formato indicado a continuación:

	Alcaldía Municipal de Tejutla
	Buzòn de sugerencias y quejas
Fecha	
Tipo de solicitud	
Sugerencia <input type="radio"/>	Queja <input type="radio"/>
Nombre	
Mensaje:	

Boletín informativo al público:

Servirá para dar a conocer información de los servicios que brinda la alcaldía, así como también una serie de lineamientos como: misión, visión, valores, políticas y otros aspectos relevantes; esta cartelera deberá estar ubicada en un área de acceso general. Ejemplo de Boletín (Ver anexo 10)

4) Modelo de Control

Para que los objetivos de la empresa se cumplan y el ambiente de trabajo sea adecuado, es preciso que el capital humano de la institución cumpla sus tareas en el tiempo estipulado. Por tanto, es necesario llevar a cabo un proceso de control de personal o control interno.

Proceso administrativo desarrollado a través de una serie de instrumentos con el fin de conocer y registrar todas las incidencias que sobre presencia, puntualidad y desempeño se pueden dar entre el personal.

a) CONTROL DE PERSONAL Y AUSENTISMO

Para que los objetivos de la empresa se cumplan y el ambiente de trabajo sea adecuado, es preciso que el capital humano de la empresa cumpla sus tareas en el tiempo estipulado. Por tanto, es necesario llevar a cabo un proceso de control de personal o control interno.

Control de personal o control interno

Proceso administrativo desarrollado a través de una serie de instrumentos con el fin de conocer y registrar todas las incidencias que sobre presencia, puntualidad y desempeño se pueden dar entre el personal de una empresa.

Objetivos del Control de Personal

Del análisis de la definición se puede concluir que el control de personal es un proceso (una serie de etapas ordenadas) y que tiene como finalidad conocer las incidencias sobre la asistencia del personal que se dan en la empresa, para lo que se sirve de una serie de herramientas de recogida, registro y tratamiento de la información.

- Evaluación del desempeño. Detectar los problemas de funcionamiento del personal y determinar las causas que los producen para tomar decisiones que mejoren la situación.
- Cumplimiento de la disciplina. Controlar el cumplimiento de las normas por parte de los trabajadores respecto a las entradas y salidas, el cumplimiento del horario de trabajo, la realización de horas extras, los permisos, las vacaciones, las licencias y los retrasos.

El Ausentismo Laboral

Aunque ciertamente están relacionados, los términos incidencias y ausentismo no significan exactamente lo mismo.

Incidencias y tipos de incidencias

Existen dos tipos de incidencias en el control del personal: retrasos y ausencias.

- Los retrasos son faltas de puntualidad en el cumplimiento del horario personal de cada trabajador.

- Las ausencias son los períodos en los que los trabajadores faltan al trabajo. Para clasificarlas, se usa el criterio del conocimiento previo.

Tipos de ausencias:

Previstas: vacaciones, permisos y licencias, bajas médicas, bajas por maternidad.

Imprevistas: accidentes laborales, enfermedades, faltas sin justificación.

Ausentismo laboral

Toda ausencia del trabajador de su puesto en las horas de trabajo de los días laborables según su contrato de trabajo y el convenio colectivo de aplicación.

A partir de su definición, se pueden establecer las condiciones para que las incidencias (ausencias y retrasos) sean consideradas ausentismo:

- Debe existir una ausencia física del trabajador. La presencia en el trabajo sin cumplir las obligaciones propias del puesto no se puede considerar ausentismo.
- Debe ser durante la jornada y el horario legal del trabajador. Las vacaciones o la negativa a realizar horas extras no se pueden considerar ausentismo.
- No es necesario que sean jornadas de trabajo completas. Los retrasos según el horario de trabajo se consideran ausentismo.
- No es necesario que la causa sea injustificada. La ausencia del puesto de trabajo por enfermedad o permiso por exámenes se considera ausentismo.

Tipos de Ausentismo Laboral

Para analizar el ausentismo, una vez conocido a qué grupo de causas pertenece cada caso, es conveniente efectuar su clasificación en función de algún otro criterio elegido expresamente según el tipo de análisis que deseamos llevar a cabo.

Cuando el análisis del ausentismo se efectúa para tomar medidas de motivación laboral tendentes a disminuirlo, se suele utilizar el criterio de voluntariedad.

Pero cuando el análisis se realiza desde un punto de vista administrativo, como es el caso, se toma como criterio la retribución de los períodos de ausentismo. Así, se propone la siguiente clasificación

Tipos de ausentismo

Retribuido

- Accidentedetrabajooenfermedadprofesional
- Accidenteoenfermedadcomunes
- Maternidad,paternidadycuidadodehijos
- Permisosylicenciaslegales
- Otros motivos

No retribuido

- Sanciones laborales
- Conflictos laborales
- Cuestiones personales

b) EL CONTROL DE PRESENCIA

El control de presencia se refiere a distintos dispositivos que permiten saber a la empresa qué trabajadores se encuentran en sus instalaciones y en qué momento han entrado o salido.

Estos sistemas de control de presencia son imprescindibles en empresas con muchos trabajadores o grandes instalaciones y, en muchos casos, añaden el objetivo de la seguridad al del control de personal, ya que no permiten que personas no autorizadas entren en las instalaciones y se muevan libremente por ellas.

Los sistemas de control de presencia suelen constar de un reloj (que indica la fecha y hora de cada entrada y salida), un sistema de identificación (que no puede ser

transferido a otra persona para evitar fraudes, actualmente se utilizan medios que leen la huella digital), un sistema de memoria y un registro de todos los datos.

Herramientas de Control de Presencia

Las más utilizadas son de dos tipos:

- Control horario. Herramientas situadas a la entrada de las empresas que controlan a todas las personas que entran y salen, reflejando las horas de entrada y salida. Se utilizan para detectar las ausencias o faltas de puntualidad de los trabajadores.
- Control de acceso. Herramientas situadas en las instalaciones de la empresa que señalan el lugar en el que se encuentra cada uno de los trabajadores.

HERRAMIENTAS DE CONTROL HORARIO		
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
Reloj de fichas	Reloj mecánico con fichas de cartulina personales de cada trabajador, que imprime las horas de entrada y salida de cada uno de ellos.	Empresas pequeñas con escaso movimiento de trabajadores.
Reloj terminal de tarjetas magnéticas	Reloj digital electrónico conectado a un ordenador para transmitir datos a un programa específico de control de incidencias.	Empresas medianas.
Reloj terminal de huella dactilar	Reloj digital electrónico con lector de huella dactilar conectado a la base de datos de personal de la empresa.	Empresas grandes.

HERRAMIENTAS DE CONTROL DE ACCESO	
HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Detector de presencia	Mecanismo electrónico digital que detecta la presencia de las personas y permite el paso, abriendo y cerrando puertas, de las personas autorizadas mediante una tarjeta electrónica.
Circuitos cerrados de TV	Sistema de vídeo que controla con cámaras determinadas partes de las instalaciones.

Gestión Administrativa del ausentismo

El ausentismo laboral es un fenómeno que genera gran cantidad de información en la empresa. La gestión administrativa de esa información es una de las tareas más importantes del Departamento de Recursos Humanos.

La forma en que se desarrolla el proceso administrativo no es siempre igual, pues cada empresa organiza sus procesos de gestión como cree conveniente. Además, depende de que la ausencia sea prevista o imprevista.

Proceso para ausencia

1. *Detección de la ausencia.* El Departamento de Recursos Humanos detecta la ausencia del trabajador mediante las herramientas de control. No obstante, lo más habitual es que el trabajador comunique telefónicamente la ausencia imprevista.

2. *Comunicación al departamento afectado.* El Departamento de Recursos Humanos comunica la incidencia al departamento en el que el trabajador ausente presta sus servicios para que se organice la tarea teniendo en cuenta este hecho.

3. *Requerimiento del justificante.* El Departamento de Recursos Humanos requiere al trabajador absentista que justifique su ausencia documentalmente (baja médica...), si no lo ha hecho aún.

4. *Comprobación del justificante.* En el caso de que el trabajador justifique la ausencia, el Departamento de Recursos Humanos analizará los documentos y los archivará en el expediente personal del trabajador.

Proceso para ausencia imprevista

1. *Solicitud/comunicación de la ausencia.* El trabajador que tiene prevista su ausencia lo comunica al responsable de su departamento mediante un documento de régimen interno (solicitud de ausencia, de permiso o de licencia).

2. *Comunicación a recursos humanos.* El responsable del departamento pasa la información al Departamento de Recursos Humanos.

3. *Registro y archivo de la información.* El Departamento de Recursos Humanos introduce en la base de datos del personal la incidencia y archiva la información en el expediente del trabajador.

4. *Requerimiento del justificante.* El Departamento de Recursos Humanos pide al trabajador que entregue el justificante de la ausencia (certificado médico, certificado de examen...) y, una vez recibido, lo archiva en el expediente personal del trabajador.

Medición del Ausentismo

Medir el ausentismo es una de las tareas de gestión de control más importantes, ya que permite a la empresa comparar sus datos de ausentismo con los de años anteriores, con el resto de las empresas del sector, de la zona geográfica. Por otra parte, la medición del ausentismo posibilita el cálculo de su valor económico.

Para medir el ausentismo, se suelen utilizar los siguientes índices estadísticos, que representan el valor relativo del ausentismo respecto al total de las horas de trabajo que hay previstas en la empresa.

ÍNDICE	¿QUÉ MIDE?	FÓRMULA
Índice de ausentismo total	El porcentaje de horas de trabajo perdidas por ausencias sobre el total de las horas laborales.	$\frac{\text{Total horas perdidas}}{?100} \times 100$
Índice de ausentismo retribuido	El porcentaje de horas de ausentismo retribuidas sobre el total de horas laborales.	$\frac{\text{Total horas retribuidas perdidas}}{?100} \times 100$
Índice de ausentismo no retribuido	El porcentaje de horas de ausentismo no retribuidas sobre el total de horas laborales.	$\frac{\text{Total horas no retribuidas perdidas}}{?100} \times 100$

5) Plan de implementación

Al elaborar el Modelo de Gestión Administrativo se hace necesario indicar el proceso de implementación.

Con el Plan de Implementación se busca plantear los lineamientos generales, con el fin de contribuir y facilitar la apropiada implementación del modelo de gestión Administrativa.

Para que la adaptación de dicho modelo sea efectiva, es indispensable crearles conciencia a las diferentes partes involucradas de la necesidad de la aplicación del modelo a corto plazo amparándose en el diagnóstico institucional. se han establecido cuatro fases consecutivas a seguir:

- a) SENSIBILIZACIÓN Y COMPROMISO DE PARTE DE EL ALCALDE MUNICIPAL, CONCEJO MUNICIPAL, GERENCIA Y JEFATURAS.

Objetivo: Lograr el compromiso para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

La gerente general, realizara una reunión con el Concejo Municipal para la presentación de la propuesta el Diseño del Modelo de Gestión Administrativa para su respectiva aprobación.

b) SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA

Objetivo: Capacitar y sensibilizar al personal de la Alcaldía sobre su responsabilidad, con el fin de obtener el compromiso pleno de todos ellos.

c) IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para la implementación se presentan los siguientes pasos a seguir:

Paso 1: Presentación.

Esta propuesta será presentada a la gerente general de la Alcaldía Municipal de Tejutla, la cual evaluará para ser presentada ante el Concejo Municipal y sea sometida a aprobación.

Paso 2: Aprobación

Una vez evaluada y analizada la propuesta, será presentada al Concejo Municipal de Tejutla para su aprobación.

Paso 3: Seguimiento al Modelo De Gestión Administrativa

La responsabilidad del seguimiento será por parte de la gerencia y las jefaturas de las unidades de la alcaldía, los cuales deberán velar por el desarrollo correcto de las actividades, aplicando seguimiento continuo para proporcionar buenos resultados.

Paso 4: Evaluación.

Para dar un seguimiento continuo se harán las evaluaciones del modelo periódicas, esto ayudara a identificar los inconvenientes o las áreas a mejorar.

Paso 5: Ajustes

Los ajustes al modelo se harán por los resultados de las evaluaciones, identificadas a las áreas que se tiene que mejorar y corregir para un mejor resultado.

d) RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Recursos Humanos:

Para la implementación de este modelo de gestión Administrativa, será necesario de todo el personal de la Alcaldía de Tejutla, desde la participación del Alcalde y el Concejo Municipal para su aprobación, para la ejecución que estará a cargo de la Gerencia General, así como también de la colaboración y concientización de los 54 empleados de la alcaldía.

Recursos Técnicos y Materiales:

Para el desarrollo de la implementación se necesitaran de las herramientas administrativas de la institución, las cuales servirán de apoyo para los empleados, como la presentación del manual de evaluación de desempeño, funciones, políticas de la organización y más.

Además, se tiene que contar con el equipo necesario para desarrollar las actividades tales como, su espacio, escritorio, computadora, papelería y más insumos necesarios.

Recursos Financieros:

Presupuesto del Modelo Administrativo

Presupuesto para la capacitación o inducción del modelo de gestión administrativo

Capacitación	
Insumo	Precio
Materiales	\$ 50,00
Refrigerio	\$ 200,00
Diplomas	\$ 60,00
Alquiler de local	\$ 100,00
Total	\$ 410,00

Presupuesto para la nueva plaza propuesta de asistente a la gerencia, tomando en cuenta que los costos de recursos Materiales serán solo una vez.

Plaza de Asistente de Gerencia	
Salario	\$ 400,00
ISSS	\$ 12,00
AFP	\$ 29,00
Salario Neto	\$ 359,00
Recursos Materiales	
Escritorio	\$ 100,00
Computadora	\$ 500,00
Silla	\$ 50,00
Papelería	\$ 10,00
Sub- Total	\$ 660,00
Total	\$ 1.019,00

Cronograma:

Se presenta un cronograma para llevar las actividades de la implementación del modelo de gestión administrativa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE TEJUTLA																			
N o	ACTIVIDADES:	MESES																Total actividad	
		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Sem	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	Entrega del Modelo de Gestion Adminstrativa	■																3	15,0
2	Revision y analisis		■															3	15,0
3	Aprobacion del Modelo			■														6	30,0
4	Capacitaciòn al personal				■	■	■	■										4	20,0
5	Seguimiento y control							■	■	■								2	10,0
6	Evaluacion del modelo											■	■	■				1	5,0
7	Modificaciones y Ajustes														■	■	■	1	5,0
TOTAL:		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	20	100%

BIBLIOGRAFIA

Libros

Harold Koontz, H. W. (s.f.). Administración una perspectiva Global .

Harold Koontz, H. W. (s.f.). Elementos de la administración enfoque internacional

Pilar Balet Jimènez. Gestion Administrativa.

Ramòn Garcia- Pelayo y Gross. Larousse Diccionario Manual Ilustrativo enciclopèdico, 8ª Ed.

Render, H. y. (s.f.). Principios de Administración de operaciones,2009.

Rodriguez, J. (s.f.). Como Administrar pequeñas y medianas empresas.

Serrano. Alexis Adminstraciòn de personas.

Thompson. Strickland. Direccion y administraciòn estratègicas.

Trabajos de Graduaciòn

Flores Rivas, Rafael Alfredo. "Modelo administrativo que contribuya a fortalece el desempeño de los empleados de la Alcaldìa Municipal de San Bartolomè Perulapìa, Departamento de Cuscatlàn".

Ramirez Aquino, Ricardo Alexander. "Modelo de Gestión Administrativa que permita el mejoramiento en la calidad de los servicios del mercado municipal de la colonia colinas del norte, municipio de ciudad delgado, departamento de San Salvador"

Leyes

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente No. 38 de 15 de diciembre de 1983, Publicado en el Diario Oficial No. 234, Tomo No. 281, de 16 de diciembre de 1983.

Código Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290 de fecha 5 de febrero de 1986.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública de El Salvador, Decreto Legislativo N° 868, de fecha 5 de abril de 2000, publicado en el Diario Oficial N° 347 del 15

Ordenanza Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 274, de la fecha 31 de enero 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo 274 de fecha 5 de febrero de 1986.

Ley General Tributaria Municipal de El Salvador, Decreto Legislativo N° 86 de fecha 17 de octubre de 1991 publicado en el Diario Oficial N° 242 Tomo 313 publicado el 21 de diciembre de 1991.

Ley Orgánica de Administración Financiera (AFI) de El Salvador, Decreto Legislativo N° 516 de fecha 11 de enero de 1996 publicado en el Diario Oficial N° 7 Tomo 330 publicado el 11 de enero de 1996.

Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) de El Salvador, Decreto Legislativo N° 74, de fecha 8 de agosto de 1988, publicado en el Diario Oficial N° 176, Tomo 300 del 23 de septiembre de 1988.

Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) Decreto Legislativo No. 616, de fecha 17 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No. 52, Tomo No.294. de fecha 17 de marzo de 1987.

Normas Técnicas de Control Interno, Decreto Legislativo No.04, de fecha 14 de septiembre de 2004 Publicado en el Diario Oficial No. 180, Tomo No 364 de fecha 29 de septiembre de 2004.

Documentos

Municipal., P. d. (2016). Plan de Competitividad Municipal de Tejutla 2012 –2016.

Páginas web

modelo-de-gestion-administrativa. (s.f.). prezi.com.

monografias. (s.f.), (pág. <http://www.monografias.com>).

Tejutla, A. M. (s.f.), (pág. <http://sigm.gob.sv/>).

Anexos

Anexo 1

Los Principios de Henry Fayol

ANEXO I

Los Principios de Henry Fayol

División del trabajo.

Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.

Autoridad y responsabilidad.

En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.”

Disciplina.

Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.

Unidad de mando.

Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.

Unidad de dirección.

Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.

