

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO:

**PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO,
DEPARTAMENTO DE USulután, AÑO 2020.**

PRESENTA:

GIRÓN ALVARADO, RIGOBERTO MANUEL
MEJÍA SALMERÓN, MELVIN JOSÉ
SORTO ROMERO, JONATHAN ALEXIS

PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LICDA. ALICIA IZAMAR MAJANO CABRERA

ASESOR METODOLOGICO:

MSC. BALMORE ALEXIS RODRIGUEZ OCHOA

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE 2020
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MTRO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICE- RECTOR ACADEMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

ING. FRANCISCO ALARCÓN

SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL INTERINO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

MTRO. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

MTRO. OSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO

MTRO. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO GENERAL

MTRO. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACION DEPARTAMENTO

DE CIENCIAS ECONOMICAS

AUTORIDADES

MTRO. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MTRO. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA

CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LICDA. ALICIA IZAMAR MAJANO CABRERA
DOCENTE ASESORA

MTRO. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA
ASESOR METODOLOGICO

Agradecimientos

Esta tesis está dedicada a:

A Dios, por darme las fuerzas y la capacidad en todo este proceso y ayudarme a superar cada obstáculo que se presentó, a él la gloria.

A mis padres Rigoberto y Dinora quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos Jonathan y Saraí por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A mi novia Heidy Morales porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento, cariño y ánimo hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañó cada día en la realización de este trabajo de investigación

A mis compañeros de tesis Melvin Mejía y Jonathan Sorto por su esmero, apoyo y esfuerzo para sacar adelante el presente trabajo.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanitas, siempre las llevo en mi corazón.

Agradecimiento:

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Alcaldía Municipal de El Triunfo por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental por haberme abierto las puertas y formarme como un profesional en todos estos años, infinitas gracias a todos los maestros que

contribuyeron en este desarrollo académico, especial agradecimiento al Licenciado Arnoldo Orlando Sorto Martínez por su asesoramiento general sobre la presente tesis.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Licenciada Alicia Izamar Cabrera Majano, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Rigoberto Manuel Girón Alvarado

Dedico esta tesis a:

A Dios, primeramente, por darme las fuerzas de voluntad y la capacidad en todo este trayecto y ayudarme así a superar cada dificultad que se presentó.

A mis padres Vidal y Doris quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido este día cumplir uno de mis tantos sueños, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valor, por enseñarme a no temer en enfrentar las dificultades porque Dios está conmigo.

A mi hermana Brenda por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este trayecto, por estar conmigo en todo momento, gracias.

A mis compañeros de tesis Melvin Mejía y Rigoberto Girón por su esmero, apoyo y esfuerzo para sacar adelante el presente trabajo.

Agradecimiento:

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi total agradecimiento a todas las autoridades y personal de la Alcaldía Municipal de El Triunfo, por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

Dirijo también mis agradecimientos a la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental por haberme abierto las puertas y formarme como un profesional en todos estos años, infinitas gracias a todos los maestros que contribuyeron en este desarrollo académico, especial agradecimiento al Licenciado Arnoldo Orlando Sorto Martínez por su asesoramiento general sobre la presente tesis.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Licenciada Alicia Izamar Cabrera Majano, fundamental colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo.

Jonathan Alexis Sorto Romero

Dedico esta tesis a:

Dios, el creador, por sobre todas las cosas; porque es él quien nos da la salud, la vida y multitud de bendiciones. Sin su voluntad nada de esto podría haberse dado.

A mis padres, Santiago y Elsi, quienes me han dado todo su apoyo y comprensión en este camino de gran importancia para mi vida; ellos son los principales motores que me impulsaron a luchar por alcanzar esta meta.

A mi abuela María Salmerón y mi tía Carolina (Q.E.P.D); siendo ellas una de las principales fuentes de inspiración para luchar cada día con el fin de llegar hasta el final.

A mi abuela Rosa y mi abuelo Fidel (Q.E.P.D), los cuales a pesar de las dificultades siempre creyeron en mí y en mis capacidades, dándome su apoyo moral.

A Yoselyn Yenifer Rubio, por darme la motivación para superar los momentos adversos que se dieron en mi proceso formativo, siendo ella un pilar fundamental en el manejo de mis emociones.

A mis compañeros de tesis, Rigoberto Girón y Jonathan Alexis, por su apoyo y compañerismo.

Agradecimiento:

Expreso mi gratitud en primer lugar a Dios, por permitirme el logro de este objetivo planteado desde niño.

Agradezco a Vidal Márquez y su esposa Amanda Carolina, quienes me guiaron al inicio de este camino, ayudándome en todo lo pertinente para el ingreso a la facultad.

Agradezco también a las autoridades de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador por abrir sus puertas y permitirnos ser parte del alma mater.

Mis infinitas gracias a todos los docentes que contribuyeron con sus consejos, asesorías y clases a este proceso; especialmente agradezco al Licenciado Arnoldo Orlando Sorto Martínez por su disposición y asesoría general en este proceso final.

Específicamente deseo agradecer a la Licenciada Alicia Izamar Cabrera Majano, por su apoyo moral y asesoría temática en el presente trabajo.

Además, muestro mucha gratitud al Mtro. Balmore Alexis Rodríguez por su asesoría metodológica.

Melvin José Mejía Salmerón

INDICE	
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	7
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	14
1.5 OBJETIVOS	16
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	17
2.1 MARCO HISTÓRICO	17
2.1.1 Antecedentes Históricos a Nivel Mundial de los Programas de RRHH..	17
2.1.2 Antecedentes Históricos de los Programas de RRHH en el Sector Público de El Salvador.....	19
2.1.3 Antecedentes de la Alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.....	20
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 Definición de Recursos Humanos.....	21
2.2.2 Administración de Recursos Humanos	22
2.2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	24
2.2.4 Funciones o procesos de la administración de recursos humanos.....	26
2.2.5 Organización y Eficiencia administrativa.....	27
2.2.6 Reclutamiento	30
2.2.7 Evaluación del Desempeño:	32
2.2.8 Capacitaciones	34
2.2.9 Incentivos:.....	36
2.2.10 Liderazgo:	36
2.2.11 Eficiencia Administrativa	36

2.3 MARCO LEGAL	37
2.3.1 Ley Primaria: Constitución de la República	38
2.3.2 Leyes secundarias	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	58
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	58
3.1.1 Investigación cuali-cuantitativa.	58
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA	59
3.2.1 Población	59
3.2.1 Muestra.....	60
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	60
3.4 PLAN DE ANÁLISIS.....	61
3.4.1 Validación de los Instrumentos	61
3.4.2 Recolección y Análisis de Datos	61
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	63
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
5.1 CONCLUSIONES	93
5.2 RECOMENDACIONES	93
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	95
6.1 RESUMEN EJECUTIVO	96
MANUAL DE BIENVENIDA.....	98
BIENVENIDA.....	2
OBJETIVOS	3
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:.....	4
VALORES:	4
HISTORIA	6

ALCALDES ANTERIORES	6
MIEMBROS DEL CONSEJO MUNICIPAL	8
ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE BIENVENIDA:	9
CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA:.....	12
NIVELES FUNCIONALES:	13
JORNADA LABORAL	14
POLITICAS Y NORMAS INTERNAS DE COMPORTAMIENTO	15
DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES.....	15
OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES	16
PROHIBICIONES.....	18
SANCIONES.....	20
PRESTACIONES LABORALES:.....	21
MANUAL DE FUNCIONES	23
<i>Objetivo:</i>	3
<i>Audiencia:</i>	3
<i>VISION</i>	4
<i>MISION</i>	4
<i>VALORES</i>	4
<i>Constitución de la República</i>	5
<i>Código Municipal</i>	5
<i>Ley de la carrera administrativa municipal</i>	5
<i>Nivel de Dirección</i>	7
<i>Nivel Técnico</i>	7
<i>Nivel de Soporte Administrativo</i>	7
<i>Nivel Operativo</i>	7

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	41
INTRODUCCIÓN	2
I-OBJETIVOS	3
II- BASE LEGAL.....	4
III- BASE TEÓRICA.....	7
IV-REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	8
V- AMBITO DE APLICACIÓN	9
VI-APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
6.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN.....	10
6.2 DIRECTRICES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN.....	10
6.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES.....	10
VII- EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	11
VIII-DISPOSICIONES PARA LA UNIDAD DE LOS RECURSOS HUMMANOS ...	12
IX- FORMULARIOS	13
X- PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN AÑO 2021	29
PLAN DE INCENTIVOS	30
INTRODUCCION	i
I-OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL:	2
OBJETIVO ESPECIFICO:.....	2
II-ALCANCE	3
III- BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS	4
IV-BASE LEGAL.....	5
V-BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS	7
VI- TIPOS DE INCENTIVOS	8