Subordinación del interés individual al general.

Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.

Remuneración.

La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.

Centralización.

Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general”.

Cadena escalar.

Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

Orden.

Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.

Equidad.

La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

Estabilidad de los empleados.

Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

Iniciativa.

Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.

Espíritu de Equipo.

Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Anexo 2

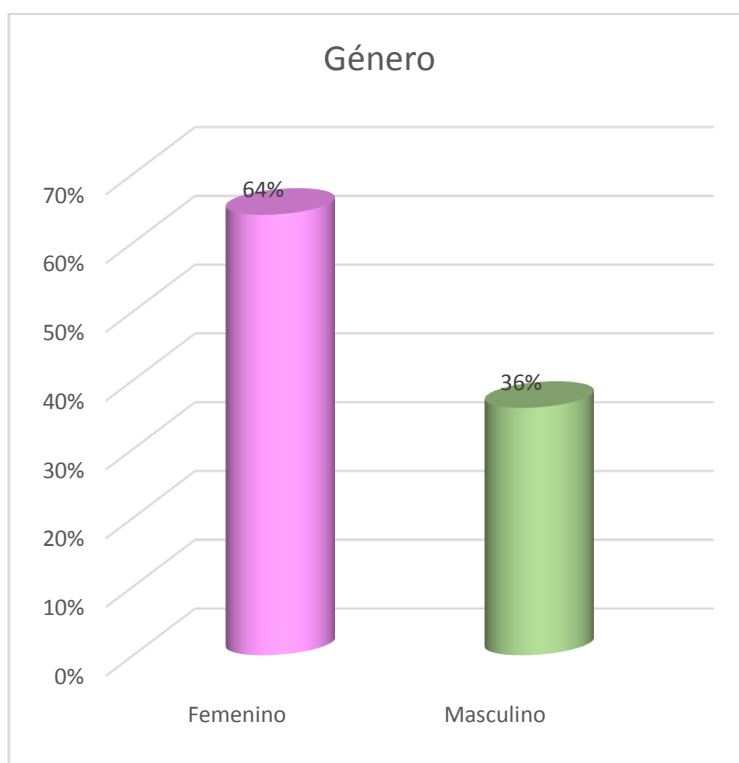
Tabulación de encuesta a los usuarios

Tabulación de la encuesta dirigida para usuarios de la Alcaldía de Tejutla

I. DATOS GENERALES

1. Género

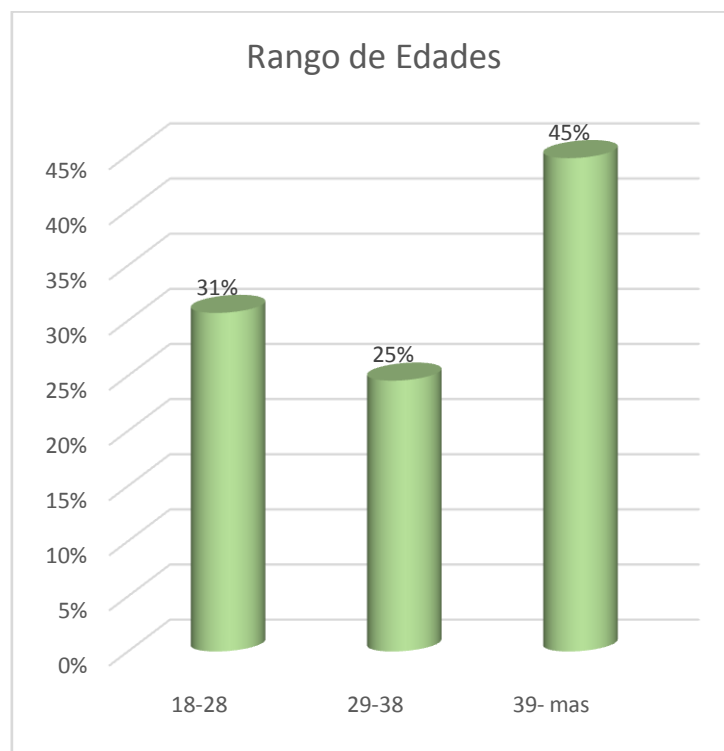
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	73	64%
Masculino	41	36%
Total	114	100%



Análisis: De acuerdo con el resultado de la gráfica, el 64% de los usuarios de la Alcaldía Municipal de Tejutla son de género femenino, se debe mencionar que una de las causas es por la realización de la encuesta, que fue en el mercado y el parque donde la mayoría son mujeres, dejando un 36% al género masculino.

2. Edad.

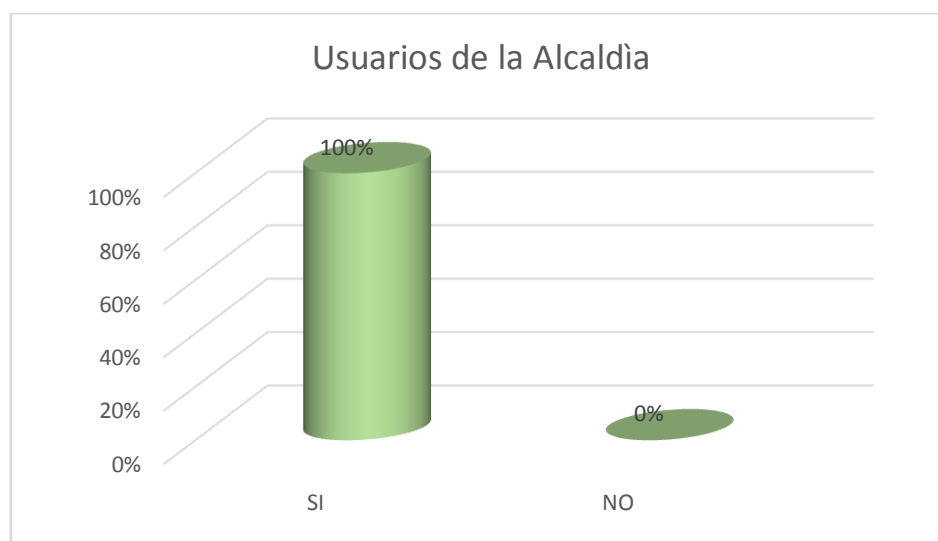
Rangos	Frecuencia	Porcentaje
18-28	35	31%
29-38	28	25%
39- mas	51	45%
Total	114	100%



Análisis: el 45% de los usuarios encuestados, respondieron tener 39 años a más, es decir que, una parte considerable de las personas tiene un criterio más maduro. Resultó también, un 31% a jóvenes de 18-28 años, es decir que hay bastante presencia de jóvenes en el pueblo.

3. ¿Ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal de Tejutla?

Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
SI	114	100%
NO	0	0%
Total	114	100%

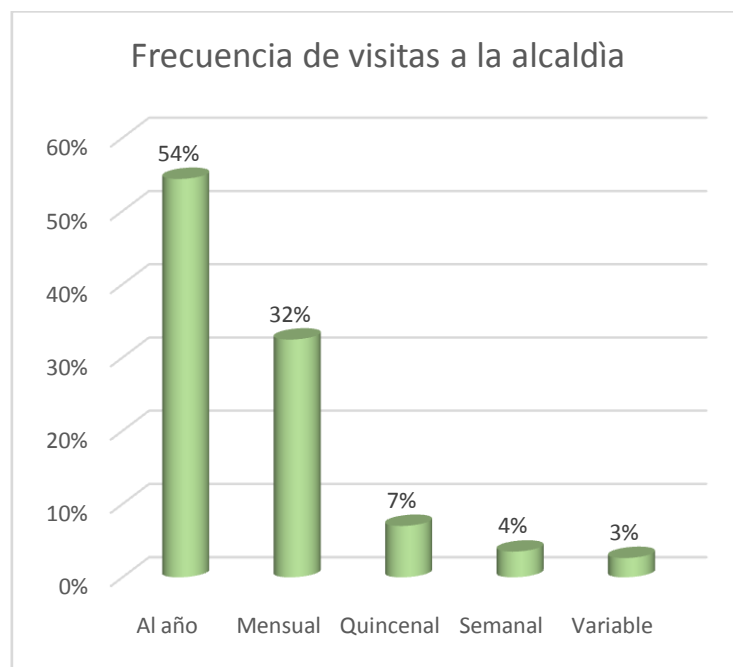


Análisis: el 100% de la muestra manifestó que han solicitado los servicios por la Alcaldía Municipal de Tejutla, en diferentes unidades de dicha institución.

II. Aspectos Específicos

1. ¿Con que frecuencia visita la Alcaldía Municipal de Tejutla?

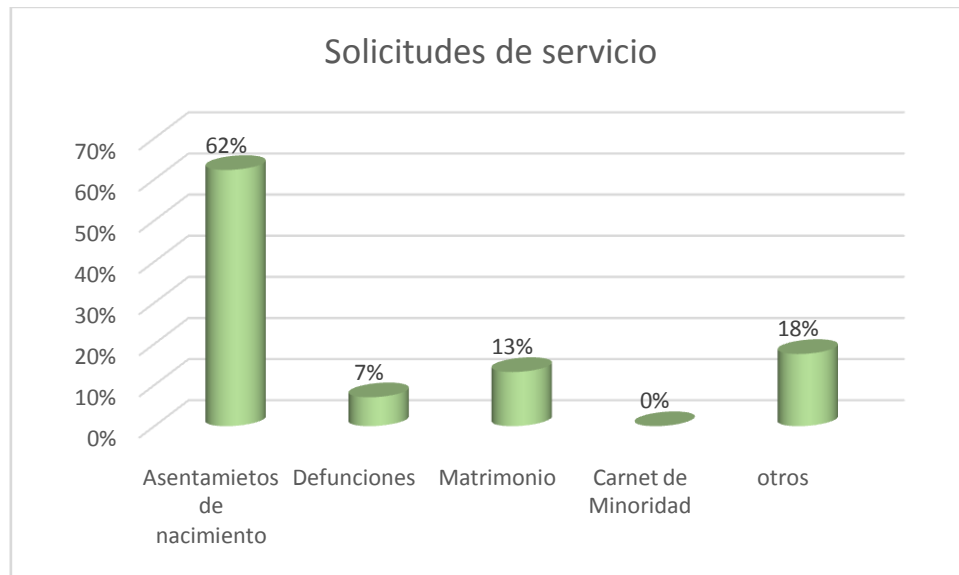
Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Al año	62	54%
Mensual	37	32%
Quincenal	8	7%
Semanal	4	4%
Variable	3	3%
Total	114	100%



Análisis: De la muestra de la población encuestada un 54% visitan la alcaldía una vez por año, teniendo solo un 4% de visitas con más frecuencia que sería semanal, es decir la mayoría de los usuarios visitan la alcaldía dependiendo de la necesidad que se presente a efectuar trámites.

2. ¿De los siguientes servicios de la alcaldía cuales ha solicitado?

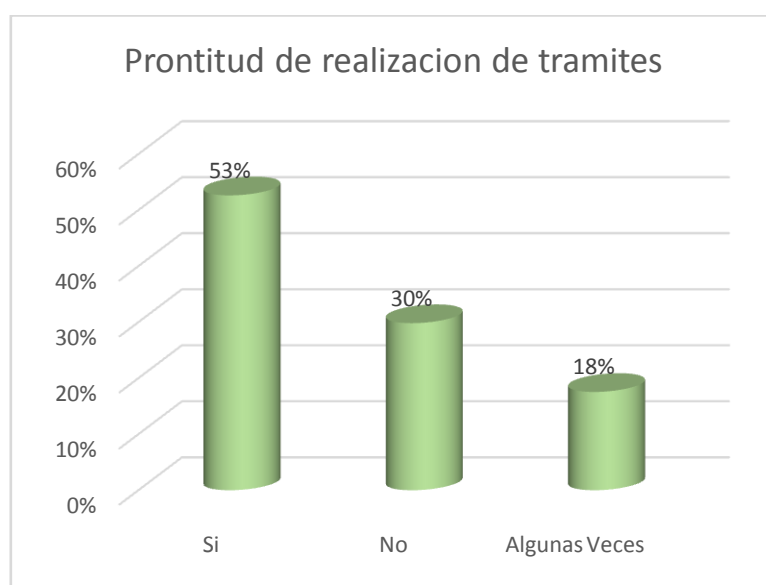
Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Asentamientos de nacimiento	71	62%
Defunciones	8	7%
Matrimonio	15	13%
Carnet de Minoridad	0	0%
otros	20	18%
Total	114	100%



Análisis: El servicio más altamente solicitado es el servicio de asentamientos de nacimiento, o requerimiento de partidas de nacimiento, es decir, este servicio con tiene más demanda en la alcaldía, y es el más común, tomando en cuenta esta análisis, la alcaldía tiene que poner más atención o facilitar este proceso de este trámite para agilizarlo.

3. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, recibe con prontitud la respuesta?

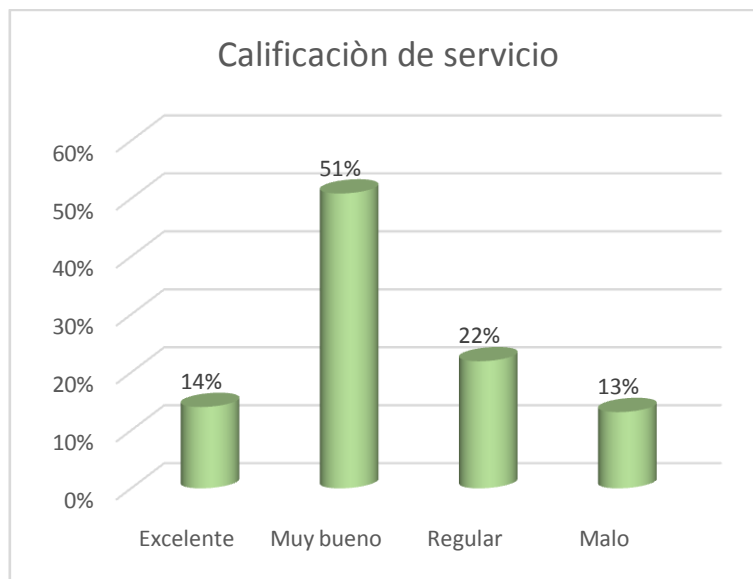
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	53%
No	34	30%
Algunas Veces	20	18%
Total	114	100%



Análisis: Un 53% que consideran que las solicitudes son realizadas con prontitud, sin embargo, hay un significativo 30% declararon que no están satisfechos y el 18% que dijo que algunas veces, que opinan lo contrario, con el servicio prestado por la Alcaldía Municipal.

4. ¿Cómo califica la calidad de servicio que le brinda la Alcaldía?

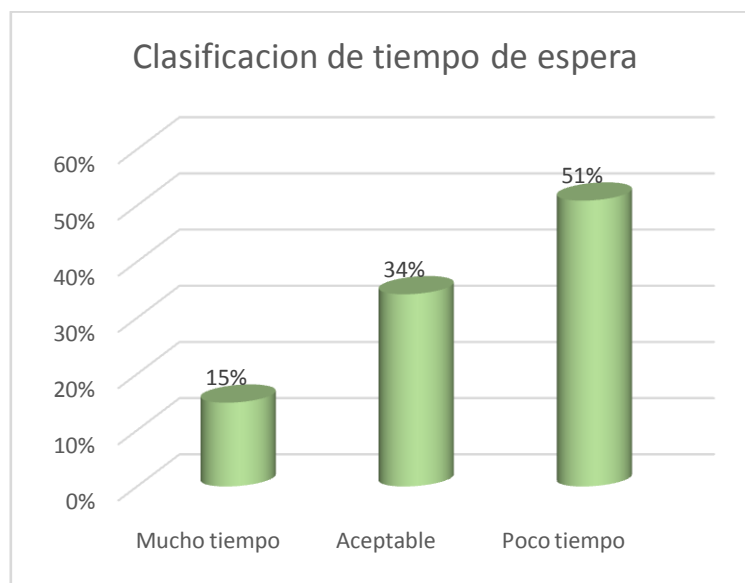
Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	14%
Muy bueno	58	51%
Regular	25	22%
Malo	15	13%
Total	114	100%



Análisis: Un 35% dan una percepción entre excelente (14%) y muy bueno (51%), la calidad de los servicios ofrecidos por la Alcaldía, los cuales son altamente positivos. Sin embargo también hay un nivel de respuesta negativa (regular y mala) que presenta un importante 35% esto implica que la calidad del servicio se tiene que unificar para que todos los procesos sean atendidos con la misma calidad.

5. ¿Cómo Califica el tiempo de espera por el servicio que solicita?

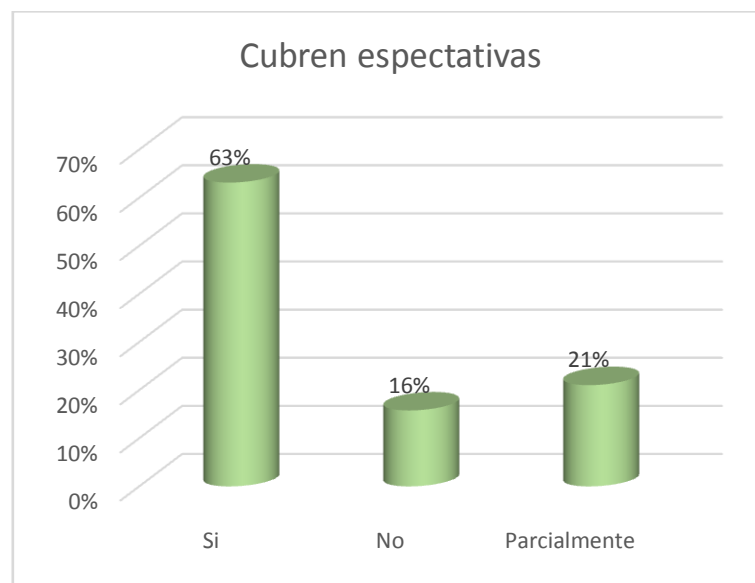
Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Mucho tiempo	17	15%
Aceptable	39	34%
Poco tiempo	58	51%
Total	114	100%



Análisis: La percepción del servicio solicitado, con relación al tiempo de solución es bastante favorable (51%), pero al igual que la opinión, sobre otros factores importante evaluados, existe un pequeño porcentaje del 15%, que entran en demora, siendo un porcentaje de procesos o de servicios que no tiene un proceso de resolución fluida y definida, por lo cual se tiene que trabajar en las actividades que están demorando que se realice con poco tiempo.

6. ¿Considera usted que el trabajo desempeñado por la Alcaldía Municipal satisface las necesidades de los usuarios?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	63%
No	18	16%
Parcialmente	24	21%
Total	114	100%



Análisis: La mayoría de los usuarios encuestada del municipio de Tejutla, un 63% tiene una buena opinión, del trabajo que la institución realiza para el municipio, un 21% opinan que parcialmente, siendo una minoría no menos importante, del 16% no están satisfechos con el trabajo desarrollado por la alcaldía. Esto es relativamente importante para la mejora continua en la calidad de servicio.

7. ¿Considera usted que solicitar algún servicio requiere de muchos tramites?

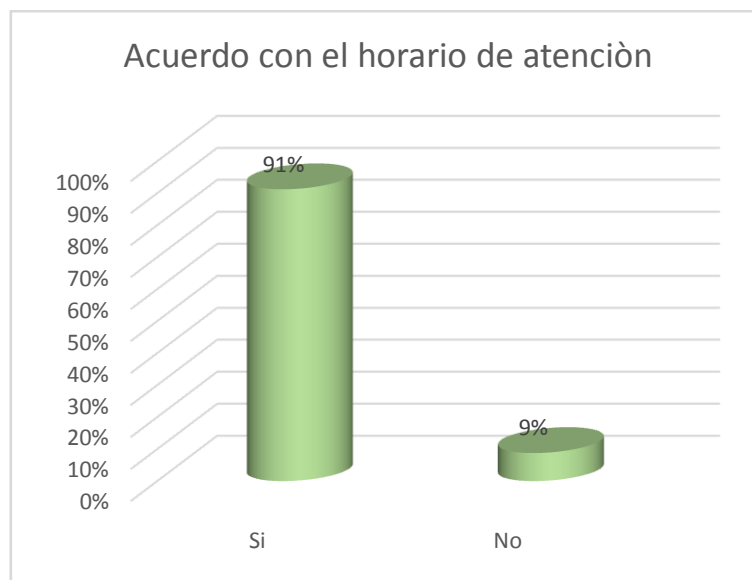
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	21%
No	90	79%
Total	114	100%



Análisis: Una mayoría del 79% de la población encuestada, declararon que no se necesitan de muchos trámites, para pedir un servicio en la Alcaldía de Tejutla, una minoría del 21%, de los usuarios opinaron que si se necesitan, más procesos para realizar o pedir de los servicios, Esto significa que hay que unificar los procesos, u ordenarlos para la calidad de servicio no baje de nivel.

8. ¿Está de acuerdo usted con el horario que brinda la Alcaldía?

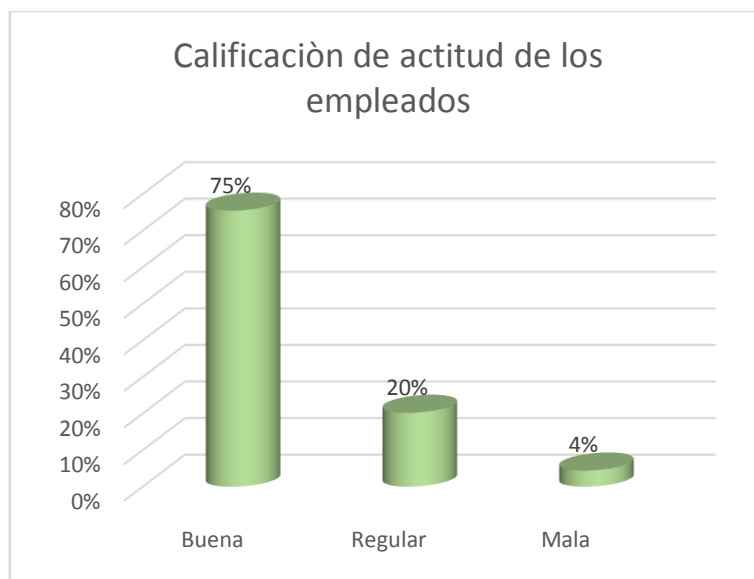
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	104	91%	no tienen problemas con el horario
No	10	9%	Trabajan fuera del municipio
Total	114	100%	



Análisis: Como se observa la mayoría de la población (91%), está de acuerdo con el horario, se debe tomar en cuenta, que la mayoría de las personas se encontraban alrededor de la alcaldía, las personas del 9% que opinaron que no, trabajan y no tenían ese horario disponible, si algún día necesitan hacer algún trámite, piden permiso en su trabajo, para poder llegar a tiempo.

9. ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Alcaldía?

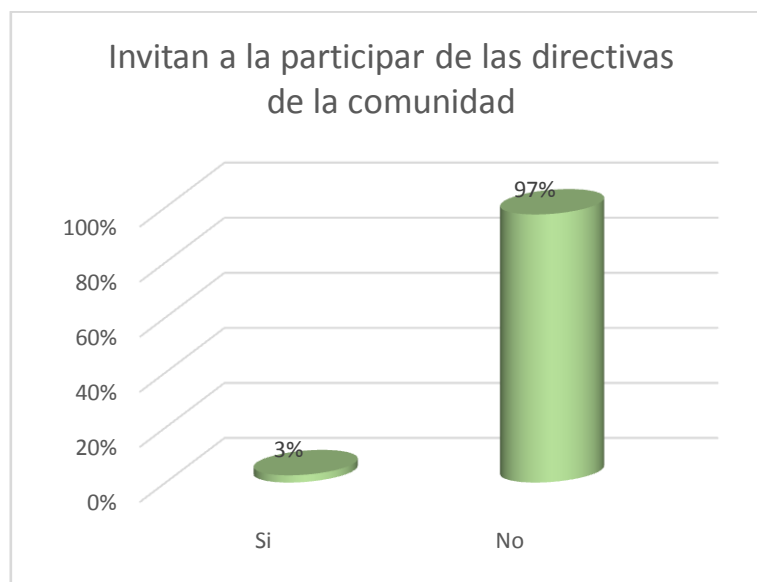
Clasificación	Frecuencia	Porcentaje
Buena	86	75%
Regular	23	20%
Mala	5	4%
Total	114	100%



Análisis: La mayoría de usuarios de la alcaldía, es decir un 75%, dice recibir una buena atención por parte de los empleados de la alcaldía, un restante del 24% califica como regular (20%) y mala (4%) actitud, esto es muy importante para un buen servicio al cliente, se debe capacitar a los empleados, para mejorar su actitud con los usuarios

10. ¿Le han invitado a participar en las directivas de las comunidades que conforman la Alcaldía Municipal?

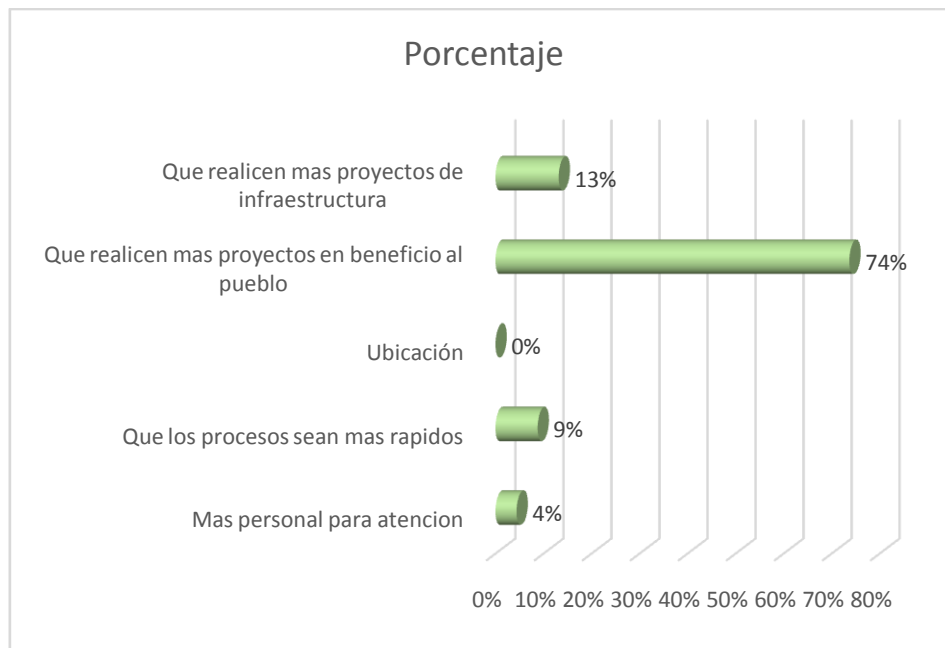
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	3%
No	111	97%
Total	114	100%



Análisis: En el resultado, un 97% de la población encuestada, no han sido invitados a formar parte de las directivas, solo un 3% si, la alcaldía debe tener más recepción de opiniones, de parte de los usuarios de la institución y realizar más actividades, donde la opinión de los usuarios pueda ser tomada en cuenta.

11. ¿Qué le gustaría que la Alcaldía Municipal de Tejutla mejorara?

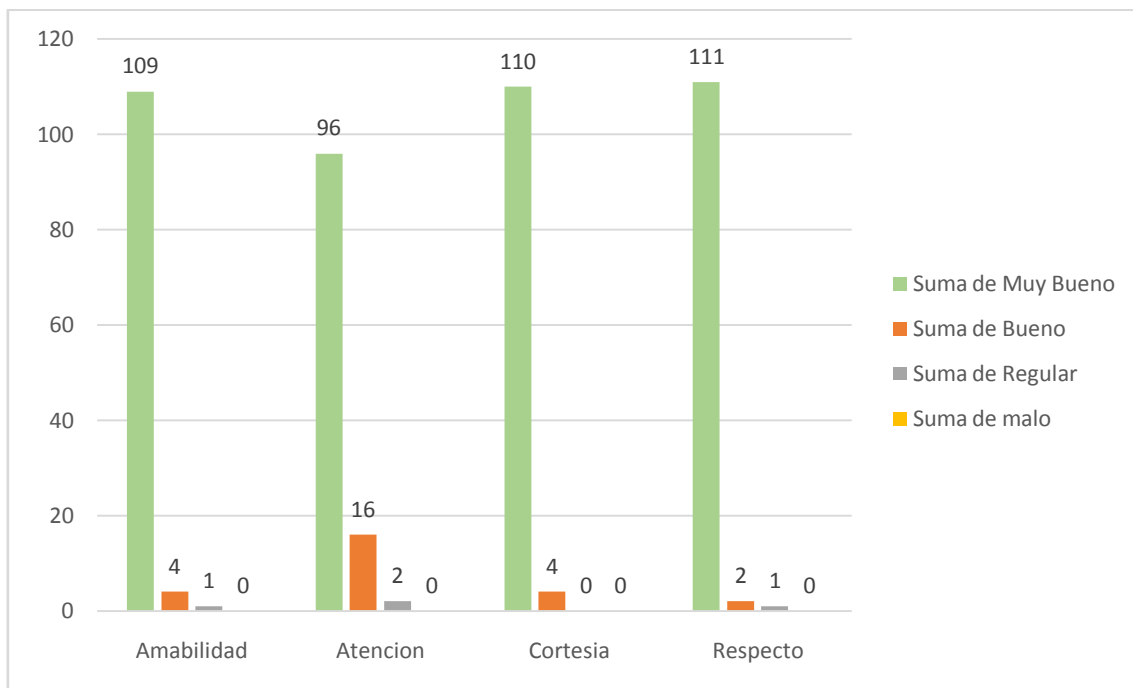
Respuestas	Frecuencias	Porcentaje
Más personal para atención	5	4%
Que los procesos sean más rápidos	10	9%
Ubicación	0	0%
Que realicen más proyectos en beneficio al pueblo	84	74%
Que realicen más proyectos de infraestructura	15	13%
Total	114	100%



Análisis: La mayoría de las personas encuestadas con un 74% les gustaría que la alcaldía realice más proyectos en beneficios al pueblo, un 13% que se enfoquen en hacer proyectos de infraestructura para el municipio, con respecto a que los procesos de los servicios de la alcaldía un 9% de los encuestados opinan que es necesario que sean más rápidos y un 4% dicen que les gustaría que la alcaldía contara con más personal para la atención de los usuarios. Esto implica que, se tiene que realizar, mas obras que ayuden al desarrollo del pueblo.

12. ¿Cómo califica la atención de los empleados de la Alcaldía de Tejutla?

Aspectos	Muy Bueno	Bueno	Regular	malo	Total
Amabilidad	109	4	1	0	114
Respecto	111	2	1	0	114
Atención	96	16	2	0	114
Cortesía	110	4	0	0	114



Análisis: Como se puede observar, los usuarios de la alcaldía opinan que los empleados de la alcaldía tienen buena atención al cliente, fundamentando valores y actitudes para servir a la gente. Sin embargo, si existe un porcentaje que necesita refuerzo para poder mejorar la atención.

Anexo 3

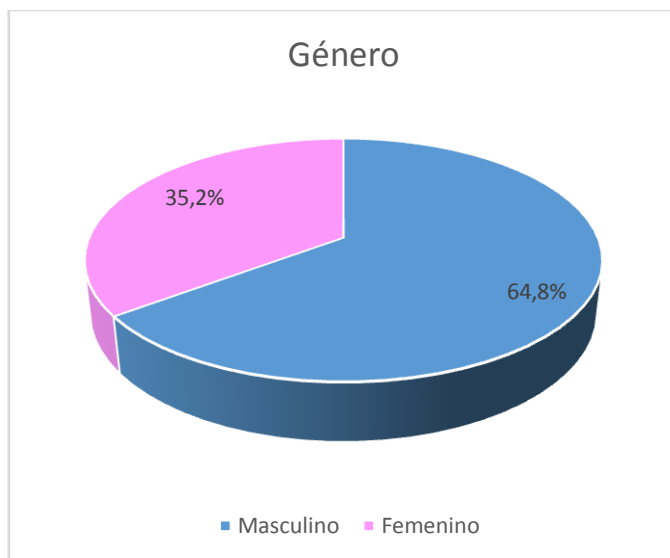
Tabulación de la encuesta de los empleados de la alcaldía

Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados de la Alcaldía de Tejutla.

I. DATOS GENERALES

1. Género

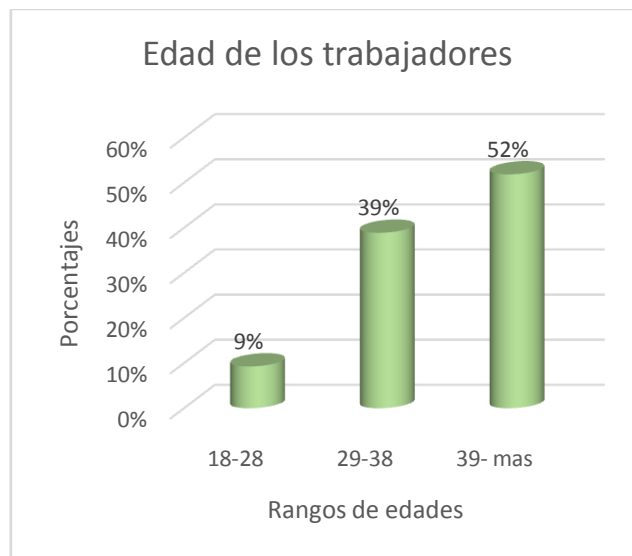
Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	35	64,8%
Femenino	19	35,2%
total	54	100,0%



Análisis: La estructura del personal de la Alcaldía Municipal de Tejutla tiene una mayoría del 64.8% con el género masculino, la cual se puede mencionar, que las causas obedecen a los trabajos de monitoreo y del CAM, a esto, recursos humanos le da prioridad al género masculino.

2. Edad

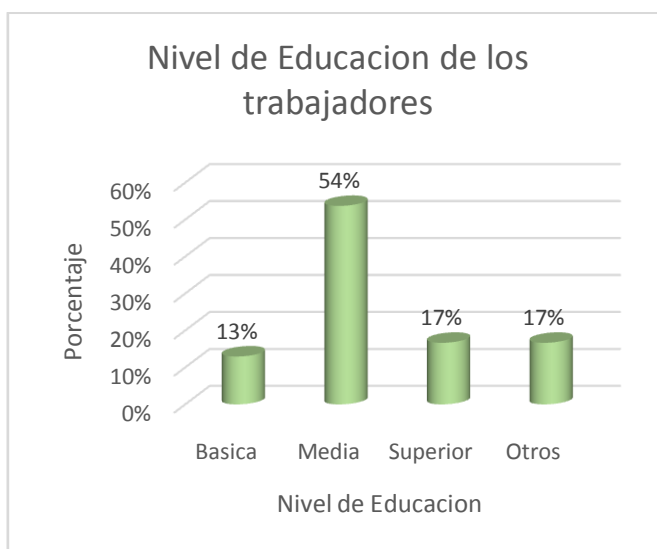
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18-28 años	5	9%
29-38 años	21	39%
39 años - mas	28	52%
Total	54	100%



Análisis: La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Tejutla, son personas adultas de 39 años a mas, dejando a jóvenes de 18 a 28 años en un bajo nivel, se puede decir, que la alcaldía no les da la oportunidad a jóvenes para el desarrollo de actividades en el interior de la alcaldía, se podría sugerir que puede traer innovación y actualidad a los procesos de la institución.