VII-TIPOS DE INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD EL TRIUNFO	9
PLAN DE CAPACITACIONES	12
INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
BASE LEGAL	2
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.	2
CÓDIGO MUNICIPAL:	2
LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	2
Objetivo de la Capacitación	3
Obligatoriedad de las Capacitaciones	3
UTILIDAD DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN	4
ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....	4
RECURSOS	5
PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES	6
MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	7
Contenido del Módulo I	7
Contenido del Módulo II	10
Contenido del Módulo III	13
ANEXOS	16
ANEXO 1:	16
FORMULARIOS DE INSCRIPCIÓN AL INSAFORP	16
ANEXO 2:	18

BROCHURE DE LOS CURSOS DEL CFM	18
REFERENCIAS.....	227
ANEXOS	229

INTRODUCCIÓN

En las siguientes páginas se describen las distintas acciones que se llevaron a cabo en el proceso de investigación, y como los datos obtenidos nos ayudaron a conocer las distintas implicaciones de un programa de recursos humanos en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo. El propósito de elaborar un programa de recursos humanos es aportar al mejoramiento de la eficiencia administrativa de los servidores públicos de dicha entidad. Este informe final consta de seis capítulos donde se detallan los principales aspectos necesarios para llevar a cabo la investigación y los resultados obtenidos.

En el primer capítulo se considera el planteamiento del problema; este consta de antecedentes históricos, situación problemática, enunciado del problema, justificación de la investigación y objetivos, estos últimos se consideran la guía del trabajo.

El segundo capítulo es el marco referencial. Este se subdivide en tres marcos: marco histórico, en donde se describe el contexto cronológico del problema a investigar; marco teórico, en donde se desglosan las distintas teorías y conceptos claves de las variables e indicadores; por último, se considera el marco legal, este tiene que ver con las distintas regulaciones legales de la situación a tratar.

El tercer capítulo es el diseño metodológico. Se define la metodología a seguir, tipo de investigación, población a considerar y muestra. Además, también se presentan los instrumentos y técnicas necesarias para la realización de la investigación. Al final de este, se estipula el plan de análisis, el cual consiste en las distintas políticas a seguir para la interpretación y tratamiento de los datos recolectados en el proceso investigativo.

En el capítulo cuatro se realiza el análisis e interpretación de los datos e información recolectados por los instrumentos de investigación, este proceso analítico se hace en base con la frecuencia y porcentajes de los datos tabulados.

El capítulo cinco tiene las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se han redactado en base al procesamiento analítico de los datos, y

en ellas se presentan las carencias halladas según el proceso investigativo. También se plantean recomendaciones para poder suplir esas carencias.

Por último, el sexto capítulo contiene las propuestas de los instrumentos administrativos necesarios para mejorar la eficiencia administrativa de los recursos humanos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente, la sociedad está viviendo una época constante de cambios, esto en parte debido a la revolución digital que se está dando en el siglo XXI; la ciencia ha aumentado progresivamente dando nuevos conocimientos técnicos que se traducen en avances tecnológicos; por ende, la tecnología influye en un grado superior a las personas, dando como resultado una nueva configuración social en cada uno de sus ámbitos. Uno de esos ámbitos es la administración de las organizaciones y entidades que son fundamentales en el servicio de la humanidad.

Es vital, reconocer que la sociedad demanda mayores atenciones de parte del Estado y sus respectivas administraciones locales. Aquí entra en escena, las intendencias y alcaldías como base para la atención de los ciudadanos; y al verse aumentada la demanda de servicios públicos, estas organizaciones tienen que estar preparadas para ofrecer y cumplir con ella.

Al tener en cuenta que la administración pública es uno de los principales actores en el bienestar de la sociedad, es importante que estas entidades posean una mayor capacidad de atención a sus usuarios. Siendo específicos; El Salvador, a pesar de ser una nación subdesarrollada, también recibe influencia de este clima dinámico que se da a nivel internacional gracias a la globalización; es así, como cada municipio de este país también ve en el interior de su urbe como la población local tiene mayores necesidades.

Las alcaldías, como gobiernos municipales, tienen en cuenta que es menester para ellas poseer un grupo de personas aptas y capaces; las cuales, al ser servidores públicos de la municipalidad tienen que ofrecer atención adecuada para los usuarios. Lamentablemente, muy pocas alcaldías en el país tienen la capacidad de lograrlo. La Zona Oriental, sobre todo, a lo largo de la historia ha carecido de los recursos básicos para que su pueblo goce de excelentes servicios. Ciudad El Triunfo, al ser una de las urbes que de antaño tenía poco desarrollo económico y social pero que en la actualidad ha empezado a obtener un crecimiento más amplio, es un fiel reflejo de las situaciones anteriormente descritas. Es por ello,

que la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo tiene como meta mejorar la gestión de sus empleados para que estos puedan atender mejor a los habitantes de dicha ciudad.

Aunque para lograrlo, tienen muchos impedimentos; la contratación se lleva a cabo por puestos de confianza y esto en principio ocasiona que no se tenga un proceso adecuado de contratación de nuevos empleados, también es una práctica anti ética que, aunque se ha normalizado en estas instituciones siguen ocasionando un déficit importante en la relación de las habilidades del nuevo empleado con el puesto de trabajo asignado.

Otra carencia es que no poseen manuales administrativos por lo tanto el flujo de comunicación laboral se hace de manera empírica y nada sistemática, esto ocasiona que los empleados no cuenten con una guía establecida por la entidad y que tampoco posean una fuente de información que ayude a realizar las actividades asignadas, adicionalmente contar con dichos manuales administrativos permitirán a la Alcaldía Municipal delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede hacer de manera efectiva y segura.

Otro inconveniente que es el resultado del punto anterior se debe a la falta de una administración burocrática que a nuestro juicio es necesaria para una organización de esta naturaleza pues haría viable la rapidez en la toma de decisiones, pues cada empleado conocería lo que debe hacerse ante una circunstancia específica y quién debería hacerlo, también en la subordinación de los empleados más nuevos con respecto a los más antiguos pues se ha dado el caso en esta alcaldía que en muchas ocasiones los nuevos empleados no reconocen a su autoridad inmediata y ocasiona conflictos que se traduce en un ambiente de trabajo malo, según las investigaciones preliminares pudimos concluir que contar con un modelo de administración burocrática beneficiaría a los empleados de esta Alcaldía en cuanto a su posición definida en una jerarquía formalizada, también en cuanto a la carga de trabajo que sería dividida entre las personas pues nos dimos cuenta que dos empleados con el mismo puesto de trabajo no tenían las mismas metas y estaba considerado normal, es por eso que los recursos humanos necesitan

una guía que les permita comprender cuales son las funciones pertinentes de acuerdo a su puesto de trabajo, y en el cual también se determine su superior inmediato.

En la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo Tampoco se utiliza algún tipo de recompensa para incentivar o motivar a sus empleados y esto ocasiona cierta inconformidad en los mismos según se deduce de la información obtenida por los resultados del diagnóstico realizado. Pensamos que para evitar la deficiente atención a los usuarios, una entidad de servicios como lo es la Alcaldía debe tener un sistema de incentivos para sus trabajadores pues si queda claro y estipulado que un incremento en la productividad o una disminución en los accidentes y errores o en la antigüedad de los empleados como miembros de la organización se traducirían en recompensas justas, los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos, cuidadosos o para permanecer en la organización, es una situación que está confirmada según estudios y creemos que daría un beneficio para la alcaldía el lograr la eficiencia en sus empleados.

Otro hecho a considerar es que la evaluación de desempeño solo se da a nivel grupal por lo que no es compatible con un sistema de logros individuales. Aunque puede ser que una evaluación grupal fomente el trabajo en equipo lo cierto es que siempre es necesario contar con un sistema de evaluación de desempeño individual para conocer a cada empleado y aprovecharlo al máximo; por último, la alcaldía municipal de Ciudad el Triunfo no cuenta con un modelo planificador interno de capacitaciones, porque solo se imparten las que el gobierno planea y este no tiene en cuenta las necesidades reales que tiene el personal.

Por esto, es importante el diseño de un Programa de Recursos Humanos, cuyos elementos intrínsecos sean los convenientes al tipo de organización que es una municipalidad, que provea de herramientas y métodos para mejorar las competencias laborales de los empleados, el cual será de gran ayuda para mejorar el desempeño de cada uno, lo cual tendrá como resultado una mayor atención a las personas que asisten a la alcaldía para hacer uso de los servicios que allí se dan.