3. Educación

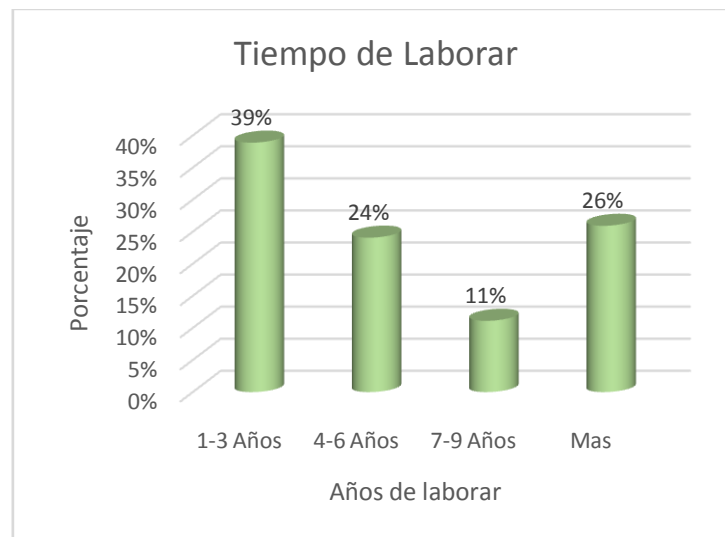
Nivel de Educación	Frecuencia	Porcentaje
Básica	7	13%
Media	29	54%
Superior	9	17%
Otros	9	17%
Total	54	100%



Análisis: La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Tejutla tienen un nivel de educación media con título de bachiller. Es importante tomar en cuenta para analizar, si es un nivel adecuado para el puesto laboral que desarrolla.

4. Tiempo de Laborar en la Institución

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1-3 Años	21	39%
4-6 Años	13	24%
7-9 Años	6	11%
Mas	14	26%
Total	54	100%

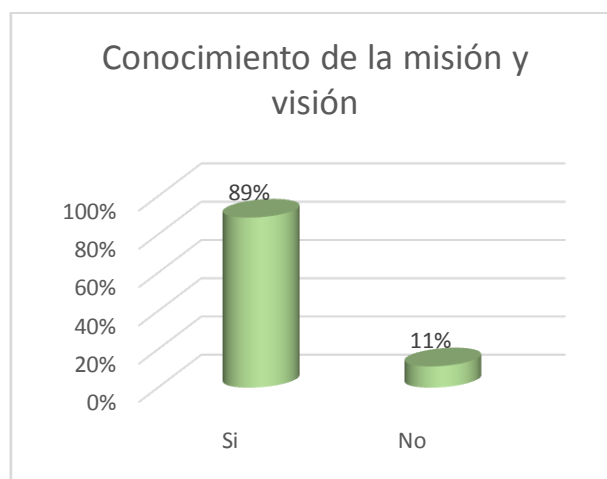


Análisis: Se observa, un 39% de los empleados manifestaron que tiene de 1 a 3 años de laborar en la alcaldía, los cuales los restantes un 61% superan los 4 años de servicio laboral, que puede traducirse en un mejor nivel de experiencia trabajando para la institución, así como también en la estabilidad laboral, esto es favorable para el buen desempeño de las actividades.

II. DATOS ESPECÍFICOS

1. ¿Conoce la misión y visión de la Alcaldía?

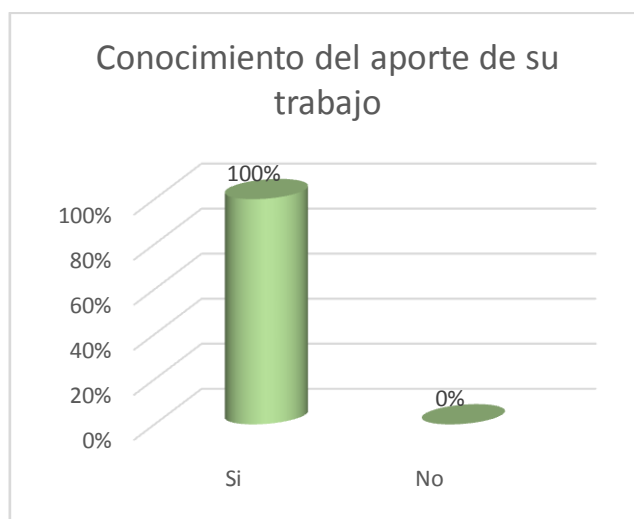
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	89%
No	6	11%
Total	54	100%



Análisis: El 89% de los empleados afirman tener conocimiento de la misión y visión de la institución, esto beneficia a la alcaldía a perseguir la realización de lo que se quiere llegar a ser, mientras que un 11% no tiene conocimientos de ella, quiere decir que debe ser reforzado y buscar que de alguna manera se identifiquen y persigan el mismo objetivo.

2. ¿Conoce bien el aporte de su trabajo a la Alcaldía?

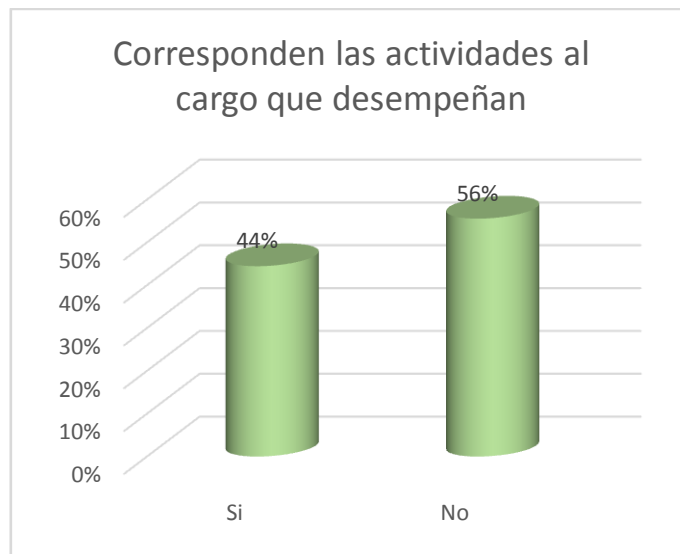
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	100%
No	0	0%
Total	54	100%



Análisis: Los empleados de la alcaldía un 100%, afirmaron tener conocimiento, del aporte que tiene su trabajo al beneficio de la institución. Un aspecto muy positivo para la alcaldía, que sepan que cada uno tiene un papel importante para el desarrollo de las actividades.

3. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?

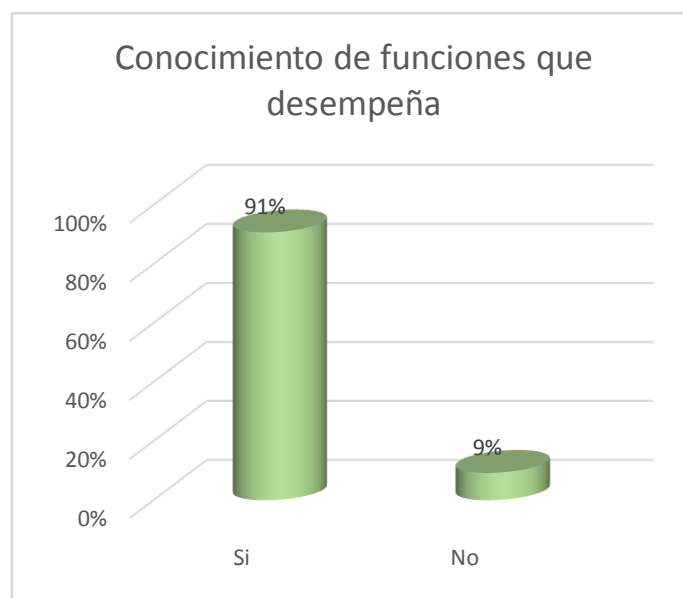
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	24	44%	De cierta manera, tiene muy claro el cargo que ocupan para el cual se les contrato
No	30	56%	Se asignan actividades extras a sus puestos
Total	54	100%	



Análisis: Un 44% dice, si realizar las actividades, que se le asignaron al cargo que desarrolla, pero hay una gran mayoría del 56% que manifiestan realizar actividades adicionales a las que originalmente se le fueron asignadas. Esto puede ocasionar algún grado de ineficiencia, por lo cual se podría exigir realizar alguna contratación.

4. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?

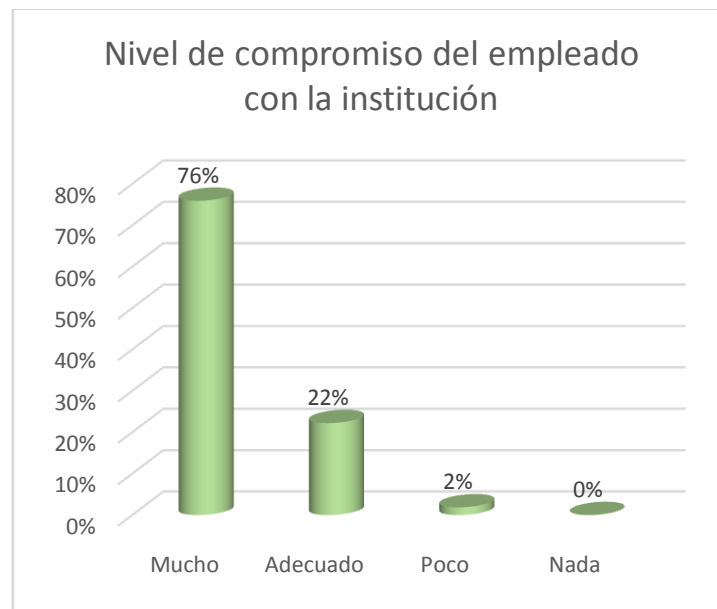
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	91%
No	5	9%
Total	54	100%



Análisis: Los empleados de la alcaldía, afirmaron tener conocimiento de todas a las funciones que les corresponden desempeñar, esto es bueno para la institución, con los servicios que prestan a los usuarios, solo un 9% relativamente bajo, negaron tener conocimiento claro de las actividades que le corresponde.

5. ¿Cómo califica su compromiso con la Institución?

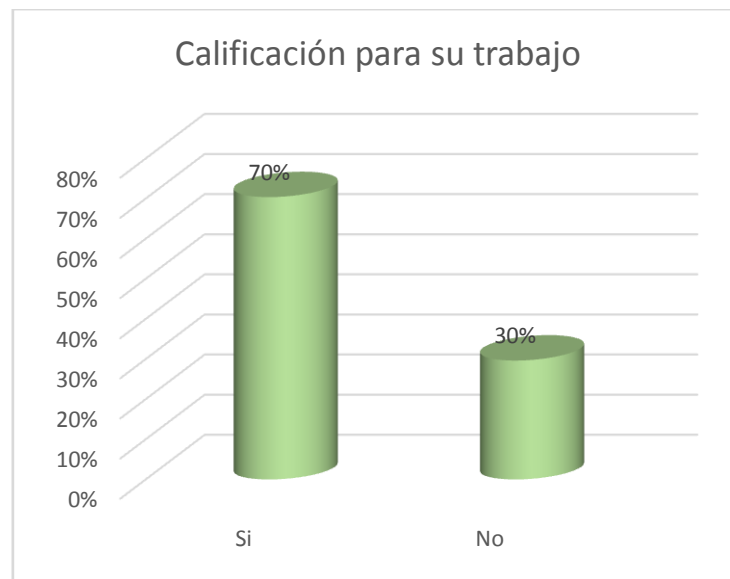
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	41	76%
Adecuado	12	22%
Poco	1	2%
Nada	0	0%
Total	54	100%



Análisis: La mayoría de los empleados, un 76% afirmaron tener mucho compromiso con la institución. Esto es muy beneficioso para los procesos que se llevan a cabo y poder dar un buen servicio. Un 22% opinó que tenían un compromiso adecuado a sus funciones, siendo el 2% los que tienen un nivel con un poco de compromiso en la institución. Se puede decir, que se necesita reforzar el nivel de compromiso de los empleados para mejores resultados.

6. ¿Considera usted que en su unidad de trabajo todos los miembros con los que cuenta están calificados para realizar bien su trabajo?

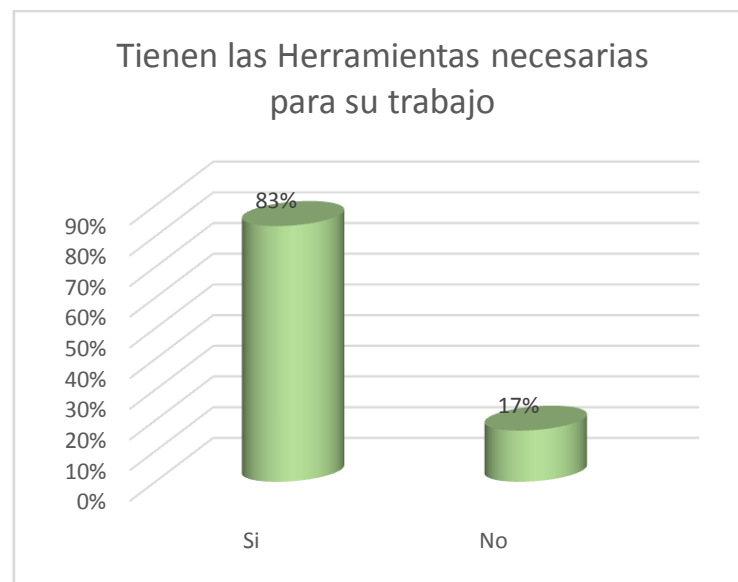
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	38	70%	Cuentan con experiencia y conocimiento
No	16	30%	Les dan la oportunidad de aprender
Total	54	100%	



Análisis: Un 70%, de los empleados encuestados, sí, consideraron que la institución cuenta con personal calificado, para desempeñar las labores diarias, mientras que un 30% consideró que no todos estaban calificados para la labor, por lo cual se puede decir que la alcaldía necesita contar con más capacitaciones de desarrollo profesional, establecer para cada puesto de trabajo un perfil adecuado a las funciones a desarrollar.

7. ¿En su unidad cuentan con las herramientas necesarias para prestar un mejor servicio a sus usuarios?

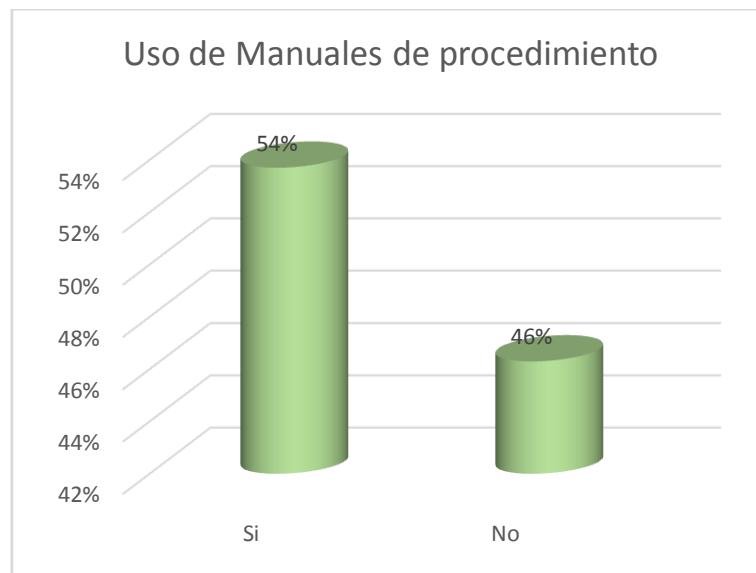
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	45	83%	Nos dan todo lo necesario para realizar la actividad
No	9	17%	En algunas ocasiones se fallan
Total	54	100%	



Análisis: La mayoría de los empleados (83%), opinaron que si cuentan con las herramientas necesarias para dar un buen servicio a los usuarios de la alcaldía, y un 17%, opinó que no, por lo cual es muy necesario que todos cuenten con las herramientas necesarias para desarrollar bien sus funciones y lo más importante brindar un buen servicio.

8. ¿Utilizan los manuales de procedimientos administrativos como guía para obtener un mejor desempeño?

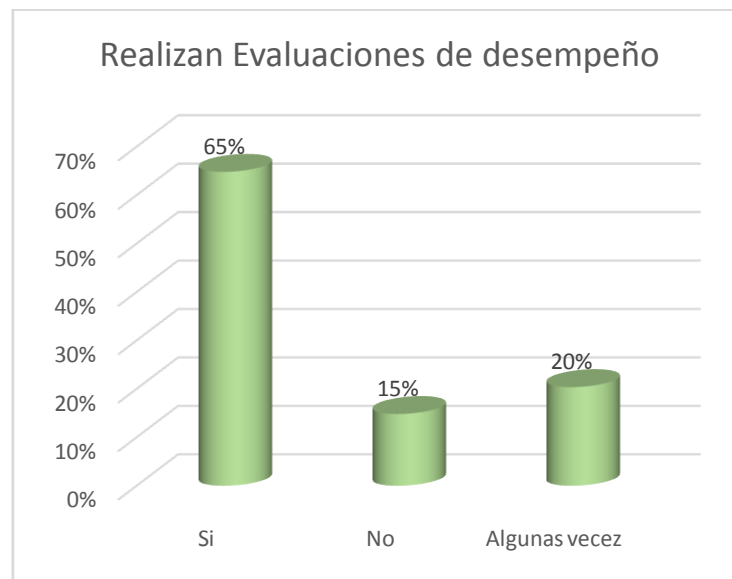
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	29	54%	De cierto modo para solucionar inconvenientes
No	25	46%	No hace falta, ya tienen el proceso establecido
Total	54	100%	



Análisis: Un 54%, de los empleados, afirmaron utilizar los manuales de procedimiento, para la resolución de algunos inconvenientes y el 46%, relativamente alto, se quedó con las instrucciones que se le dieron al entrar a trabajar a la institución.

9. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño institucional por parte de la municipalidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	65%
No	8	15%
Algunas veces	11	20%
Total	54	100%



Análisis: el 65% afirma que si se realizan evaluaciones de desempeño, siendo la gran mayoría, el 15% dice que no le han realizado evaluaciones de desempeño. Cabe mencionar que la institución no considera ser necesario, el 20% dice que solo algunas veces y un 15% que no, es muy importante que todas las personas se evalúen como están realizando su trabajo. Se considera que la institución necesita establecer el periodo de evaluación para cada unidad de trabajo.

10. ¿Cómo calificaría la comunicación entre sus compañeros y superiores?

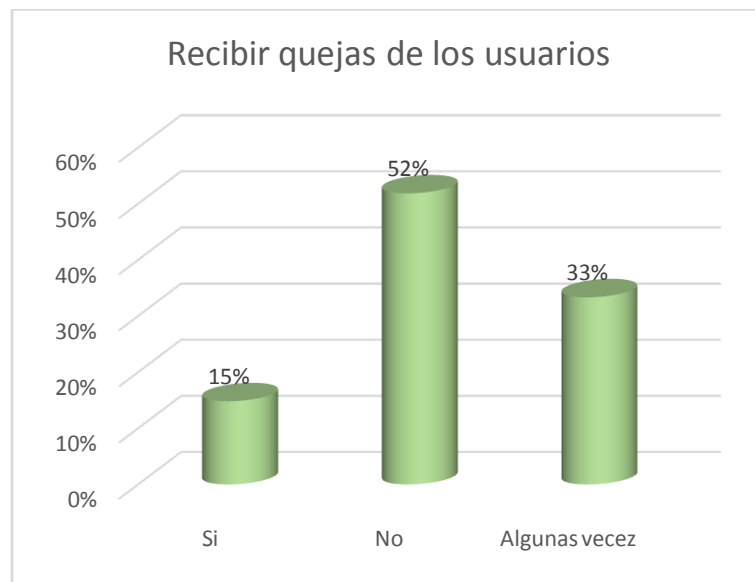
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	7%
Muy buena	8	15%
Buena	27	50%
Regular	15	28%
Deficiente	0	0%
Total	54	100%



Análisis: como se puede observar la mitad del total de los empleados tienen una buena comunicación, lo cual es beneficioso para un mejor desempeño en sus labores. Con respecto al restante que dicen tener una comunicación regular con sus compañeros de trabajo, lo que puede generar algunos inconvenientes en la solución de problemas y desarrollo de actividades. Se tiene que considerar reforzar la comunicación entre estos, y ayudar a un buen ambiente laboral; la comunicación en un equipo de trabajo es muy importante para poder lograr los objetivos.

11. ¿Ha recibido constantemente quejas por parte de los usuarios sobre la forma de desempeñarse y dar respuesta a los servicios solicitados?

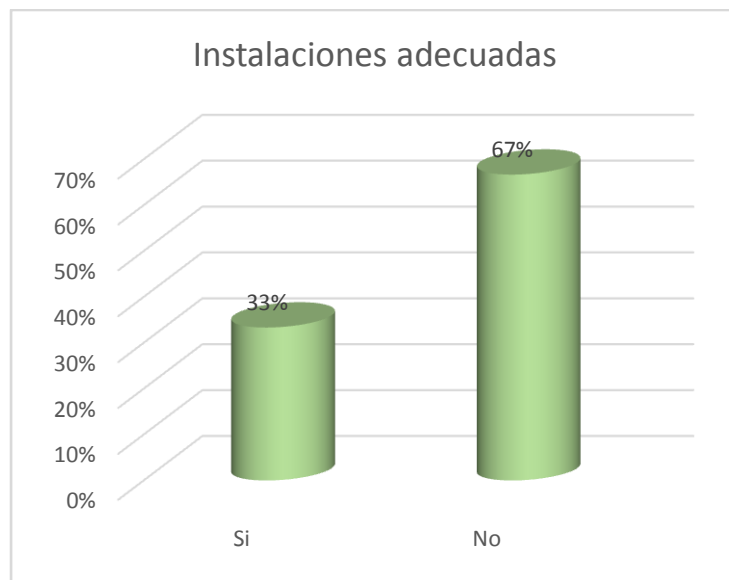
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	52%
No	28	15%
Algunas veces	18	33%
Total	54	100%



Análisis: Se puede observar un alto porcentaje, que no ha recibido quejas por parte de los usuarios. Esto quiere decir, que los usuarios en su mayoría, están percibiendo un buen desempeño por la mayoría de los empleados de la alcaldía, aunque existe un porcentaje que algunas veces, sí ha tenido quejas (15%). Se debe de poner atención a ese porcentaje y poder tener mejores métodos de resolución para los procesos y para incrementar la eficiencia del empleado para desempeñar esa labor.

12. ¿Las instalaciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para la realización de sus labores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Comentarios
Si	18	33%	Se siente cómodo
No	36	67%	No tiene el espacio suficiente
Total	54	100%	



Análisis: un 67%, negaron tener un espacio adecuado para desarrollar sus labores. La alcaldía debe tomar en cuenta la ergonomía de sus instalaciones y de su equipo de oficina, para el desempeño de las actividades.

13. ¿Acepta sugerencias o comentarios por parte de los usuarios, jefe inmediato u otras personas para mejorar la calidad de sus servicios?

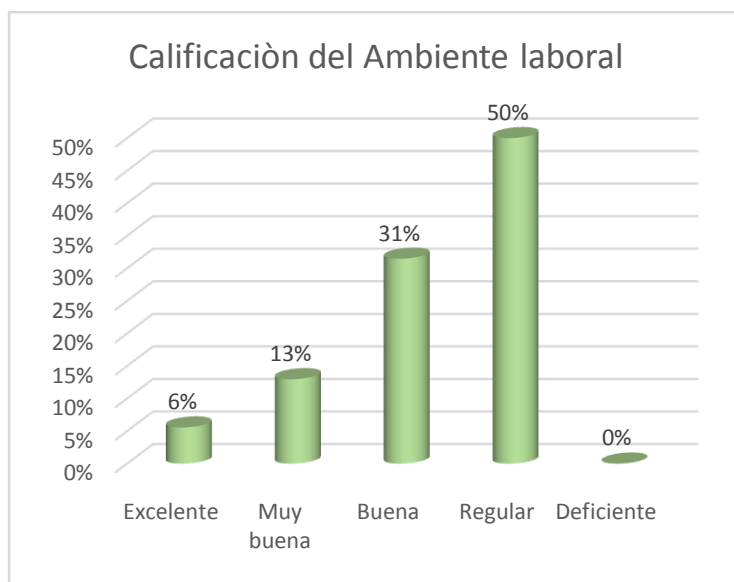
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	52	96%
No	2	4%
Total	54	100%



Análisis: los empleados de la alcaldía, afirmaron aceptar las sugerencias que los usuarios les hacen, ya que contribuyen al servicio, se puede decir, que la alcaldía es bastante receptiva, para las sugerencias que les dan por parte de los usuarios.

14. A su Criterio, ¿Que calificación le da al ambiente laboral de la alcaldía?

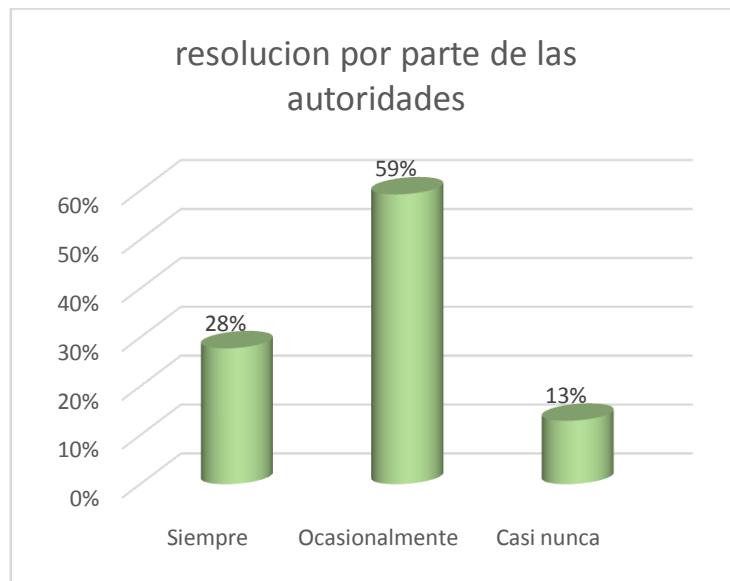
Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	6%
Muy buena	7	13%
Buena	17	31%
Regular	27	50%
Deficiente	0	0%
Total	54	100%



Análisis: Como se puede observar, el ambiente laboral de la alcaldía se encuentra dividido con un 50%, de calificación positiva (excelente 6%, muy buena 13%, buena 31), y un 50% como regular, se puede decir que, se necesita mejorar para hacer un ambiente laboral más saludable para todos los empleados.

15. ¿Usted considera que las autoridades de la alcaldía escuchan y atienden sus inquietudes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	28%
Ocasionalmente	32	59%
Casi nunca	7	13%
Total	54	100%



Análisis: en su mayoría, los empleados mencionaron que ocasionalmente y casi nunca las autoridades de la institución escuchan y atienden a las inquietudes de los empleados; esta situación puede llevar a tener inconvenientes para el desarrollo de las actividades de la institución. Se debería de generar unas actividades para poder comunicar estas inquietudes, es muy importante no generar mal ambiente laboral.

Anexo 4

Resultado de la entrevista

Guía de preguntas dirigida a la Gerente General de la Alcaldía de Tejutla

1. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Tejutla con, metas y objetivos de grupo definidos y conocidos por todos los involucrados, misión, Visión? Si,
VISIÓN un municipio seguro, competitivo, ordenado y limpio, con ciudadanos comprometidos a mejorar la calidad de vida de los Tejutlenses.
MISIÓN: Brindar servicios de calidad y calidez con transparencias, que resuelvan las necesidades básicas de la población, promoviendo la inclusión de los sectores para impulsar el desarrollo económico social del municipio.
VALORES DE LA INSTITUCIÓN: Respeto, equidad y justicia, espíritu de servicio, responsabilidad, transparencia, participación ciudadana, trabajo en equipo.
2. ¿Cuenta con estrategias y acciones definidas para alcanzarlos? Las estrategias que se tiene son las capacitaciones al personal, antes había mucha deficiencia pero desde el año 2015 han empezado con capacitaciones por medio de USAID o instituciones que viene al municipio para brindar capacitaciones, ya sean internacionales como asociaciones nacionales.
3. ¿Cuenta cada puesto de trabajo con requisitos definidos? ¿Existe sobre carga de trabajo o duplicidad en el desarrollo del mismo? Nos regimos por la ley de la carrera administrativa ya tiene establecido los manuales tributario, manual de cargos, categorías, reglamento interno, las normas técnicas de control interno, cada uno ya tiene sus procedimientos, si existe la duplicidad de trabajo ya que si considero que necesitamos más personal capacitado.
4. ¿Existe una adecuada selección y ubicación del personal en los puestos de trabajo? Se ha ido arreglando ese problema ya que antes se tenía el problema que las contrataciones se hacían por medios de conocidos, pero ahora ya tienen a ser una selección más profesional.
5. En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas que la institución ha desarrollado? Más que todo las capacitaciones al personal a nivel administrativo, el empoderamiento, lo que es liderazgo antes no se manejaba, se hacía solo lo que el alcalde decía, y ahora, el mismo ha

inculcado, a los empleados que ellos pueden ser líderes en el puesto que estén. A medida que se vaya inculcando eso las personas a su alrededor se van uniendo,

6. ¿Desarrollan y capacitan al personal para que realice todo su potencial? Si es nuestro mayor objetivo, pienso que entre más se capacite a la gente más crece la institución.
7. ¿Existe una adecuada inducción del personal? No, es lo que estamos necesitando que se desarrolle para que la gente que ya esté en la institución se identifique más con la institución y para el personal nuevo que podamos a futuro contratar
8. ¿Cuáles serían las oportunidades de desarrollo para la Alcaldía de Tejutla? Estamos trabajando en proyectos para desarrollo municipal, y para la institución contamos con funciones o cooperaciones de internaciones como USAID, JICA para brindar capacitaciones para mejora y mayor seguridad.
9. ¿Cuentan con una comunicación efectiva dentro de la institución? Somos una alcaldía pequeña, cuento con 54 empleados y otros con contrato a proyecto que no están directamente en planilla de la Alcaldía, pero se trata de tener una buena comunicación entre nosotros y nos ayudamos, a veces si es frustrante ya que mucha gente no se adapta al cambio de procesos, o no les tiene mucha paciencia a los usuarios, ya que tenemos el problema que el empleado de la alcaldía no es muy valorado por parte de la población.
10. ¿Revisan los esfuerzos desarrollados por los empleados para llevar control? Se lleva lo que rige la Ley de la Carrera Administrativa con las técnicas de control interno pero no se tiene fechas establecidas para realizarlas.
11. ¿Cuáles considera usted, que son las debilidades de la alcaldía de Tejutla? El presupuesto no alcanza para poder invertir más aquí en la Alcaldía, y se necesita más personal de apoyo. También se necesita más motivación al personal de poder realizar su trabajo siempre con paciencia a los usuarios,
12. ¿Qué amenazas afectan a la Alcaldía de Tejutla? La inseguridad ha crecido considerable y lamentablemente, porque no ha impedido realizar varios de los proyectos que se tiene, o lo tardan más ya que hemos sufrido de robos de los materiales y amenazas, se tiene que tener mucho cuidado en algunas zonas del municipio.
13. ¿La Alcaldía Municipal de Tejutla evalúa los resultados de su gestión en un determinado período? Si, junto con el alcalde y el consejo municipal.

14. ¿Existe una mejora continua en los procesos de la institución? Si, la verdad que hemos mejorado mucho desde esta última gestión con el alcalde ya que es joven con ideas innovadoras para la institución, siempre queriendo ofrecer un mejor servicio, que la institución mejore en sus procesos y que los empleados aprendan más.
15. ¿Existen nuevos proyectos sociales por llevar a cabo en el municipio de Tejutla? Capacitaciones y organizaciones para las ADESCO, capacitaciones y talleres para jóvenes y mujeres, y tenemos a un empleado que se está capacitando con la embajada de Japón para un proyecto de seguridad ciudadana,

Anexo 5

Encuesta dirigida para
usuarios de la Alcaldía de
Tejutla



Cuestionario dirigido a los usuarios de la Alcaldía de Tejutla

Objetivo: el presente cuestionario tiene finalidad exclusivamente académica por una parte, y por otra parte contribuirá a mejorar los procesos de servicios administrativos de la alcaldía de Tejutla. Anticipamos nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

INSTRUCCIONES:

Se solicita leer detenidamente cada pregunta y luego del análisis correspondiente, marque con una "X" la casilla de la respuesta que considere correcta o complete los espacios en blanco, de acuerdo a su criterio personal.

I. Datos Generales:

Género: Femenino Masculino

Edad: 18-28 29-38 39-a más

¿Ha solicitado los servicios de la Alcaldía Municipal de Tejutla? Sí No

*si su respuesta es SI, favor continuar con la encuesta, de lo contrario gracias por participar.

II. Aspectos específicos:

1. ¿Con que frecuencia visita la Alcaldía Municipal de Tejutla? :

Al año Mensual quincenal semanal Variable

2. ¿De los siguientes servicios de la Alcaldía cuales ha solicitado?

Asentamientos de nacimiento

Defunciones

Matrimonios

Carnet de minoridad

Otros

3. ¿Cuándo usted realiza la solicitud de algún trámite, recibe con prontitud la respuesta?

SI NO alguna vez

4. ¿Cómo califica la calidad de servicio que le brinda la Alcaldía?

Excelente Muy bueno Regular Malo

5. ¿Cómo Califica el tiempo de espera por el servicio que solicita?

Mucho tiempo Aceptable Poco tiempo



6. ¿Considera usted que el trabajo desempeñado por la Alcaldía Municipal satisface las necesidades de los usuarios?
SI NO Parcialmente
7. ¿Considera usted que solicitar algún servicio requiere de muchos tramites?
SI NO
8. ¿Está de acuerdo usted con el horario que brinda la Alcaldía?
SI NO Porque: _____
9. ¿Cómo califica la actitud de los empleados de la Alcaldía?
Buena Regular Mala
10. ¿Le han invitado a participar en las directivas de las comunidades que conforman la Alcaldía Municipal?
SI NO
11. ¿Qué le gustaría que la Alcaldía Municipal de Tejutla mejorara?
 Más personal para atención
 Que los procesos sean más rápidos
 Ubicación
 Que realicen más proyectos en beneficio al pueblo
 Que realicen más proyectos de infraestructura
 Otros, Especifique: _____

12. Como califica la atención de los empleados de la Alcaldía de Tejutla

Aspectos	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Amabilidad				
Respeto				
Atención				
Cortesía				

Muy bueno = 8-9
 Bueno = 7 - 6
 Regular = 6 – 5
 Malo =5-4

¡Gracias Por su colaboración!

Anexo 6

Encuesta dirigida a los
empleados de la Alcaldía de
Tejutla



Cuestionario Dirigido a los Empleados de la Alcaldía de Tejutla

Objetivo: el presente cuestionario tiene finalidad exclusivamente académica por una parte, y por otra parte contribuirá a mejorar los procesos de servicios administrativos de la alcaldía de Tejutla. Anticipamos nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

I. Datos Generales:

Sexo: Femenino Masculino

Edad: 18-28 29-38 39-a más

Nivel de Educación

Básica Media superior

Tiempo de Laborar en la Institución

1-3 años 4- 6 años 7- 9 años más: _____

II. Datos de Contenido

1. ¿Conoce la misión y visión de la Alcaldía?
Sí No
2. ¿Conoce bien el aporte de su trabajo a la Alcaldía?
Sí No
3. ¿Las actividades que realiza diariamente en su trabajo corresponden con el cargo por el cual se le ha sido contratado?
Sí No ¿Por qué? _____
4. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones que debe desempeñar?
Sí No
5. ¿Cómo califica su compromiso con la Institución?
Mucho adecuado Poco Nada
6. ¿Considera usted que en su unidad de trabajo todos los miembros con los que cuenta están calificados para realizar bien su trabajo?
Sí No ¿por qué? _____



7. ¿En su unidad cuentan con las herramientas necesarias para prestar un mejor servicio a sus usuarios?
Sí No ¿por qué? _____
8. ¿Utilizan los manuales de procedimientos administrativos como guía para obtener un mejor desempeño?
Sí No Porque: _____
9. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño institucional por parte de la municipalidad?
Sí No Algunas veces
10. ¿Cómo calificaría la comunicación entre sus compañeros y superiores?
Excelente Excelente =10-9
Muy Buena Muy Buena = 8-7
Buena Buena = 6-5
Regular Regular = 4-3
Deficiente Deficiente = 2-1
11. ¿Ha recibido constantemente quejas por parte de los usuarios sobre la forma de desempeñarse y dar respuesta a los servicios solicitados?
Sí No Algunas veces
12. ¿Las instalaciones de su puesto de trabajo son las adecuadas para la realización de sus labores?
Sí No ¿por qué? _____
13. ¿Acepta sugerencias o comentarios por parte de los usuarios, jefe inmediato u otras personas para mejorar la calidad de sus servicios?
Sí No
14. A su Criterio, ¿Que calificación le da al ambiente laboral de la Alcaldía?
Excelente Excelente =10-9
Muy Buena Muy Buena = 8-7
Buena Buena = 6-5
Regular Regular = 4-3
Deficiente Deficiente = 2-1
15. ¿Usted considera que las autoridades de la Alcaldía escuchan y atienden sus inquietudes?
Siempre Ocasionalmente Casi nunca

¡Gracias Por su colaboración!

Anexo 7

Guía de preguntas dirigida a la
Gerente General de la Alcaldía de
Tejutla



Guía de preguntas dirigida a la Gerente General de la Alcaldía de Tejutla

Objetivo: el presente cuestionario tiene finalidad exclusivamente académica por una parte, y por otra parte contribuirá a mejorar los procesos de servicios administrativos de la alcaldía de Tejutla.

Anticipamos nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

1. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal de Tejutla con, metas y objetivos de grupo definidos y conocidos por todos los involucrados, misión, Visión?
2. ¿Cuenta con estrategias y acciones definidas para alcanzarlos?
3. ¿Cuenta cada puesto de trabajo con requisitos definidos? ¿Existe sobre carga de trabajo o duplicidad en el desarrollo del mismo?
4. ¿Existe una adecuada selección y ubicación del personal en los puestos de trabajo?
5. En su opinión, cuales son las fortalezas que ha observado en los empleados? ¿qué tipos?
6. ¿Desarrollan y capacitan al personal para que realice todo su potencial?
7. ¿Existe una adecuada inducción del personal?
8. ¿Cuáles serían las oportunidades de desarrollo para la alcaldía de Tejutla?
9. ¿Cuentan con una comunicación efectiva dentro de la institución?
10. ¿Revisan los esfuerzos desarrollados por los empleados a la luz de los resultados del control?
11. ¿Cuáles considera usted, que son las debilidades de la alcaldía de Tejutla?
12. Que amenazas afectan a la alcaldía de Tejutla
13. ¿La Alcaldía Municipal de Tejutla evalúa los resultados de su gestión en un determinado período?
14. ¿Existe una mejora continua en los procesos de la institución?
15. ¿Existen nuevos proyectos sociales por llevar a cabo en el municipio de Tejutla?

¡Gracias Por su colaboración!

Anexo 8

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

INTRODUCCIÓN

El Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de querer propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales de su ejecución; además, establece los lineamientos necesarios para fortalecer la capacidad administrativa de la Municipalidad, mejorando el perfil, capacidad y rendimiento de los empleados municipales.

El Documento presenta los objetivos de los procedimientos definidos, la base legal y técnica, las políticas necesarias para normar la contratación de personal, los procedimientos que debe seguir el Concejo y Alcalde Municipal para la selección, contratación, inducción y capacitación de personal.

I. OBJETIVOS GENERAL

Garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y brindando servicios de calidad a la población en los distintos ámbitos de competencia.

ESPECÍFICOS

- Describir los procedimientos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del recurso humano.
- Que la Municipalidad disponga de una herramienta administrativa y de control para la selección del personal administrativo y operativo.
- Servir de herramienta al Concejo y Alcalde Municipal para la toma de decisiones relacionadas con el Recurso Humano.

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS

Todo empleado a contratar, será sometido al proceso de evaluación determinado en el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

II. PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

SOLICITUD DE INICIO DEL PROCESO

La Jefatura de la unidad o servicio que requiera la contratación de personal adicional a la asignada, deberá hacer llegar a la gerencia general una solicitud especificando los siguientes datos: Unidad solicitante, cargo o puestos solicitados y justificación.

La gerencia, una vez recibida la solicitud, verificará la existencia de plazas vacantes en el presupuesto o solicitará al Concejo Municipal la creación de la plaza si es necesaria.

CREACIÓN DE PERFIL DEL CARGO

La unidad solicitante deberá elaborar el Perfil del cargo para el proceso de selección, para evaluar si los postulantes poseen o no las competencias requeridas, y tomar la decisión de contratación y sentar las bases para una adecuada evaluación del desempeño laboral.

El Perfil deberá contener la descripción de los requisitos y competencias que se estima debetener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo determinado.

DIFUSIÓN DE FERTA DE EMPLEO

Las fuentes de reclutamiento serán de carácter mixta: publicación interna y externa.

Publicación interna: Busca otorgar oportunidades de desarrollo a nuestros empleados

y deberá efectuarse en algún medio que posibilite un acceso masivo a la información por parte de éstos.

Publicación Externa: Toda publicación de oferta de empleo deberá efectuarse en al menos un medio de carácter público, y en la página Web de la Municipalidad.

RECEPCION DE ANTECEDENTES

La gerencia general deberá designar el lugar de recepción y las funciones de recibir, clasificar y archivar las hojas de vida laboral o Curriculum Vitae (CV's).

Los CV's solicitarán y entregarán exclusivamente con los nombres y apellidos de los postulantes, fotografía, dirección, sexo, estado civil u otra identificación, indicando un número telefónico, casillero electrónico o similar, para efectos de la comunicación durante el proceso de selección.

ANÁLISIS CURRICULAR

La Gerencia o Comisión de la Carrera Administrativa realizará un análisis del perfil curricular presentado, a fin que cumpla con los requisitos para el cargo. Las variables utilizadas como criterio de filtro deberán quedar consignadas en un acta final del proceso.

Este filtro se basará en el cumplimiento de las exigencias mínimas de postulación. Se sugiere que las variables a considerarse sean al menos cuanto a requisitos exigidos de formación académica, Experiencia General y Experiencia Específica en cargos similares.

Esta etapa arrojará un listado con tres personas como mínimo que pasaran a la siguiente etapa del procedimiento de selección.

PROCESO DE EVALUACIÓN

La Gerencia o Comisión de la Carrera Administrativa Municipal podrá realizar pruebas de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes (si cuenta con los recursos

técnicos) para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Las pruebas de idoneidad consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de prelación, pudiendo incluirse estudios psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

La valoración de los anteriores factores se efectuará a través de medios técnicos, que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros previamente determinados.

SELECCIÓN

Con base en los resultados de las pruebas se seleccionará a los tres concursantes mejor calificados, los que se proporcionarán al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal para su selección; una vez seleccionado se procederá al periodo de prueba correspondiente para su posterior nombramiento o contratación.

IV. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son procesos definidos dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la Municipalidad.

IV. 1 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. Todo proceso de reclutamiento se iniciará mediante solicitud formal de la Jefatura solicitante.
2. Toda persona que desee ingresar a laborar a la Alcaldía deberá ser mayor de 18 años, tener dotes morales y aptitudes físicas e intelectuales

apropiadas para el desempeño del puesto.

3. Se deberá anexar la información de respaldos siguiente:
 - a. DUI (salvadoreños)
 - b. Permiso de Trabajo y D.U.I. o Pasaporte (Extranjeros)
 - c. Constancia de Profesión o Estudios
 - d. Recomendaciones Personales (3)
 - e. Recomendaciones Laborales (Si ha trabajado anteriormente)
 - f. NIT
 - g. NUP
 - h. ISSS
4. Con el fin de velar por el acceso a las nuevas oportunidades para nuestros funcionarios, a la vez que se procura también velar por la transparencia pública del llamado a concurso, la fuente de reclutamiento a utilizar para todo cargo deberá ser de carácter mixta. Esto significa que todo concurso deberá contar con al menos una publicación interna en algún medio o canal de acceso masivo para los funcionarios y en al menos un medio de carácter público.
5. Los llamados a concurso no deberán contener sesgos de ningún tipo, ni emplear lenguaje discriminatorio, ni requerir antecedentes personales que excedan las exigencias del cargo no estén referidas directamente a él. Dentro de los requisitos solicitados no podrán producirse distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional, discapacidades, orientación sexual u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.
6. La Gerencia General recibirá las postulaciones espontáneas para formar parte de la base de datos de selección, siempre y cuando éstas se ajusten a los procedimientos establecidos.
7. Las Jefaturas solicitantes tendrán un rol activo en la selección de los CV's que pasará a la etapa de selección, por lo cual, ésta elección se realizará por la Comisión de la Carrera Administrativa o la Gerencia General en conjunto con la

jefatura solicitante.

IV.2 POLITICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. El modelo será la selección por competencias laborales. Para el todo el proceso de selección deberá contar con un perfil del cargo vacante.
2. Todo Perfil de Selección deberá considerar competencias claves que se requieren para el desarrollo de las tareas y el cumplimiento de los objetivos, éstas son: Probidad y conducta ética, Orientación al usuario, Responsabilidad y Flexibilidad.
3. Todo el proceso de selección debe estar basado en el Perfil del cargo, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para su desempeño, y no podrán contener requerimientos que no estén asociados a la función.
4. En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio, tales como por ejemplo, pruebas de embarazo, VIH etc.
5. Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades para la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptar los y así garantizar la no discriminación por esta causa.
6. Con el propósito de fomentar la participación y no discriminación, el proceso de selección finalizará con una entrevista a cargo del Alcalde Municipal o Gerencia General. Esta deberá estar compuesta al menos de la Jefatura del cargo, Gerencia General. El Alcalde Municipal, la Gerencia General y Jefatura Solicitante tendrán la facultad de decidir mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante.
7. Se deberá informar de los resultados del concurso a todos los candidatos que acudieron a entrevista personal y/o por comisión mediante llamada telefónica o correo electrónico de deferencia.
8. Todo empleado que contrate la Municipalidad para labores permanentes, se considerará nombrado o contratado en calidad de prueba, por el término especificado en la ley correspondiente y si los servicios que prestare fueran satisfactorios para la Municipalidad

transcurrido el término de prueba, se considera contratado en forma permanente.

9. No podrán ser contratados por la Municipalidad:

- a. Los que hubieran sido condenados en sentencia ejecutoriada por delito doloso, durante el tiempo de la pena, aun cuando gocen de libertad condicional;
- b. Los que tuvieran en su contra, dictado auto de detención por delito doloso que no admita excarcelación por delito excarcelable mientras ella no se haga efectiva;
- c. Los que hubieran sido destituidos de un cargo o empleo de conformidad con la ley, mientras no se les rehabilite por el Tribunal de Servicio Civil;
- d. Los ebrios consuetudinarios y los drogadictos;
- e. Los parientes del Alcalde, Síndico, Concejales, Secretario y/o servidores de nivel de dirección, todo dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los ya mencionados.

Anexo 9

MANUAL DE DESEMPEÑO

MANUAL DE DESEMPEÑO

Este Manual se refiere específicamente a la Evaluación del Desempeño. Se parte de algunas definiciones que ayudan a precisar el término y su función.

A. Respecto a la Evaluación

- **Evaluación:** es un conjunto de actividades programadas para recoger información sobre la que empleados y empleador reflexionan y toman decisiones para mejorar sus estrategias de e introducir en el proceso en curso las correcciones necesarias.
- **Observación:** es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad, puede ser ocasional o causalmente.
- **Comparación:** Relación de semejanza entre los asuntos tratados. Fijar la atención en dos o más objetos para descubrir sus relaciones o estimar sus diferencias o semejanza.
- **Organización:** Disposición de arreglo u orden. Regla o modo que se observa para hacer las cosas.
- **Clasificación:** Ordenar disponiendo por categorías. Es un ordenamiento sistemático de algo.
- **Resolución:** Término o conclusiones de un problema, parte en que se demuestran los resultados.
- **Indicador.** Es la fuente de medición de cualquier objetivo, meta o proceso. Deben ser claros en lo que se quiere medir. Los indicadores para medir eficiencia, efectividad o eficacia son claramente diferenciables. Inicialmente son concebidos como frases, pero luego de su aplicación se transforman en cifras.

B. Respecto al Desempeño

- **Desempeño.** Son las acciones o comportamientos observados en los empleados de una organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada empleado y su nivel de contribución a la institución.
- **Responsabilidad** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Eficacia.** Capacidad de alcanzar los resultados de calidad previstos, independientemente de los medios que se utilicen, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos, y con los estándares de calidad definidos.
- **Eficiencia.** Capacidad de lograr un efecto determinado optimizando los recursos disponibles. y con los estándares de calidad definidos.
- **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un empleado para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas
- **Factores de rendimiento:** Son aquellos que se aplican al logro de las metas del cargo en aspectos tales como: productividad, calidad, ventas, utilidades, oportunidad, etc.
- **Disciplina:** es el método, la guía o el saber de una persona, sobre todo en lo referente a cuestiones morales.

V. REQUISITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Entre los requisitos básicos a considerar que rigen la evaluación del desempeño están:

A. OBJETIVIDAD

- a) Significa que un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e interés del que evalúa.
- b) Se debe Identificar diferentes fuentes (vivenciales y documentales) para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar.
- c) Prescindir de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.

B. VALIDEZ

- a) La evaluación hecha debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del docente evaluado.
- b) Se debe evaluar de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado.
- c) Distribuir razonablemente las valorizaciones en diferentes criterios que permita distinguir adecuadamente, mediante su calificación de desempeños: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente.

C. CONFIABILIDAD

- a) Las evaluaciones deben de dar resultados semejantes cada vez que se apliquen, siempre que las condiciones del trabajo y de la persona evaluada permanezcan iguales.
- b) Establecer claramente el período académico que se va a evaluar.
- c) Fundamentar la evaluación en información cualitativa y cuantitativa.
- d) Procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y su Jefe Inmediato.
- e) El Jefe Inmediato debe jugar un rol de apoyo a fin de ayudar a los evaluados a pasar de una situación actual a otra de mejor desempeño.
- f) Lograr que el evaluado adopte una actitud positiva a las sugerencias que surjan de la evaluación.
- g) Se aplicarán los mismos criterios de evaluación a todos los docentes de los diferentes niveles o módulos.

VI. OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL MANUAL

Mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.

- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Retroalimentación con la información del propio empleado evaluado.

A. OBJETIVOS PARA LA ALCALDIA

- a) Permite tener oportunidad de evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- b) Identifica a los empleados que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, selecciona a los que tienen condiciones de promoción transferencias.
- c) Permite dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- d) Señala con claridad a los empleados sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- e) Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- f) Invita a los empleados a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

B. OBJETIVOS PARA LOS JEFES:

- a) Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- b) Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los empleados.
- c) Alcanzar una mejor comunicación con los empleados para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- d) Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

C. OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR

- a) Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- b) Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- c) Saber cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- d) Tener la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol. Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- e) Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores
- f) Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

- g) Proyectar su propia capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones y ascensos.

ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR AL EVALUAR EL DESEMPEÑO

1. **Error de criterio:** Se da cuando los evaluadores le asignan mayor ponderación e importancia a un estándar o expectativa, dependiendo de la propia percepción de la persona que están evaluando.
2. **Error de prejuicio:** se cuando el que va a evaluar toma en cuenta sus propios conceptos, opiniones, creencias acerca de la persona por evaluar, pero que carece de fundamento.
3. **Efecto de halo:** Se juzga al evaluado favorable o desfavorablemente basándose en las últimas conductas que recuerda el evaluador, sean Positivas o negativas.
4. **Sobre énfasis en un comportamiento reciente:** Se da cuando el jefe evalúa del trabajador la actitud positiva o negativa que se ha generado en el momento o días antes de realizar la evaluación, sin tomar en cuenta todo el periodo al cual corresponde la evaluación.
5. **Tendencia central:** Este error surge cuando en la evaluación el evaluador para evitarse conflictos o simplemente de ser “equitativo” con todos califica en el nivel intermedio o regular por temor sin tomar en cuenta las calificaciones extremas.
6. **Benevolencia o lenidad:** Es cuando se asume la postura del “buena gente” y entonces solo otorgan puntajes en los niveles altos de la calificación, sin discriminar adecuadamente los factores o características del puesto que tienen bajo puntaje.
7. **Rigor o severidad:** Es lo opuesto al anterior, se califica con muy bajos puntajes, es cuando el evaluador asume una postura de malo injustificadamente o considera que todos son ineptos.