Por tanto, la investigación preliminar arrojó bastante información que determinó la necesidad de un programa de Recursos Humanos orientado a mejorar la eficiencia administrativa en la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo, siendo eventualmente este programa el primero en existencia para la entidad gubernamental de Ciudad El Triunfo.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La humanidad se ha caracterizado por tener como fuerza motora la sobrevivencia, esto ha llevado a que sea una especie apegada al trabajo. Desde tempranos momentos de la historia, ha tenido como clave la división del trabajo, esto ha ayudado a que la segmentación de labores le permita optimizar las fuerzas. Desde aquí, se han empezado a gestionar de una manera cada vez más técnica y metodológica la administración del trabajo; pasando por la construcción de las pirámides en el Antiguo Egipto, hasta la realización de las grandes obras de la historia. Pero para esto, los eruditos en las diferentes edades han creado teorías para tener grandes resultados en cuanto a dirigir a los trabajadores.

Un ingeniero estadounidense llamado Frederick Winslow Taylor fue el pionero en organizar a los empleados e idear un sistema de administración llamada la Administración Científica, cuyas ideas fueron plasmadas en su monografía "Principios de la Administración Científica" publicada en 1911. En este libro, se esbozaba a los obreros como seres mecánicos y rígidos, con rutinarias horas de trabajo, cuyo principio básico era la especialización del trabajo y considerando que principal estímulo es lo económico; es por eso que se le denominaba como "hombres-maquina".

A principios del siglo XX, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, realizan estudios apoyados por la Universidad de Harvard cuyas observaciones demuestran que los trabajadores mejoran su rendimiento al tener mejores condiciones ambientales, negando así las posturas mecanicistas. Con esto, se empieza a hablar de relaciones humanas. En los años 50`s, se denomina administración de personal ya que no solo se trataba de un enfoque de trabajo sino psicológico, era administrar personas de acuerdo a las leyes vigentes.

Poco después alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las

organizaciones para hacer frente a los desafíos. Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos, aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

En El Salvador, siempre se ha visto a los empleados como simples peones de explotación para enriquecimiento de sus patrones; aunque es importante destacar legislaciones como el código de trabajo publicado el 31 de julio de 1972, este tiene la intención de regular las relaciones patrono-empleado, mayormente es aplicado en el sector privado.

Para julio de 2013, la secretaría de gobernabilidad y modernización del estado, publica “Guía sobre Derechos y Deberes Laborales de las Servidoras y los Servidores Públicos”. Este regula los derechos y deberes de los empleados del sector público.

Con respecto a libros o trabajos de investigación publicados por el sector académico del país en cuanto a esta temática, se tiene registro que en el año 2017 se elaboró la tesis titulada “Plan de Gestión de Talento Humano como Herramienta Administrativa para la Optimización del Desempeño Laboral y el Desarrollo Organizacional en la Pequeña Empresa Industrial en el Municipio de Soyapango”. El método científico fue fundamental para su realización. El análisis y la síntesis como métodos auxiliares se usaron para estudiar cada una de las variables involucradas con el objeto de estudio. El tipo de investigación fue explicativo, con un tipo de diseño no experimental. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta, la entrevista y la observación. Para aplicar estas técnicas se usaron el cuestionario, la guía de entrevista y la lista de cotejo. Las unidades de estudio fueron: jefes de las pequeñas empresas industriales del municipio de Soyapango. Incluyendo caso ilustrativo, ya que ellos son las personas que de alguna manera están en el lugar donde se da la temática en estudio y los trabajadores de las pequeñas empresas, ya que ellos viven la situación y se consideró que son los que viven la problemática. Se consideraron dos universos: los 10 propietarios y los 110 trabajadores. Luego de

hecho el trabajo de estudio, se concluyó que la empresa no contaba con un área específica de gestión de talento humano, lo cual impedía llevar a cabo todas las actividades fundamentales para el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados. Se recomendó crear el área de gestión de talento humano, implementar un plan de capacitaciones, elaboración de manuales, y manual de funciones y descripción de puestos.

En febrero de 2017 se presentó una tesis elaborada por estudiantes de administración de empresas de la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador. Esta se titulaba como “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa para Mejorar el Rendimiento del Departamento de Recursos Humanos del Instituto Nacional de los Deportes (INDES) San Miguel. La investigación se enfocaba en el área de recursos humanos de una institución pública como lo es el INDES; para ello, se utilizaron dos tipos de investigación: descriptiva y exploratoria. Las unidades de análisis o población fue el personal de INDES-San Miguel, la cual constituye una población finita de 12 empleados administrativos. La técnica usada por el grupo investigador fue la entrevista personal, y sus instrumentos fueron la guía de entrevistas y cuestionario. La entrevista se realizó a la gerente, y los cuestionarios de encuesta se aplicaron a los empleados. Con esta investigación se concluyó que el INDES necesitaba un modelo de gestión administrativa para mejorar el rendimiento de los recursos humanos, cuya recomendación llevó a la elaboración de uno como propuesta; también se determinó la necesidad de realizar un diagnóstico para detectar problemáticas en la administración, para así planear, organizar y ejecutar un modelo de gestión administrativa para los recursos humanos.

En octubre de 2017 también se presentó otra tesis relacionada al área de recursos humanos. esta se enfocaba en un plan estratégico para esta área administrativa, se tituló: “PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA CLINICA BOTANICA “NATUMUNDO” DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2017”. Esta investigación fue de tipo Cualitativa-cuantitativa. Se utilizaron dos unidades de análisis: el propietario y los 17 empleados de la casa matriz y de las diferentes sucursales. El método

ocupado fue el método explicativo. Las técnicas de investigación fueron: la observación, la entrevista y la encuesta. Al efectuar la investigación de campo se aplicaron los siguientes aspectos: observación directa, guía de entrevista al propietario de la empresa y cuestionario a empleados. Las conclusiones a las que se llegaron luego de realizar la investigación fueron que en la clínica botánica no se había dado retroalimentación constante a las capacitaciones, ni cuentan con herramientas administrativas que les ayude a organizarse para el alcance de metas, y tampoco existen sistemas de evaluaciones al desempeño. Las propuestas dadas, se basaron en solucionar esas problemáticas. Esto establece un precedente de cómo actuar cuando en una organización se tengan estas carencias.

Para el año 2018, en la Facultad Multidisciplinaria Oriental se elabora la tesis “Sistema de Recursos Humanos para Mejorar el Desempeño del Personal en la empresa Constru Lemus S.A. de C.V.”, esta iba enfocada a una empresa privada. Este trabajo de graduación empleó la investigación descriptiva como tipo de estudio. Las poblaciones estudiadas fueron: los empleados de la empresa mencionada, la cual constaba de 20 personas; la otra parte estaba conformada por los clientes que visitan la empresa, para obtener la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico de selección por conveniencia. Con esto, los clientes seleccionados a entrevistar fueron seleccionados por su accesibilidad. Por lo que a criterio del grupo que realizó la investigación en la empresa se concluyó que 100 fuese el número de clientes a entrevistar; ya que se consideró como grupo de investigación que 45 sería una cantidad suficiente para determinar los resultados los cuáles serían los necesarios para obtener resultados favorables para la investigación. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta. Con esta investigación se concluyó que la constructora no cuenta con un sistema de recursos humanos, tampoco posee manuales administrativos, y no cuenta con un sistema metódico para realizar el reclutamiento de personal.

Otro trabajo de grado relacionado con este mismo tema es el denominado “Diseño De Un Sistema De Gestión De Talento Humano Para La Mejora Del Desempeño De Los Empleados De La Empresa “Grupo Saytec, S.A. De C.V.”, Del Municipio De San Salvador”, presentado en noviembre de 2019. El método científico

se ocupó para investigar y obtener resultados fiables. Los métodos auxiliares fueron método analítico, sintético y deductivo. Para la investigación se contó con encuestas y entrevista, auxiliándose de instrumentos como cuestionario y guías de entrevista. Se consideraron como unidades de análisis de la investigación a: Los miembros de la directiva y personal operativo de la empresa GRUPO SAYTEC, S.A. DE C.V. del municipio de San Salvador. Luego de realizada la investigación y analizado sus datos se concluyó lo siguiente: la empresa no contaba con un departamento de recursos humanos, carecía de una filosofía empresarial, tampoco tenía un plan de incentivos o prestaciones adicionales a la ley. No tenía un plan de capacitación empresarial, la contratación de personal se llevaba a cabo con referencias personales, haciéndola de manera simplista, y, por último, la jerarquía no era respetada. En esta empresa también se recomendaron la creación de un departamento que administre al personal.

Todas las investigaciones anteriores estaban relacionadas con la administración efectiva de los recursos humanos de una empresa: aunque no se dieron en la misma ubicación geográfica, sí se dieron en la misma área administrativa especialmente en el área de RRHH. Con estos trabajos investigativos y de grado se tienen una amplia base de actuación para el mejoramiento y solución de problemáticas dadas en esa disciplina.

En cuanto a esta obra, la investigación presente está enfocada en una entidad pública, la cual tiene como problemáticas una incorrecta administración de los recursos humanos en la alcaldía y la contratación del personal por puestos de confianza, lo que causa deficiencia administrativa. El plus adicional es que se realizará en un municipio donde no se ha llevado a cabo un trabajo de este tipo. El sistema de citas a utilizar será el Formato de Normas APA Sexta Edición.

Anteriormente, esta problemática nunca ha sido tratada en la Alcaldía Municipal, la principal razón es porque el pueblo (ahora ciudad) ha tenido un crecimiento de muchos aspectos en los últimos años, por lo que nunca se consideró el volver a estructurar la organización pues entendían que no había necesidad de hacerlo.

En el año 2005, El Triunfo adquirió el título de Ciudad y el número de empleados aumento en la Alcaldía Municipal y paso de tener 15 empleados a los más de 30 que hay aproximadamente actualmente y esto a pesar de que cambiaba la estructura y requería desarrollar nuevos programas para gestionar la eficiencia de los nuevos procesos no se hizo en ningún momento.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las principales componentes de recursos humanos que ayudarán a mejorar la eficiencia administrativa de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo en el año 2020?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación es de importancia porque ayudó a determinar la manera adecuada de diseñar correctamente un programa de recursos humanos en la alcaldía municipal de El Triunfo, se determinaron las herramientas necesarias cuyo uso permitieron definir la técnica adecuada mientras se estudia el problema; al seguir los parámetros correctos se obtuvieron de manera clara los distintos indicadores de cada variable y que medidas se tomarán para solucionar el problema, para que al corregirlo mejore la eficiencia administrativa de los servidores públicos en sus labores dentro de la municipalidad.

Su realización es viable porque la obtención de información es accesible, se cuenta con informantes claves e idóneos; los informantes son los propios servidores públicos de la alcaldía municipal, quienes por su experiencia y formación profesional pueden aportar datos precisos del problema estudiado. Para estudiar los recursos humanos y la eficiencia administrativa se disponen de libros y tratados de autores importantes, como Chiavenato, Werther, Serrano, etc. Para la base legal de nuestra investigación, se consultó La Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

La trascendencia para la sociedad es que la administración pública local estará preparada y tendrá mayores aptitudes para responder de manera idónea a las demandas de los habitantes del municipio; específicamente los beneficiados serán los habitantes de la Ciudad El Triunfo. Con esto se dará un mejor servicio a los usuarios, porque se reducirán los tiempos de espera, la atención se hará de manera adecuada, y ocurrirán menores errores. Destacar, que al obtener los resultados se sabrá qué elementos ayudarán a la mejora de la eficiencia administrativa de los recursos humanos; no solo de una alcaldía municipal sino de cualquier otra entidad perteneciente al Estado, dando así un impulso importante en el desarrollo de la sociedad salvadoreña.

Además, este estudio tiene un gran valor teórico para futuros investigadores o estudiantes de la carrera de Administración que deseen trabajar y/o conocer más acerca del tópico de los recursos humanos dentro de una organización. Es menester destacar que en El Triunfo hay pocos trabajos investigativos dentro de esta área

tanto a nivel del sector privado como del sector público, así que la investigación servirá como fuente primaria para el desarrollo de nuevo conocimiento a nivel académico y empresarial. Agregar que en la Ciudad El Triunfo no se han llevado a cabo investigaciones en este rubro, será la primera en este tipo, por lo que su realización fundamentará nuevos paradigmas sobre la gestión de recursos humanos en diversas organizaciones a nivel local.

1.5 OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar los principales componentes de un programa de recursos humanos que serán necesarios para la mejora de la eficiencia administrativa de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo en el departamento de Usulután.

Objetivos Específicos:

- Definir los instrumentos administrativos necesarios para regular la organización de los servidores públicos que laboran en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.
- Identificar las herramientas necesarias de inducción que contribuya a la adaptación óptima de personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.
- Desarrollar un programa de capacitaciones periódicas adecuado que ayude al mejoramiento de las capacidades y habilidades de los servidores públicos en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO HISTÓRICO

2.1.1 Antecedentes Históricos a Nivel Mundial de los Programas de RRHH

El campo de la administración de los recursos humanos y sus respectivos programas no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio. (Galvis Tarquino)

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos. Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso. (Galvis Tarquino)

La división del trabajo admitió la especialización y mantener los roles bien definidos, a tal grado que esto significó un esfuerzo enorme por los asentamientos humanos, el reto de la sobrevivencia, el desarrollo y fortalecimiento de núcleos definidos.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial se realizaron investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano y se aplicaron técnicas al estudio del trabajo y su entorno, que dieron como resultado las

primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal. Esto estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano. A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científicos-técnicos, se fue modernizando las funciones de recursos humanos. (Landa Peláez, 2010)

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, el de los programas de Gestión de Recursos Humanos, varios autores han escrito algo al respecto

Para los años 70 u 80 El enfoque disciplinario es reemplazado por otro en el que se tienen en cuenta los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Los líderes del área dan los primeros pasos para mejorar la adaptación del personal a la empresa y, a la vez, ganan más independencia dentro los mapas corporativos. Además, se profundiza en la gestión del personal y se empieza a hablar de forma abierta de un concepto hasta entonces difuso: el clima laboral. (EAE Business School y Harvard Deusto Business Review, 2017)

Tras la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías, los modelos de empresa dan un giro rotundo. El personal de las compañías, que ahora está mucho más cualificado para ejercer sus labores, reclama cada vez más espacios de participación, interacción y decisión en las empresas. La gestión del talento se convierte en una prioridad. Los Recursos Humanos amplían su núcleo de operaciones: además de la contratación y el despido, ahora también se ocupan de la formación, la capacitación, la conciliación horaria y, en último término, de todo lo que guarde relación con el bienestar de sus trabajadores. Los procesos son mucho más dinámicos, ágiles y están integrados con los objetivos generales de la empresa. (EAE Business School y Harvard Deusto Business Review, 2017)

2.1.2 Antecedentes Históricos de los Programas de RRHH en el Sector Público de El Salvador

El sector público, a diferencia del sector privado, no tiene como finalidad el lucro, sino que busca proveer, directa o indirectamente, aquellos servicios esenciales para una vida saludable, ordenada y próspera para todos los miembros de la sociedad. En ese sentido, el servicio público existe para asumir una porción sustancial de esas responsabilidades. Sin embargo, no estamos seguros de que existe claridad de propósito entre el servicio público sobre todo en sus alcaldías municipales que generalmente siempre están en el foco de la crítica por su pésima atención o por su demora en los distintos procesos de servicio que llevan a cabo. (Cordero, pág. 2)

Por esta razón los esfuerzos por desarrollar programas, sistemas o modelos de gestión de Recursos Humanos para Funcionarios Públicos siempre ha sido un tema que está sobre la mesa de las reuniones del gabinete presidencial.

Uno de los recientes programas de RRHH para el sector Público fue el desarrollado por la dirección de profesionalización de la función pública que formó parte del Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 y que perseguía el lema “El Salvador productivo, educado y seguro”, establecía en sus líneas de acción que se debe institucionalizar la formación profesional de quienes son servidores y servidoras públicas, así como la evaluación del personal del Órgano Ejecutivo con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos. (Elías Marroquín, 2014, pág. 13)

En esta última década se han desarrollado un sinnúmero de programas desarrollados en conjunto con instituciones como FEPADE, INSAFORP e ISDEM llevados a cabo en forma de capacitaciones eventuales a los empleados de las instituciones públicas y el resultado siempre es discreto con leves mejoras en la percepción de los “clientes” que es toda la población que requiere un servicio público. El problema no han sido el contenido de dichas capacitaciones o el enfoque

de los programas de RRHH sino la aplicación, muchas alcaldías municipales no cuentan con la estructura y organización necesaria para que tales programas resulten eficaces, es necesario el desarrollo de programas específicos para municipalidades específicas.