8. **Parcialidad:** Es cuando los evaluadores califican tendenciosamente para favorecer a algunos puestos, que son de su área o lo ocupan personas que son sus amigas, esta puede ser una sobre o infra calificación.
9. **Proximidad:** Es cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo afecta a la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.
10. **Prejuicios:** Este error se produce porque los evaluadores tienen algún prejuicio, mal concepto o idea negativa del puesto, del jefe del área o de la persona que ocupa el puesto, por tanto califican con gran distorsión, sin ceñirse a los factores. Puede originarse en el cargo étnico, lugar de procedencia, religión, nivel socioeconómico, etc. También por prejuicio pueden calificar excesivamente alto.
11. **De similitud:** Cuando uno de los evaluados tiene algún parecido con la forma de ser del evaluador, si la autoestima de este último es alta, entonces dará una buena calificación, si es baja, lo calificará mal.
12. **De familiaridad:** Cuando algún evaluado guarda un parecido con un familiar cercano del evaluador.
13. **De edad:** Es cuando se toma como parámetro la edad del empleado que se evalúa, a favor o en contra.
14. **De antigüedad:** Afecta la evaluación que se haga, si el evaluado tiene mucho o poco tiempo en la institución.
15. **Valoración del carácter:** Es cuando se tiende a evaluar por el tipo de persona que es el empleado, es decir, no es visto como empleado. Tampoco se aprecia su ejecución en el trabajo.

OBJETO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE DESEMPEÑO

El objetivo que persigue la evaluación del desempeño es beneficiar a los usuarios de la alcaldía, a los empleados, a los jefes y a. Entre estos beneficios se encuentran:

A. PARA LOS JEFES

- a) Permitir hacer evaluaciones objetivas y sistemáticas sobre el desempeño.
- b) Incrementar la comunicación e interrelación entre los jefes.
- c) Distinguir los a los jefes que más trabajan y aportan en términos de resultados.
- d) Fundamentar ascensos, traslados, y capacitaciones.
- e) Contar con información oportuna y veraz que permita visualizar el rendimiento y potencial de cada uno, a fin de tomar decisiones acertadas respecto a diferentes acciones de personal.
- f) Dotar a los Jefes de instrumentos técnicos que le permita ver y analizar objetivamente la labor de sus colaboradores.

B. PERSONAL ADMINISTRATIVO

- a) Asumir los objetivos de la institución como suyos, contribuyendo con el buen desarrollo de las actividades a su cargo.
- b) Participar activamente en el proceso de su evaluación.
- c) Planificar con el supervisor, acciones tendentes a mejorar su desempeño cuando el caso así lo requiera.

d) Evaluar objetivamente a su superior.

C. PERSONAL TÉCNICO

a) Informar periódicamente el grado de efectividad en su desempeño laboral.

b) Recibir el apoyo necesario de parte de su jefe para superar deficiencias.

c) Proyectar su propio ascenso conforme a su desempeño laboral.

POLITICAS QUE REGIRAN EL MANUAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Las evaluaciones del desempeño en la organización, se realizaran dos veces al año.
- La evaluación de las personas tendrá un propósito de retroalimentación y aprendizaje que busca el desarrollo de las personas.
- Todas las evaluaciones que se realicen será con el método 360° y se dialogaran sus resultados con las personas pertinentes o involucradas.
- Se deben entregar los resultados a todos los empleados ya que estarán sujetas a evaluaciones periódicas de su desempeño.
- El evaluador debe ser responsable y honesto con los resultados de las evaluaciones, no divulgando los resultados obtenidos para no dañar la integridad del evaluado.
- las personas de recién ingreso a la organización, serán evaluadas por sus jefes inmediatos durante el periodo de prueba, y se renovara el contrato a los que haya respondido favorablemente.
- El jefe inmediato definirá claramente al avaluado, en qué consiste una evaluación de desempeño como sistema, sus consecuencias y aspectos técnicos.
- Se realizara una revisión conjunta y periódica entere el jefe y evaluado, sobre los resultados de su desempeño.

- Para cada persona se elaborará un programa de desempeño, en el cual se establecerán claramente los objetivos por cumplir en un periodo determinado de tiempo.

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

A. Descripción de Técnicas e instrumentos por aplicar

- **Técnica por aplicar**

La metodología que se utilizara está compuesta por una serie de técnicas que recogen información de carácter cualitativa y cuantitativa. La técnica consiste en describir los factores de evaluación, grados y ponderaciones o puntuaciones.

Todos los formularios contienen los datos de identificación del evaluado, la descripción de factores y de sus grados, el tipo evaluación, observaciones, fecha de la evaluación, firma del evaluador y evaluado.

Los formularios propuestos para Jefes inmediatos, personal administrativo y técnico, poseen los mismos factores a evaluar, variará la perspectiva desde la cual el evaluador percibe cada uno de esos factores.

- **Instrumento por aplicar**

Los instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de Tejutla son:

1. Prueba Evaluativa del Desempeño para Jefes.

2. Prueba Evaluativa del Desempeño para el Personal Administrativo.
3. Prueba Evaluativa del Desempeño Para el Técnico.
4. Informe de Evaluación Global para cada uno de las áreas evaluadas.

Existe un informe que integra los resultados de las pruebas evaluativas tanto de los jefes, Personal Administrativo, obteniendo una nota global. La evaluación contiene una calificación comprendida de 1 a 10. Se destacan las fortalezas y debilidades y al final un compromiso mutuo del evaluado y la institución donde aquel se compromete.

B. Descripción de Factores y Grados de Evaluación

Los factores son diversos y se han seleccionado tomando en consideración la necesidad y naturaleza del servicio de educación a ofrecer. Estos aparecen descritos en cada instrumento de evaluación. Se desglosa cada uno de ellos en grados, que son los requeridos para describir los diferentes comportamientos esperados. De tal forma que permitan a los jefes evaluar en forma objetiva a todo el personal.

La siguiente tabla muestra la clasificación de los factores que serán utilizados para evaluar el desempeño de los empleados y de los jefes:

Descripción de Factores de Evaluación del Desempeño		
Jefes	Personal Administrativo	Personal Técnico
1. Compromiso con la institución: Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la de la institución.		
2. Planificación y Organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos,		

siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.		
3. Responsabilidad: es un <u>valor</u> que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.		
4. Eficiencia y Eficacia: es la capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el tiempo y recursos disponibles para lograr el mejor resultado posible.		
5. Toma de decisiones: es el <u>proceso</u> mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.	5. Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.	5. Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.
5. Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones junto a personas o grupos diversos, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo.	6. Trabajo en Equipo: Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo; trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.	6. Investigación: Se refiere a aquellas actividades de campo que el asistente realiza por cuenta propia o por parte de la alcaldía. Su medición se hará conforme a resultados con la municipalidad.
7. Liderazgo: es el conjunto de <u>capacidades</u> que un empleado tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un <u>grupo</u> de personas determinado,	7. Relaciones Interpersonales: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes	7. Proyección social: Se refiere a aquellos esfuerzos y orientación de recursos para contribuir en las necesidades que tenga

<p>haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.</p>	<p>internos y externos para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad.</p>	<p>la municipalidad.</p>
<p>8. Transparencia: Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza de tal forma que todos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, acerca de todas las actividades y modificaciones realizadas.</p>	<p>8. Discreción: Grado de confianza en el empleado por su reserva y discreción en el manejo de confidencial relacionada con el trabajo, información</p>	<p>8. Relaciones laborales: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, personas externas, jefes, autoridades y cualquier otra persona con la que le corresponda interactuar</p>
<p>9. Motivación y dirección del personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.</p>	<p>9. Recibir y Atender Instrucciones: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.</p>	<p>9. Uso de los recursos: Se refiere al buen uso. Mantenimiento y protección de los recursos asignados a su cargo.</p>

<p>10. Capacidad crítica y autocorrectiva: Enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto se debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta</p>	<p>10. Disciplina: Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución.</p>	<p>10. Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los horarios de trabajo y de hora de entrada y de salida del trabajo así como su asistencia e inasistencia.</p>
---	--	---

Para cada uno de los factores que se evaluarán se definieron cuatro grados, los cuales están relacionados con un indicador, estos a su vez sirven de base para que el evaluador determine en qué nivel se encuentra el desempeño del empleado asignándole así el grado que le corresponde.

Al final del instrumento se encuentra la tabla con los resultados generales es decir la sumatoria de los grados obtenidos en la evaluación, en base a dicha sumatoria se asignara una nota apreciativa como resultado del desempeño del empleado, en este sentido el empleado puede tener una de las siguientes notas apreciativas: **Excelente, Muy bueno, Bueno, Deficiente.**

--	--	--

Grados	Indicador	Definición
A	Excelente	Su actuación alcanza y sobrepasa las metas, la calidad del trabajo es excelente.
B	Muy bueno	El empleado generalmente alcanza las metas y frecuentemente exceden las expectativas de su rendimiento, y la calidad de su trabajo es muy bueno.
C	Bueno	Cumple en forma aceptable las funciones y actividades, buenas relaciones de trabajo con sus compañeros; su desempeño y la calidad de trabajo es aceptable.
D	Deficiente	Empleado con desempeño insatisfactorio, no cumple con las metas programadas, su calidad de trabajo es inaceptable.

C. Descripción de ponderaciones de Autoevaluación y Evaluación hecha por jefe inmediato.

A continuación se agrupan los factores a evaluar conforme la clasificación establecida, además se detalla la ponderación de dichos factores, es decir se asigna la calificación o el peso a cada factor en relación a la evaluación global, de la siguiente manera:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JEFES		
No.	FACTOR	PUNTOS
1	Compromiso con la institución	1.00
2	Planificación y Organización:	1.00
3	Responsabilidad	1.00
4	Eficiencia y Eficacia	1.00
5	Toma de decisiones	1.00
6	Flexibilidad	1.00

7	Liderazgo	1.00
8	Transparencia	1.00
9	Motivación y dirección del personal	1.00
10	Capacidad crítica y autocorrectiva	1.00
	Totales	10.00

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO		
No.	FACTOR	PUNTO
1	Compromiso con la institución	1.00
2	Planificación y Organización:	1.00
3	Responsabilidad	1.00
4	Eficiencia y Eficacia	1.00
5	Productividad	1.00
6	Trabajo en equipo	1.00
7	Relaciones interpersonales	1.00
8	Discreción	1.00
9	Recibir y atender Instrucciones	1.00
10	Disciplina	1.00
	Totales	10.00

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO

No.	FACTOR	PUNTO
1	Compromiso con la institución	1.00
2	Planificación y Organización:	1.00
3	Responsabilidad	1.00
4	Eficiencia y Eficacia	1.00
5	Productividad	1.00
6	Investigación	1.00
7	Proyección social	1.00
8	Relaciones laborales	1.00
9	Uso de los recursos	1.00
10	Puntualidad	1.00
	Totales	10.00

D. INSTRUMENTOS PARA EVALUAR JEFES

1. Formulario de evaluación y autoevaluación para Jefes



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JEFES

Tipo de Evaluación:
Auto evaluación: ____
Jefe Inmediato: ____

INDICACIONES GENERALES:

- a. Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- b. Escribir los datos generales del evaluado en los espacios correspondientes.
- c. Estudiar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- d. Marcar con una X, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de
- e. puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias, resultados de gestión, apoyos recibidos u otorgados, entre otros.
- f. Los formularios deben ser complementados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- g. No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, fecha de efectuada la evaluación y las
- h. No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior

I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado: _____ Número o código de trabajador: _____

Unidad de Organización (Gerencia, departamento, sección, etc): _____

Nombre del Puesto: _____

Nombre de Jefe inmediato: _____

Evaluación correspondiente al período de (Año): _____

OBJEIVO: identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de este.

1. Compromiso con la institución: Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la de la institución.

- A Hace un excelente esfuerzo por promover las metas de la institución y respeta sus normas.
- B Muestra buen esfuerzo y disposición al ayudar a otros a completar sus tareas, respeta ordenes de sus superiores.
- C Hace un buen esfuerzo por promover las metas de la institución.
- D Es deficiente con respecto al esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución.

2. Planificación y Organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

- A Planifica y organiza excelentemente las actividades y recursos en su trabajo.
- B Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.
- C Planifica y organiza bien las actividades y recursos justo por cumplir la rutina.
- D Planifica y organiza deficientemente las actividades y recursos, improvisa.

3. Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

- A Siempre está dispuesto a enfrentar las consecuencias de sus actos.
- B Enfrenta las consecuencias de sus actos con regularidad.
- C Mantiene una actitud de abstinencia para aceptar sus errores.
- D Nunca se hace responsable de sus actos.

4. Eficiencia y Eficacia: Es la capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el tiempo y recursos disponibles para lograr el mejor resultado posible.

- A Cuenta con buena capacidad para llevar a cabo el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia según lo planeado.
- B Muy buena capacidad para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.
- C Regularmente ejecuta y logra los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia.
- D Demuestra deficiencia en cuanto al logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

5. Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

- A Siempre toma decisiones acertadas y oportunas.
- B Las decisiones que toma casi siempre son acertadas y oportunas.
- C En algunas ocasiones las decisiones que toma son acertadas y oportunas.
- D Toma decisiones con mucha deficiencia; en la mayoría de las veces son inoportunas.

6. Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones junto a personas o grupos diversos, adoptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia institución o en las responsabilidades de su cargo.

- A Tiene flexibilidad para aplicar los reglamentos.
- B Reconoce la validez de situaciones con otros puntos de vista.
- C Siempre sigue los procedimientos.
- D Sigue rígidamente los procedimientos.

7. Liderazgo: Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

- A Influye eficaz y eficientemente en los demás, generando excelentes resultados.
- B Influye eficaz y eficientemente en los demás, generando buenos resultados.
- C Generalmente influye en los demás, generando regulares resultados.
- D La influencia en el grupo no contribuye al logro de los objetivos.

8. Transparencia: Tiene por objeto generar un ambiente de confianza, seguridad y franqueza de tal forma que todos estén informados y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, acerca de todas las actividades y modificaciones realizadas.

- A Su conducta es consistente con sus valores.
- B Es honesto en cuanto sus valores diferencias de valores.
- C Es neutro.
- D No es honesto.

9. Motivación y dirección del personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes. Tener la capacidad para desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.

- A Es reconocido por su excelente motivación y dirección del personal.
- B Ofrece muy buena experiencia en motivación y dirección del personal.
- C Realiza una buena motivación y dirección del personal.
- D Transmite deficientemente motivación y dirección del personal.

10. Capacidad crítica y autocorrectiva: Enfrenta muchas situaciones de incertidumbre y a muchos conflictos, por tanto se debe tener la suficiente perspicacia para autoanalizarse y tomar las acciones correctivas en caso estuviera tomando decisiones equivocadas o llevando a la organización en la dirección incorrecta.

- A Resuelve los conflictos con capacidad crítica y autocorrectiva.
- B En situaciones de incertidumbre actúa con capacidad crítica y autocorrectiva.
- C Ofrece muy buena capacidad crítica y autocorrectiva.
- D No enfrenta con capacidad crítica y correctiva las situaciones.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO :

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA:

FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:

Para uso Exclusivo de Recursos Humanos:

Requiere Revisión: SI _____ NO _____

Devuelto de Revisión: Fecha: _____ Firma: _____
Comentario: _____

2. Formulario con puntuaciones para evaluaciones y autoevaluación

ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO CON PUNTAJES PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JEFES



Tipo de Evaluación:

Auto evaluación: _____

Jefe Inmediato: _____

Nombre del evaluado:

Código

:

Unidad de Organización:

Puesto:

Jefe Inmediato:


Evaluación correspondiente al período:

Nº	FACTOR	PESO	A	B	C	D	PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
1	Compromiso con la institución	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
2	Planificación y Organización:	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
3	Responsabilidad	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
4	Eficiencia y Eficacia	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
5	Toma de decisiones	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
6	Flexibilidad	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
7	Liderazgo	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
8	Transparencia	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
9	Motivación y dirección del personal	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
10	Capacidad crítica y auto correctiva	1.0	0.25	0.50	0.75	1.00	
	Totales	10	2.50	5.00	7.50	10.00	

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

- A cada factor y grado seleccionado por los Evaluadores en el Formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de Puntajes y se anota en la columna de "Factor y Grado Seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y Grado seleccionado".
- Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de Calificación Global"

3. Formulario con puntaje global

 <p style="text-align: center;">ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA</p> <p style="text-align: center;">FORMULARIO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA JEFES</p>																	
Nombre del Empleado:	Número de Empleado:																
Unidad de Organización:																	
Puesto:																	
Jefe Inmediato:																	
Evaluación correspondiente al período:																	
<table border="1"><thead><tr><th>RESULTADOS</th><th>TOTAL DE PUNTOS</th><th>%</th><th>CONVERSIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td>AUTOEVALUACIÓN</td><td></td><td>15%</td><td></td></tr><tr><td>EVALUACIÓN</td><td></td><td>85%</td><td></td></tr><tr><td>NOTA</td><td></td><td>100%</td><td></td></tr></tbody></table>		RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	%	CONVERSIÓN	AUTOEVALUACIÓN		15%		EVALUACIÓN		85%		NOTA		100%	
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	%	CONVERSIÓN														
AUTOEVALUACIÓN		15%															
EVALUACIÓN		85%															
NOTA		100%															
<p>INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">- A cada resultado obtenido en los formularios de Puntajes de la Autoevaluación y Evaluación se traslada a la columna Total de Puntos de este formulario.- Al total de puntos ganados en la Autoevaluación y Evaluación, se les aplica el porcentaje respectivo (15% y 85%), y se traslada a la columna de conversión.- La Nota se obtiene de la suma de la conversión de la Autoevaluación y Evaluación, y se traslada al Formulario de Concentración Global de Notas.																	

E. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. Formulario de evaluación y autoevaluación



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tipo de Evaluación:

Autoevaluación: ____

Jefe Inmediato: ____

INDICACIONES GENERALES:

- Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- Escribir los datos generales del evaluado en los espacios correspondientes.
- Estudiar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- Marcar con una X, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
- Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad.
- Los formularios deben ser complementados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha de efectuada la evaluación y las observaciones.
- No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el recuadro superior derecho.

I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:	Número o código de trabajador:
Unidad de Organización (Gerencia, departamento, sección, etc):	
Nombre del Puesto:	
Nombre de Jefe inmediato:	
Evaluación correspondiente al período de (Año):	

OBJEIVO: identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de este.

1. Compromiso con la institución: es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la de la institución.

- A Hace un excelente esfuerzo por promover las metas de la institución y respeta sus normas.
- B Muestra muy buen esfuerzo y está dispuesto a ayudar a otros a completar sus tareas, respeta las ordenes de sus superiores
- C Hace un buen esfuerzo por promover las metas de la institución.
- D Es deficiente con respecto al esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución.

2. Planificación y organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

- A Planifica y organiza excelentemente las actividades y recursos en su trabajo.
- B Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.
- C Planifica y organiza bien las actividades y recursos justo por cumplir la rutina.
- D Planifica y organiza deficientemente las actividades y recursos, improvisa.

3. Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

- A Siempre está dispuesto a enfrentar las consecuencias de sus actos.
- B Enfrenta las consecuencias de sus actos con regularidad.
- C Mantiene una actitud de abstinencia para aceptar sus errores.
- D Nunca se hace responsable de sus actos.

4. Eficiencia y Eficacia: Es la capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el tiempo y recursos disponibles para lograr el mejor resultado posible.

- A Cuenta con muy buena capacidad para llevar a cabo el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia según lo planeado.
- B Muy buena capacidad para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.
- C Regularmente ejecuta y logra los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia.
- D Demuestra deficiencia en cuanto al logro de los objetivos con eficiencia y eficacia

5. Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

- A Reconoce sus habilidades para llegar al logro de los objetivos y metas propuesta por la organización
- B Llega a acuerdos satisfactorios en cuanto a los objetivos y metas propuestas por la organización.
- C Cumple con los objetivos y metas propuestas por la organización.
- D Atiende los objetivos y metas.

6. Trabajo en equipo: Capacidad para desarrollar actividades en conjunto y obtener resultados como grupo, trabajar de forma coordinada y con la disposición de realizar labores adicionales o fuera de la jornada ordinaria.

- A Es considerado un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- B Anima y motiva a los demás.
- C Solicita opinión del resto del equipo.
- D Coopera.

7. Relaciones interpersonales: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con clientes internos y externos para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad.

- A Establece una amplia red de contactos.
- B Se gana la confianza de la gente construyendo relaciones a largo plazo.
- C Utiliza sus contactos para conseguir objetivos
- D Evita contactos

8. Discreción: Grado de confianza en el empleado por su reserva y discreción en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.

- A Realiza un alto grado de confianza entre la personas.
- B Demuestra seguridad y discreción en el manejo de información.
- C Sabe ser discreto.
- D No demuestra confianza.

9. Recibir y Atender Instrucciones: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.

- A Siempre comprende y cumple las instrucciones de sus jefes.
- B Demuestra interés por atender la instrucciones.
- C Recibe y sigue las instrucciones.
- D No sigue las instrucciones.

10 Disciplina: Cumplimiento de políticas y normas disciplinarias de la Institución.

- A Siempre cumple con las políticas y normas disciplinarias en la .
- B Cumple bastante con las políticas y normas disciplinarias en la institución.
- C A veces cumple con las políticas y normas disciplinarias en la institución.
- D No cumple con las políticas y normas disciplinarias en la institución.

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO:

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA:

FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:

Para uso Exclusivo de Recursos Humanos:

Requiere Revisión SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Devuelto de Revisión Fecha _____ Contacto _____	Firma: _____
---	--	--------------

2. Formulario con puntajes para la evaluación y autoevaluación

ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Tipo de Evaluación:

Auto evaluación: _____

Jefe Inmediato: _____

Nombre del evaluado:

Código:

Unidad de Organización:

Puesto:

Jefe Inmediato:


Evaluación correspondiente al período:

Nº	FACTOR	PESO	A	B	C	D	PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
1	Compromiso con la institución	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
2	Planificación y Organización:	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
3	Responsabilidad	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
4	Eficiencia y Eficacia	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
5	Productividad	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
6	Trabajo en equipo	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
7	Relaciones interpersonales	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
8	Discreción	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
9	Recibir y atender instrucciones	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
10	Disciplina	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
	Totales	10.00	2.50	5.00	7.50	10.00	

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

- A cada factor y grado seleccionado por los Evaluadores en el Formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de Puntajes y se anota en la columna de "Factor y Grado Seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y Grado seleccionado".
- c. Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de Calificación Global"

3. Formulario con puntaje global

 ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA FORMULARIO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA ADMINISTRATIVOS																	
Nombre del Empleado:	Número de Empleado:																
Unidad de Organización:																	
Puesto:																	
Jefe Inmediato:																	
Evaluación correspondiente al período:																	
<table border="1"><thead><tr><th>RESULTADOS</th><th>TOTAL DE PUNTOS</th><th>%</th><th>CONVERSIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td>AUTOEVALUACIÓN</td><td></td><td>15%</td><td></td></tr><tr><td>EVALUACIÓN</td><td></td><td>85%</td><td></td></tr><tr><td>NOTA</td><td></td><td>100%</td><td></td></tr></tbody></table>		RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	%	CONVERSIÓN	AUTOEVALUACIÓN		15%		EVALUACIÓN		85%		NOTA		100%	
RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	%	CONVERSIÓN														
AUTOEVALUACIÓN		15%															
EVALUACIÓN		85%															
NOTA		100%															
INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN: - A cada resultado obtenido en los formularios de Puntajes de la Autoevaluación y Evaluación se traslada a la columna Total de Puntos de este formulario. - Al total de puntos ganados en la Autoevaluación y Evaluación, se les aplica el porcentaje respectivo (15% y 85%), y se traslada a la columna de conversión. - La Nota se obtiene de la suma de la conversión de la Autoevaluación y Evaluación, y se traslada al Formulario de Concentración Global de Notas.																	

F. INSTRUMENTOS DE EVALUACION DEL PERSONAL c

1. Formulario de evaluación y autoevaluación



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA TECNICOS

Tipo de Evaluación:

Auto evaluación: ____

Jefe Inmediato: ____

INDICACIONES GENERALES:

- Leer, analizar e interpretar el contenido del formulario de evaluación del desempeño.
- Escribir los datos generales del evaluado en los espacios correspondientes.
- Estudiar en forma detallada cada factor y las descripciones contenidas en cada uno de sus grados.
- Marcar con una X, el grado que sea más representativo de la realidad del desempeño del evaluado.
Auxiliarse de elementos objetivos que pueda tener a su alcance tales como: informes de cumplimiento, registros de puntualidad, ausentismo, quejas, asistencias, resultados de gestión, apoyos recibidos u otorgados, entre otros.
- Los formularios deben ser complementados por cada evaluador, señalando los grados en todos los factores.
- No olvidar colocar al final, firma y nombre del evaluador, firma del evaluado, fecha de efectuada la evaluación y las
- No olvidar marcar con una X, el tipo de evaluación que se indica en el

I. DATOS GENERALES

Nombre del Evaluado:

Número o código de trabajador:

Unidad de Organización (Gerencia, departamento, sección, etc):

Nombre del Puesto:

Nombre de Jefe inmediato:

Evaluación correspondiente al período de ()

OBJETIVO: identificar las fortalezas y los puntos débiles del rendimiento laboral de los empleados para poder buscar soluciones que contribuyan al mejoramiento de este.

1. Compromiso con la institución: Es la actitud orientada hacia la institución que permite alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas institucionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la de la institución.

- A Hace un excelente esfuerzo por promover las metas de la institución y respeta sus normas.
- B Muestra buen esfuerzo y disposición al ayudar a otros a completar sus tareas, respeta órdenes de sus superiores.
- C Hace un buen esfuerzo por promover las metas de la institución.
- D Es deficiente con respecto al esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución.

2. Planificación y Organización: Habilidad para planear y proyectar las actividades y recursos, siguiendo un proceso ordenado en su ejecución.

- A Planifica y organiza excelentemente las actividades y recursos en su trabajo.
- B Planifica y organiza muy bien las actividades y recursos en su trabajo.
- C Planifica y organiza bien las actividades y recursos justo por cumplir la rutina.
- D Planifica y organiza deficientemente las actividades y recursos, improvisa.

3. Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

- A Siempre está dispuesto a enfrentar las consecuencias de sus actos.
- B Enfrenta las consecuencias de sus actos con regularidad.
- C Mantiene una actitud de abstinencia para aceptar sus errores.
- D Nunca se hace responsable de sus actos.

4. Eficiencia y Eficacia: Es la capacidad para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el tiempo y recursos disponibles para lograr el mejor resultado posible.

- A Cuenta con buena capacidad para llevar a cabo el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia según lo planeado
- B Muy buena capacidad para lograr los objetivos con eficiencia y eficacia.
- C Regularmente ejecuta y logra los objetivos propuestos con eficiencia y eficacia.
- D Demuestra deficiencia en cuanto al logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

5. Productividad: Capacidad de generar resultados con la calidad esperada y en el tiempo oportuno, a fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

- A Reconoce sus habilidades para llegar al logro de los objetivos y metas propuesta por la organización
- B Llega a acuerdos satisfactorios en cuanto a los objetivos y metas propuestas por la organización.
- C Cumple con los objetivos y metas propuestas por la organización.
- D Atiende los objetivos y metas.

6. Investigación: Se refiere a aquellos cursos y/o seminarios que el asistente realiza por cuenta propia o por parte de la universidad. Su medición se hará conforme a diplomas o constancias presentadas.

- A Promueve la investigación
- B Involucra a los estudiantes en sus proyectos de investigación con su práctica docente
- C Lo motiva a participar en el Congreso científico estudiantil
- D No hace ninguna investigación

7. Proyección social: Se refiere a aquellos esfuerzos y orientación de recursos para contribuir en las necesidades que tengan los estudiantes.

- A Lo incentiva a Participar en los eventos de extensión
- B Lo motiva a participar en las charlas de valores
- C Involucra a los estudiantes en proyección Social
- D Pocas veces informa a los estudiantes de todas las actividades de Proyección Social

8. Relaciones laborales: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, estudiantes, personas externas, jefes, autoridades y cualquier otra persona con la que le corresponda interactuar

- A Mantiene buenas relaciones interpersonales tanto internas como externas.
- B Mantiene muy buenas relaciones interpersonales tanto internas como externas..
- C Su relación interpersonal en términos generales es deficiente ya que frecuentemente ocasiona quejas.
- D Sus relaciones interpersonales son regulares, ya que ocasionalmente provoca problemas o quejas.

9. Uso de los recursos: Se refiere al buen uso, Mantenimiento y protección de los recursos asignados a su cargo .

- A Siempre protege y hace buen uso de los recursos asignados.
- B Casi siempre protege y hace buen uso de los recursos asignados .
- C Frecuentemente protege y hace uso de los recursos asignados .
- D Pocas veces protege y hace buen uso de los recursos asignados.

10. Puntualidad: Evalúa la exactitud con que cumple los horarios de trabajo y de hora de entrada y de salida del trabajo así como su asistencia e inasistencia.

- A Siempre asiste a impartir las clases
- B Casi siempre cumple con los horarios de trabajo
- C Pocas veces asiste a su trabajo
- D Es impuntual

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

OBSERVACIONES DEL EVALUADO :

NOMBRE DEL EVALUADOR:

FIRMA DEL EVALUADOR:

FECHA:

FIRMA Y NOMBRE DEL EVALUADO:

Para uso Exclusivo de Recursos Humanos:

Requiere Revisión SI NO

Devolución de Revisión Fecha: _____

Firma: _____

Contrafo: _____

2. Formulario con puntajes para la evaluación y autoevaluación



ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL TÉCNICO

Tipo de Evaluación:

Auto evaluación: _____

Jefe Inmediato: _____

Nombre del evaluado:	Código:
Unidad de Organización:	
Puesto:	
Jefe Inmediato:	
Evaluación correspondiente al período:	

Nº	FACTOR	PESO	A	B	C	D	PUNTAJE DEL GRADO SELECCIONADO
1	Compromiso con la institución	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
2	Planificación y Organización:	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
3	Responsabilidad	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
4	Eficiencia y Eficacia	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
5	Productividad	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
6	Investigación	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
7	Proyección social	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
8	Relaciones laborales	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
9	Uso de recursos	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
10	Puntualidad	1.00	0.25	0.50	0.75	1.00	
	Totales	10.00	2.50	5.00	7.50	10.00	

INDICACIONES PARA TABULAR RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

- A cada factor y grado seleccionado por los Evaluadores en el Formulario respectivo se les asigna el valor numérico que le corresponde según la tabla de Puntajes y se anota en la columna de "Factor y Grado Seleccionado".
- El total de puntos ganados se calcula sumando los puntos de la columna "Factor y Grado seleccionado".
- c. Los puntajes resultantes de la operación indicada en el numeral anterior, se traslada al "Formulario de Calificación Global"

3. Formulario con puntaje Global



ALCALDÍA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO DE CALIFICACIÓN GLOBAL PARA TÉCNICOS

Nombre del Empleado:

Número de Empleado:

Unidad de Organización:

Puesto:

Jefe Inmediato:

Evaluación correspondiente al período:

RESULTADOS	TOTAL DE PUNTOS	%	CONVERSIÓN
AUTOEVALUACIÓN		15%	
EVALUACIÓN		85%	
NOTA		100%	

INDICACIONES PARA TABULAR LOS RESULTADOS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN:

- A cada resultado obtenido en los formularios de Puntajes de la Autoevaluación y Evaluación se traslada a la columna Total de Puntos de este formulario.
- Al total de puntos ganados en la Autoevaluación y Evaluación, se les aplica el porcentaje respectivo (15% y 85%), y se traslada a la columna de conversión.
- La Nota se obtiene de la suma de la conversión de la Autoevaluación y Evaluación, y se traslada al Formulario de Concentración Global de Notas.

G. FORMULARIO DE CONCENTRACIÓN DE NOTAS DE TODO EL PERSONAL EVALUADO.



ALCALDIA MUNICIPAL DE TEJUTLA

FORMULARIO DE CONCENTRACIÓN GLOBLA DE NOTAS

NOMBRE DE LA PERSONA	CARGO	CATEGORÍA	GERENCIA, DEPTO. SECCIÓN, ETC	NOTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

VII. INDICADORES DE LOGRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

1. Indicador de volumen o cantidad evaluativa

Es este caso proponemos el indicador de cobertura evaluativa (CVE)= NPE/TP

Donde:

CVE= Cobertura evaluativo

NPE= Numero de personas evaluadas

TP= Total de trabajadores

2. Indicador de calidad evaluativa

En este caso proponemos Nivel de Desempeño. Primera forma $(DN1)=NPA/NPI$

Donde:

ND1: Nivel de desempeño 1

NPA: Numero de personas con perfil adecuado

NPI: Numero de personas con perfil inferior

3. Indicador de costos de evaluación

Se propone utilizar en indicador Costo promedio de la evaluación

$(CPE)= CVP/TPE$

Donde:

CPE: Costo promedio de la evaluación

CVP: Costos del programa de la evaluación

TPE: Total de personas evaluadas

4. Otros indicadores que la institución puede considerar
 - a) Candidatos evaluados: Numero de candidatos evaluados / Numero de posiciones ofertadas
 - b) Contrataciones externas: Numero de contrataciones externas / Numero de posiciones ofertadas
 - c) Experiencia: Años de experiencia de las personas / total de trabajadores
 - d) Permanencia en el puesto: Tiempo de permanencia en el puesto / total de trabajadores
 - e) Inversión en incentivos : Inversión en programas de incentivos / total de trabajadores
 - f) Factor de valoración de puestos: Numero de puestos evaluados y nivelados/ número total de puestos.
 - g) Factor de ingresos = Rentabilidad total – total de gastos operativos /total de trabajadores
 - h) Movilidad: personas ascendidas o trasladadas / número de cargos.

CAPACITACIONES

1.- En Estilismo

2.- Carpintería

3.-Cerrajería

4.-Bisutería.

Requisitos

DUI

¿Cómo Aplicar?

*Incríbete en el
recepción de la
Alcaldía*



Dirección

B° El Centro, Tejutla,
Chalatenango

Teléfono ☎ 2347-2907

Oficial de información



ALCALDIA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO
DE TEJUTLA

Boletín Informativo

Capacitaciones

Talleres

Proyectos comunitarios

Obras públicas

*Su organización
El lema de su organización.*



TALLERES

Taller 1.- Educación temprana.

Taller 2- emprendedurismo

Taller 3.-presupuesto en ti hogar.

Requisitos

Presenta copia de DUI

¿Como aplicar?

Inscríbete en recepción de la alcaldía.

Proyectos Comunitarios

Obras Publicas



Legenda que describe la imagen o el gráfico