Es aquí donde entramos en materia sobre el objeto de estudio de nuestra investigación: La Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo no tiene un programa específico de Recursos Humanos y nunca lo ha tenido, sí que ha sido participe de muchas capacitaciones que se mencionaron al principio pero al ser una municipalidad cuya estructura organizacional es pequeña, la parte más importante de estos programas de RRHH emitidos por el Gobierno se diluye, no se aprovecha y hasta se hace contraproducente al sobrecargar procesos y actividades que no se adaptan a la situación de la alcaldía o al complicarlas por su enfoque de aplicación.

Recordemos siempre que la capacitación del talento humano siempre debe ser específica, hay un sin número de problemas, necesidades y circunstancias que no pueden ser abordadas sobre lineamientos generales o aplicados a otras municipalidades que no tienen nada que ver con estructuras que evidentemente son diferentes.

2.1.3 Antecedentes de la Alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo

La Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo se encuentra ubicado actualmente en la parte céntrica de la ciudad, a un costado del parque municipal y a la derecha de la torre de reloj.

Su fundación fue el 11 de marzo de 1854 coincidió con el año en el que surgió un decreto presidencial, por esas mismas fechas se le fue otorgado El nombre original al recién nacido pueblo, bautizándose como San Juan El Triunfo.

La primera administración municipal realizó el trazado de las nuevas carreteras, debido a que no existían especialistas en el área de la construcción y tomando en cuenta que la topografía es irregular todo se hizo a través de la intuición.

El edificio de la Alcaldía Municipal fue construido al lado sur de la plaza, mientras que el templo católico al lado oriental, donde todavía permanecen ambos, el edificio de la alcaldía cuenta con una longitud de 39 metros y un ancho de 15 metros aproximadamente, construido en 1854, a medida transcurrió el tiempo se realizaron modificaciones en los sistemas constructivos, el techo de madera y teja fue sustituido por hierro y lámina de fibrocemento para lo que fue necesaria la construcción de dieciséis columnas de concreto reforzado; todas las paredes eran de adobe presentando un ancho de un metro.

Siendo presidente el ilustre ciudadano don José María San Martín, se emitió el Decreto Legislativo del 11 de marzo de 1854, en el cual el Valle de La Labor se erigió como pueblo con el nombre de El Triunfo. Tras haber recibido la noticia, los habitantes eligieron al primer alcalde y trazaron las calles que hoy constituyen la ciudad. A raíz de la elección como pueblo, El Triunfo quedó incorporado en el distrito de Chinameca, uno de los que constituían el extenso departamento de San Miguel.

El pueblo de El Triunfo y por tanto su Alcaldía Municipal con fecha 22 de junio de 1865, entró a formar parte del departamento de Usulután, en el distrito de Chinameca y desde el 4 de febrero de 1867 forma parte del distrito de Jucuapa. Por Ley de 15 de mayo de 1907, se le segregó el cantón de El Carrizal. Durante la administración del Teniente Coronel Oscar Osorio y por Decreto Legislativo de 15 de agosto de 1955 se otorgó el título de Villa al pueblo de El Triunfo y finalmente, por Decreto de 17 de abril de 1998 la Villa de El Triunfo se convirtió en Ciudad. (Gobierno de El Salvador, 2006)

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Definición de Recursos Humanos

Las personas siempre han sido lo más importante de una organización, porque son la parte pensante, la originadora de las ideas y quienes las ejecutan; es por eso que los eruditos estudian el comportamiento y la manera de interactuar de ellos. Es preciso elaborar teorías y conocimientos para regular las conductas y maneras de actuar de los seres humanos dentro de un conglomerado,

especialmente dentro de una entidad que ofrece servicios y productos para satisfacer las necesidades personales.

Se desprende de lo indicado en puntos anteriores que la organización está integrada por personas y que ello marca un campo que debe administrarse adecuadamente y aunque las definiciones varían conceptualmente en realidad abordan términos homogéneos. De acuerdo a lo anterior se puede expresar que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”. (Sotomayor, s.f, pág. 30)

2.2.2 Administración de Recursos Humanos

La administración es un proceso clave para el éxito de todo organismo, esto no solo es llevado a cabo por empresas con fines de lucro sino por toda entidad que persiga un objetivo, incluso a nivel personal cuando se trazan metas se debe administrar el trabajo que llevará a conseguirla; es decir, este acto es de importancia mayúscula para la raza humana desde sus inicios como especie, como se recalca en la siguiente afirmación:

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad como, por ejemplo, las realizadas para la construcción de las grandes obras de ingeniería en la antigüedad. Por pensamiento administrativo, se identifica al grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo. (Castrillón Ortega, 2014, pág. 15)

Pero para que la administración sea efectiva seguirá una serie de pasos que inicia con la planeación de un conjunto de ideas, luego la organización de estas

sistemáticamente en la cual se determina cómo y quienes ayudarán a conseguirla, seguida de la dirección y finalizando con el control para evaluar el cumplimiento de las metas o desviaciones y así corregirlas. La empresa posee distintas áreas para simplificar y descentralizar la administración, estas son: financiera, contable, mercadeo, técnica y recursos humanos, esta última es la más importante, tanto que no se considera como un simple recurso sino como algo más, según lo dicho por Sotomayor:

En los inicios de esta disciplina se enfatizó como recurso, pero en estos momentos va más allá, es decir, considerarlo como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios derivados en este campo y presentar soluciones a casos imponderables que se presentan originados por las turbulencias locales, nacionales y mundiales. (Sotomayor, s.f, pág. 28)

La administración como disciplina socio-económica tiene diversos enfoques, los cuales varían por el origen geográfico del autor precursor. Con respecto a esto, las tres principales escuelas de pensamiento administrativo son: “estadounidense, inglés y franco-alemana” (Castrillón Ortega, 2014, pág. 14). La principal de estas corrientes que han influido a nivel de América Latina ha sido la estadounidense, gracias a la transculturización que esa nación ha generado en la región. También, este enfoque es ampliamente compartido por el sector público en cuanto a la dirección de los recursos humanos.

Se ha enfocado históricamente hacia la gestión empresarial; de hecho, desde sus orígenes formales a comienzos del Siglo XX, el interés se ha centrado en la solución de problemas relacionados con la productividad de las actividades industriales. Desde este enfoque se ha ido fortaleciendo un énfasis que caracteriza una concepción de la práctica administrativa que se denomina Cultura Corporativa, con la cual se declara el interés por convertir en variable a cualquier referente

que esté relacionado con el logro de la productividad, indistintamente de si es de tipo económico, psicológico, sociológico o antropológico. (Castrillón Ortega, 2014, págs. 14-15)

En cuanto a la administración de recursos humanos (ARH) al ser el sector que mayor campo de acción tiene para ayudar a la sociedad en general en el sector público lo ideal es el pensamiento franco-alemán; esto porque se tiene un contacto filantrópico para los habitantes de un determinado municipio o de una nación entera sin esperar lucrarse de ello, siendo el objetivo principal generar bienestar en las personas. Con estas consideraciones, se debe comprender que existe la necesidad de servidores públicos con un actuar más filosófico y humano para los usuarios que necesitan de sus servicios.

La ARH, llamada también administración de personal, es la base para que se cumplan los objetivos y metas planteados, sin una administración eficaz solo se da el camino hacia el fracaso. Dessler (2001) lo define de la siguiente manera: “se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal o al puesto de administrativo que ocupa usted” (pág. 2).

Habiendo definido los términos anteriores, estamos en la capacidad de formar la definición de administración de personas. Es la forma sistemática de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar con ética todas las acciones necesarias, que permitan obtener, formar desarrollar, compensar, aprovechar, evaluar y conservar el ser más valioso de las organizaciones: las personas, a fin de lograr una capacidad distintiva para éstas. (Serrano Ramírez, 2009, pág. 6)

2.2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Como cualquier disciplina práctica, la ARH persigue fines en su accionar; no tendría importancia una gran compilación de teorías a nivel abstracto sin poseer de un ápice de concretización en la realidad. Para que una entidad funcione, debe perseguir una meta en un periodo de tiempo específico; en otras palabras, la organización tiene objetivos, y esto no es ajeno a los recursos humanos. “Estos

objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo..., los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos” (Werther & Davis, 2008, pág. 10). Ampliando esta información, Werther & Davis (2008)) describen los siguientes objetivos:

- a) **Objetivos corporativos.** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.
- b) **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- c) **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
- d) **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización

aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. (pág. 10)

2.2.4 Funciones o procesos de la administración de recursos humanos

Considerando a los recursos humanos como una departamentalización o sección de la administración general, se entiende que esta también tiene un determinado rol con todas las responsabilidades que esto conlleva. Se deduce a partir de aquí diferentes funciones o procesos que le competen como departamento, los cuales Chiavenato (2009) expone a continuación:

- a) Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b) Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- c) Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d) Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas

de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- e) Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- f) Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (pág. 16)

2.2.5 Organización y Eficiencia administrativa

Para organizar el departamento de recursos humanos es necesario tener claro los distintos puestos necesarios para cumplir las metas y objetivos planteados con sus funciones intrínsecas; además el diseño de un organigrama es importante porque permite jerarquizar y obtener una mejor estructura. En esta parte, son importantes los documentos que rigen las distintas políticas a tener en cuenta en el desarrollo laboral, cuyos nombres son manuales administrativos cuya importancia radica en su aporte a la mejora de la eficiencia administrativa.

2.2.5.1 Análisis de Puestos

A medida que las actividades de administración de capital humano crecen en complejidad, muchas labores, incluyendo las que se refieren al reclutamiento y la compensación, se confían al departamento de recursos humanos. Pese a esto, no es necesario que el especialista de personal conozca todos los detalles de los puestos, en la forma en que los domina el gerente operativo. La información sobre los puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan. Los analistas de puestos

son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. Un documento que ayuda al análisis de puestos es el organigrama con el cual opera la institución. Éste permite conocer de manera gráfica la ubicación de cada puesto, su interrelación y las líneas jerárquicas y de comunicación. Muestra la estructura organizativa de las unidades administrativas de una organización, sus relaciones, la clasificación oficial de sus funciones y la jerarquía que les corresponde. (Werther & Davis, 2008, pág. 91)

2.2.5.2 Descripción de Puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 122)

2.2.5.3 Manuales administrativos

Los manuales son herramientas cuya utilidad es importante como documento regulador para diversos ámbitos dentro de la empresa, siendo un claro medio de capacitación para el empleado porque le permite conocer en mayor medida la estructura de la empresa. Existen de varios tipos, entre ellos tenemos: manuales de bienvenida, de organización, de políticas, de descripción de puestos, manuales de funciones, de procesos y de calidad. Los tres principales son los de bienvenida, de políticas y de descripción de puesto; son los más importantes porque en ellos se muestran los elementos más importantes de la empresa. Se describen en profundidad a continuación:

2.2.5.3.1 Manual de Bienvenida

El manual de bienvenida se utiliza como una manera de inducción para el nuevo empleado a la estructura organizacional. Es una medida de presentar la filosofía organizacional; es decir, la misión, visión, organigramas, líneas de mandos y jerarquía. Werther y Davis (2008) lo definen así: “Documento que explica al recién llegado las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento interno y las características de la empresa” (pág. 553).

El titular del área debe de atender con diligencia al nuevo colaborador ya que en esta incorporación se requiere de retroalimentación, por lo que resulta aconsejable escuchar inquietudes y planteamientos, desahogarlos y no dejar dudas a lo que se presenta. Lo ideal es que las organizaciones dispongan de un programa formal de inducción e incluso de un manual de bienvenida que en cierta medida proporcione las generalidades de la organización e incluyendo la exposición de un video en grupo. (Sotomayor, s.f)

2.2.5.3.2 Manual de Funciones y Descripción de puestos

Un puesto es “el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores) que constituyen una unidad de trabajo específico e impersonal” (Serrano Ramírez, 2009, pág. 43). La descripción de puesto es detallar las características intrínsecas y enunciar las funciones que competen a él. El perfil del puesto es el conjunto de aptitudes y actitudes que un candidato a ocuparlo debe poseer. El manual de funciones y descripción de puesto es el documento que posee esta información, siendo de ayuda al empleado en el ejercicio de su trabajo.

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos.

Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol. (Universidad del Pacífico, 2017)

2.2.5.3.3 Manual de Políticas

El manual de políticas contiene regulaciones para tomar decisiones de envergadura para la organización, esto ayuda a que los miembros de la organización actúan según lo estipulado en las orientaciones que el manual presenta. Generalmente, las políticas permiten descentralizar las líneas de mandos, aunque suele generar burocracia; por lo tanto, estas no deben ser rígidas dando cierto grado de flexibilidad respetando los parámetros internos

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2008, pág. 13)

2.2.6 Reclutamiento

El proceso aludido es de importancia para la organización ya que está integrando personal a su fuerza de trabajo que es el pilar en su actividad y sabe que se selecciona no para cubrir solamente la vacante solicitada sino por la potencialidad que se ha detectado en él, además el proceso bien administrado permite salvaguardar en todo sentido la estabilidad interna, así como el clima laboral al evitar con ello la incursión de elementos de no muy adecuada conducta laboral que ciertamente tienen otras perspectivas: entre ellas está desestabilizar porque la responsabilidad de los titulares en estas funciones es importante y tiene repercusiones el no realizarse adecuadamente. (Sotomayor, s.f, pág. 120)

Al considerar los recursos como un sistema, este debe tener entradas para retroalimentarlo; esto es posible gracias al proceso de reclutamiento, el cual

consiste en “un conjunto de actividades que se realizan para conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos calificados, de modo que la organización pueda seleccionar o elegir aquellos que necesita” (Serrano Ramírez, 2009, pág. 71)

2.2.6.1 Contratación:

“La contratación de personas se puede definir como: el conjunto de actividades que tiene por objetivo que la incorporación de personas se realice apegado a la ley y a las condiciones generales de trabajo previamente establecidas” (Serrano Ramírez, 2009, pág. 99).

2.2.6.2 Mercado de Trabajo

El mercado es la interacción de la oferta y de la demanda, habiendo distintos tipos como el de dinero, de productos, de servicios y de trabajo; este último es el que ocupará nuestra atención en esta sección. En el mercado de trabajo, el oferente es quien ofrece las oportunidades de trabajo y el demandante es quien tiene la fuerza de trabajo ideal para ocuparla. La fuerza de trabajo es la energía física y psíquica desgastada por el obrero en el proceso de trabajo. El mecanismo regulador es el sueldo.

Quando el MT está en situación de oferta —cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda— las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 107)

2.2.6.3 Fuentes de Reclutamiento

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: interna y externa. La interna consta de las personas que están dentro de la organización; es decir, los que forman parte de la empresa; las cuales pueden ser ascendidas o trasladadas a otros puestos

de trabajo donde existen vacantes. La externa consta de los mecanismos utilizados para atraer al candidato desde fuera de la organización, con el objetivo de obtener nuevas habilidades y aptitudes para aportar a la empresa; entre estas están las ferias de empleo, anuncios y entrevistas al candidato.

Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal, situación que formalmente ya se había contemplado por principio en la planeación de este recurso o bien es el resultado de una situación específica que se presenta obedeciendo a diversas situaciones, siendo pertinente revisar con el usuario la posición y el perfil, además se recurre por principio a la fuente interna donde potencialmente dispone de personal para el reemplazo. Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades como ya se expusieron al inicio del capítulo, recabando su información mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado. (Sotomayor, s.f, pág. 122)

2.2.7 Evaluación del Desempeño:

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- a) Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- b) Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c) Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- e) Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) Potencial de desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- g) Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, págs. 246-247)

2.2.8 Capacitaciones

Los recursos humanos poseen conocimientos y competencias cuyos aportes al cumplimiento de objetivos son importantes; sin embargo, existe el riesgo de estancarse y quedar desfazados en un mundo llenos de cambios, por ende, deben actualizarse constantemente. Esto se logra a través de capacitaciones periódicas siguiendo estándares novedosos. Las capacitaciones son fundamentales para desarrollar competencias aportando al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización, logrando mejor desempeño. Al final se traduce en eficiencia y eficacia, porque así cada integrante de los recursos humanos estará apto para afrontar nuevos desafíos.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (Werther & Davis, 2008, pág. 252)

2.2.8.1 Metodología de la Capacitación

El paso inicial es la obtención de información de parte de la administración, directivos y en forma simultánea de las personas que forman la fuerza laboral de la misma... Es indudable que de la información que se recopile se integre una matriz para identificar los temas de potencial capacitación requeridos por el mismo beneficiario y relacionados a su trabajo, indudablemente la información obtenida debidamente integrada será corroborada y ampliada en la medida que sea necesario para esclarecer cualquier situación que no esté clara, también se comentará con directivos, posteriormente se llegará a una conclusión relativa a las necesidades. El objetivo debe estar

claramente definido y enfocado a la determinación precisa de las necesidades específicas de capacitación para el personal a corto, mediano y/o largo plazo, pudiendo hablarse en este último de fases anuales. El producto de esta metodología es la integración de las necesidades en un programa de capacitación y adiestramiento que constituye la propuesta de enseñanza para las personas, amalgamando por ello los intereses de la organización y los inherentes del educando. Es indudable que en su elaboración tendrán un peso específico la opinión de la fuerza laboral, jefes inmediatos y naturalmente la Visión de la alta gerencia, el documento aludido contendrá por principio todos los puestos y diferentes niveles que existan en la organización, etapas de los programas y selección de trabajadores porque es pertinente señalar que los contratos colectivos de trabajo deben de contener clausulado con respecto en el tema de capacitación conforme a los planes y programas inherentes. El programa es un documento interno que la organización tiene en su poder y que administra de acuerdo a la calendarización establecida cuidando con esmero y diligencia su cumplimiento. Realmente ésta constituye un conjunto de cursos y contienen en esencia material para adquirir en forma paulatina conocimientos, la relación y vinculación con las actividades que desempeña en el medio laboral... El programa incluirá el número consecutivo, fecha, cursos a impartir, instructor, lugar, horario y personas a las que va dirigido, siendo indispensable el seguimiento de su celebración y registro de sus resultados. (Sotomayor, s.f, págs. 184-185)

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se ve en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando

cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse. (Werther & Davis, 2008, pág. 257)

2.2.9 Incentivos:

El sistema de recompensas e incentivos incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No sólo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño. Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso separar al autor de la sanción de la convivencia con los demás (separándole de la organización).

2.2.10 Liderazgo:

El liderazgo es considerado como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas personales y grupales. La ley de la influencia es la medida real del liderazgo. Es la influencia nada más, ni nada menos. No es la posición que hace al líder, es el líder quien hace la posición. No es una posición, más bien es una disposición o una actitud. (Serrano Ramírez, 2009, pág. 180)

2.2.11 Eficiencia Administrativa

Eficiencia y eficacia son dos términos relacionados, aunque suelen ser confundidos; mientras que la eficiencia tiene que ver con la optimización de los recursos, la eficacia es la capacidad de cumplir con las metas y objetivos

planteados. La eficiencia es realizar un trabajo con el menor consumo de recursos, entre estos está el tiempo, materia prima, energías, etc. La eficacia es hacer lo correcto, hacer las cosas bien.

Se puede ser eficaz sin ser eficiente, y viceversa. Cuando una organización tiene una correcta planificación, con una estructura clara, y el empleado tiene claras las funciones a cumplir con una correcta capacitación, se logra eficiencia en la administración, obteniendo la eficiencia administrativa. Esto es importante para que el usuario o cliente tenga una atención adecuada, disminuyendo las quejas y aumentando la satisfacción.

2.3 MARCO LEGAL

La Ciencia de la Administración Pública es una ciencia social que tiene por objeto la actividad del órgano ejecutivo cuando se trata de la realización o prestación de los servicios públicos en beneficio de la comunidad, buscando siempre que su prestación se lleve a cabo de manera racional a efecto de que los medios e instrumentos de la misma se apliquen de manera idónea para obtener el resultado más favorable por el esfuerzo conjunto realizado. (Camacho, 2000, págs. 5-6)

Es importante establecer las distintas leyes que rigen a algunos aspectos dentro de la administración pública salvadoreña; siendo esto la base del funcionamiento de muchas entidades pertenecientes al Estado, como se da el caso de una alcaldía municipal. Los empleados de la alcaldía municipal están contratados bajo la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, con algunas excepciones que serán estipuladas en el desarrollo de este marco legal. La primera ley tiene normativas para las municipalidades, las cuales son las regulaciones legales para la función y ejercicio de los empleados de las alcaldías, la ley de servicio civil norma a los servidores públicos de todo el aparato estatal. El código municipal norma los distintos procesos de la administración municipal, y también a los servidores públicos de las alcaldías.

Las personas que laboran en este sector se regulan legalmente de una manera distinta a las que se desempeñan en el sector privado. Es menester pues,

considerar a continuación las diversas leyes que tienen por finalidad normar las actividades de los colaboradores pertenecientes al sector público. En resumen, los empleados o servidores públicos de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo se regulan bajo el siguiente marco legal:

2.3.1 Ley Primaria: Constitución de la República

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. 218.- Los funcionarios y empleados públicos están al servicio del Estado y no de una fracción política determinada. No podrán prevalerse de sus cargos para hacer política partidista. El que lo haga será sancionado de conformidad con la ley.

Art. 219.- Se establece la carrera administrativa. La ley regulará el servicio civil y en especial las condiciones de ingreso a la administración; las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud; los traslados, suspensiones y cesantías; los deberes de los servidores públicos y los recursos contra las resoluciones que los afecten; asimismo garantizará a los empleados públicos a la estabilidad en el cargo. No estarán comprendidos en la carrera administrativa los funcionarios o empleados que desempeñen cargos políticos o de confianza, y en particular, los Ministros y Viceministros de Estado, el Fiscal General de la República, el Procurador General de la República, los Secretarios de la Presidencia de la República, los Embajadores, los Directores Generales, los Gobernadores Departamentales y los Secretarios Particulares de dichos funcionarios.

2.3.2 Leyes secundarias

Los empleados públicos de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo están contratados bajo dos modalidades: Contrato fijo renovable y contrato de trabajadores eventuales. La última modalidad solo se hace cuando se dan las celebraciones de las fiestas patronales. Es decir, los empleados de la entidad municipal están sujetos a dos regímenes contractuales: Uno regulado por la ley de

la carrera administrativa municipal y otro como Persona Natural contratada para labores eventuales y vinculada a través de un Contrato de Servicios Personales o Técnicos de conformidad al Artículo 83 de las Disposiciones Generales de Presupuesto. (Excluido porque la misma actividad no constituye una actividad regular y continua dentro del organismo contratante), esta último se da cuando se contrata personal extra en el área de limpieza cuando se celebran las fiestas patronales en el municipio. Las principales normativas de estas leyes de pleno interés para nuestro estudio se amplían a continuación. Cabe mencionar que la Ley de Ética Gubernamental es de importancia para el sano ejercicio moral de la función pública.

2.3.2.1 Ley de Ética Gubernamental

Esta ley aplica para todos los empleados en las diferentes entidades del sector público en la República de El Salvador.

Art. 3.- Para los efectos de esta ley se entiende por:

a) Función Pública. Toda actividad temporal o permanente, remunerada o ad-honorem, realizada por una persona natural en nombre del Estado, al servicio de éste, o de sus entidades en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

b) Funcionario Público. Persona natural que presta servicios, retribuidos o ad-honorem, permanentes o temporales en la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción, por elección o por nombramiento, con facultad para tomar decisiones dentro de las atribuciones de su cargo.

c) Empleado Público. Persona natural que presta servicios, retribuidos o ad-honorem, permanentes o temporales en la administración pública y que actúan por orden o delegación del funcionario o superior jerárquico, dentro de las facultades establecidas en su cargo.

d) Servidor Público. Persona natural que presta ocasional o permanentemente, servicios dentro de la administración del Estado, de los municipios y de las entidades oficiales autónomas sin excepción. Comprende a los

funcionarios y empleados públicos y agentes de autoridad en todos sus niveles jerárquicos.

e) Fondos Públicos. Son los provenientes de la hacienda pública o municipal que se utilizan para el

cumplimiento de funciones, finalidades, potestades o actividades de naturaleza pública.

f) Corrupción. El uso y abuso del cargo y de los bienes públicos, cometido por servidor público, por acción u omisión, para la obtención de un beneficio económico o de otra índole, para sí o a favor de un tercero.

g) Particular. Persona natural o jurídica que carece de vinculación laboral con la administración pública a quien ésta le presta servicios.

h) Bienes. Activos de cualquier tipo, muebles o inmuebles, tangibles o intangibles, y documentos o instrumentos legales que acrediten, intenten probar o se refieran a la propiedad u otros derechos sobre dichos activos.

i) Probidad. Honradez, integridad, rectitud, respeto y sobriedad en el actuar del servidor público.

j) Conflicto de intereses. Son aquellas situaciones en que el interés personal del servidor público o

sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, entran en pugna con el interés público.

k) Enriquecimiento ilícito. Aumento del capital de un funcionario o servidor público o de su grupo

familiar, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, que fuere notablemente superior al que normalmente hubiere podido tener en virtud de los sueldos y emolumentos que haya percibido legalmente y de los incrementos de su capital o de sus ingresos por cualquier causa justa.

I) Ética Pública. Principios que norman los pensamientos, las acciones y las conductas humanas y

que las orientan al correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas.

2.3.2.2 Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Esta ley norma las funciones de los empleados del área de la alcaldía de los servicios públicos como los barrenderos, al área de medio ambiente, los del registro de estado familiar, etc. Esta no aplica para los puestos que requieren de mayor cercanía al alcalde, como por ejemplo la tesorería, ni tampoco para los contratados de manera temporal.

De las excepciones a la carrera administrativa.

Art. 2.- No estarán comprendidos en la carrera administrativa municipal los funcionarios o empleados siguientes:

1.- Los funcionarios de elección popular.

2.- Las personas contratadas temporal o eventualmente para desarrollar funciones del nivel técnico u operativo en base al alto grado de confianza en ellos depositado.

(1)

Aquellos cargos que por su naturaleza requieren alto grado de confianza, tales como Secretario Municipal, Tesorero Municipal, Gerente General, Gerentes de Área o Directores, Auditores Internos, Jefes del Cuerpo Encargado de la Protección del Patrimonio Municipal y Jefes de las Unidades de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, los cuales serán nombrados por las respectivas municipalidades o entidades municipales. (2)*

3.- Las personas contratadas temporal y eventualmente para estudios, consultorías, asesorías, capacitaciones o labores específicas que no constituyan una actividad regular y continua de la Municipalidad o entidad municipal contratante y que requieran conocimientos técnicos o profesionales que no puedan desempeñarse por personal de la misma.

4.- Los funcionarios o empleados nombrados interinamente, excepto cuando el nombrado ya estuviere comprendido dentro de la carrera administrativa municipal.

5.- Las personas contratadas temporalmente, para desarrollar labores contempladas dentro de partidas presupuestarias que obedecen a la solución de necesidades eventuales de la administración municipal, dentro de las cuales está la contratación de personal de manera temporal o las contratadas para la realización de obras, reparación de las mismas o para trabajos eventuales derivados de hechos o circunstancias extraordinarias. La relación de trabajo de estos servidores se regulará por el Código de Trabajo en lo relativo a dichas labores. (1)

Significado de términos

Art. 3.- A los efectos de esta ley, los términos empleado, funcionario y servidor público tendrán un mismo y único significado.

Requisitos de ingreso

Art. 12.- Para ingresar a la carrera administrativa municipal se requiere:

1. Ser salvadoreño y en el caso de ser extranjero deberá estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
2. Ser mayor de dieciocho años.
3. Aprobar las pruebas de idoneidad, exámenes y demás requisitos que establezcan esta ley y los manuales emitidos por el respectivo Concejo Municipal o entidad municipal.
4. Acreditar buena conducta.
5. Ser escogido para el cargo de entre los elegibles, de acuerdo al Art. 31.

DEL ACCESO Y VINCULACIÓN A LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Objetivo

Art. 23.- El proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la

participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

Obligatoriedad del concurso

Art. 24.- El acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda. En los concursos se deben garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

Organismos competentes

Art. 25.- Las Comisiones Municipales son competentes para realizar procesos de selección, previa solicitud y convocatoria de la autoridad correspondiente. Cuando en los procesos de selección se necesitare de personal especializado para la elaboración y realización de pruebas de idoneidad, acreditación de requisitos y méritos y de cualquiera otra actividad dentro de los procesos de selección, los Concejos Municipales, proporcionarán la colaboración del personal municipal especializado en la materia de que se trate y en caso la municipalidad no contare con dicho personal, podrán solicitar colaboración a otras instituciones del Estado, quienes estarán obligadas a proporcionarla; también podrán contratar entidades públicas o privadas que vendan servicios especializados.

De las clases de concurso

Art. 26.- Los concursos serán de dos clases: de ascenso y abiertos.

Los concursos de ascenso serán convocados para promover a niveles y categorías superiores, a los servidores públicos de carrera de la respectiva municipalidad o entidad municipal que demuestren poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo. Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que, a la convocatoria hecha de conformidad al inciso anterior, no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando realizado el proceso de selección los aspirantes no hubieren obtenido la

calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar objetare la propuesta en los términos del Art. 31. En los concursos, únicamente se admitirá a los solicitantes que reúnan los requisitos contemplados en los Nos. 1, 2, 4 y 5 del Art. 12.

Pruebas de idoneidad

Art. 29.- Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes 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 incluir estudios psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

En los concursos abiertos podrán incluirse como instrumentos de selección, cursos relacionados con el desempeño de las funciones de los empleos a proveer.

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.

De los concursos de ascenso de categoría

Art. 30.- Los concursos para ascenso de categoría se convocarán anualmente, y tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que, habiendo laborado a esa fecha, un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior. (1)

La Comisión Municipal examinará y calificará los requisitos y méritos acreditados por los concursantes y comunicará a al Alcalde o la Máxima Autoridad

Administrativa, según corresponda, los nombres de los funcionarios y empleados que hubieren sido calificados satisfactoriamente y éstos acordarán el ascenso dentro de los treinta días siguientes al de la comunicación que la Comisión le haga.
(1)

Selección de candidatos

Art. 31.- Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los tres concursantes mejor calificados, los que proporcionará al Concejo Municipal o al Alcalde Municipal, o a la Máxima Autoridad Administrativa, que corresponda hacer el nombramiento. En caso el número de concursantes fuere inferior a tres, la Comisión lo informará así a la autoridad convocante y le proporcionará los concursantes calificados.

El Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda, deberá hacer el nombramiento de entre los comprendidos en la propuesta de la Comisión Municipal, salvo que tuviere fundamentos razonables para objetar la selección, en cuyo caso, lo acordará razonadamente y lo comunicará a la Comisión, solicitando una nueva propuesta.

En los casos del inciso anterior, la Comisión Municipal realizará un último concurso abierto observando los mismos procedimientos establecidos en esta ley y en este caso, se deberá nombrar al funcionario o empleado de entre los tres comprendidos en la nueva propuesta, salvo que el concurso fuere declarado desierto por la Comisión, en cuyo caso el Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa según el caso, podrán nombrar directamente al empleado o funcionario, de acuerdo a la experiencia y conocimientos, observando en lo demás los requisitos establecidos en los manuales respectivos.

En los casos de ausencia de concursantes o los concursantes no llenaren los requisitos o no hubieren obtenido la calificación necesaria, se declarará desierto el concurso y se deberá realizar uno nuevo. Si el nuevo concurso se declarare nuevamente desierto, la Comisión Municipal lo informará así a la autoridad correspondiente, quien podrá nombrar directamente al empleado o funcionario, de

acuerdo a la experiencia y conocimientos, observando en lo demás los requisitos establecidos en los manuales respectivos. Si el nuevo concurso se realizare normalmente, se seguirán las reglas establecidas en los tres primeros incisos de este artículo.

Todo concursante tiene derecho a conocer los resultados del proceso de selección o ascenso en que hubiere participado y la calificación obtenida.

De los traslados

Art. 40.- Los funcionarios y empleados de carrera pueden ser trasladados dentro del mismo municipio o entidad municipal, de una plaza a otra, de forma provisional o definitiva, siempre que dicho traslado no signifique rebaja de categoría o nivel y no implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de cualquier otro derecho.

El traslado puede realizarse por razones de conveniencia para la administración municipal, de reorganización de la institución, por necesidades eventuales de reforzamiento en áreas determinadas, o por solicitud del funcionario o empleado.

De acuerdo a convenio de cooperación entre dos municipalidades y por razones de necesidad de reforzamiento eventual en áreas determinadas, podrán destacarse de manera temporal, de una municipalidad a otra, los funcionarios o empleados que fueren necesarios, previo consentimiento de éstos. Los empleados o funcionarios conservarán los derechos derivados de su antigüedad al servicio de la municipalidad de origen.

Evaluación del desempeño y su calificación

Art. 42.- El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período.

Art. 43.- La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera.

Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Objetivos de la capacitación

Art. 47.- La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño. (1)

Para garantizar estos objetivos, es necesaria la capacitación permanente de los funcionarios o empleados municipales, por lo que es obligatorio la creación del Centro de Formación Municipal, que estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal. (1)

DEL RETIRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Causales

Art. 51.- El retiro de la carrera administrativa, de los empleados de carrera se produce en los siguientes casos:

1. Por renuncia legalmente comprobada;
2. Por jubilación;
3. Por invalidez absoluta;

4. Por despido;
5. Por disolución de las Entidades Municipales creadas por uno o más municipios, a las cuales prestare sus servicios el empleado o funcionario;
6. Por disolución de las asociaciones de Municipios;
7. Por las demás que determinen las leyes.

2.3.2.3 Disposiciones Generales de Presupuestos

Esta ley aplica cuando se desea contratar servicios de una persona natural para un trabajo eventual o temporal de gran necesidad para la municipalidad. Esto se estipula en el siguiente artículo:

Contratación de Servicios Personales de carácter profesional o técnico

Art. 83.- Se podrán contratar servicios personales siempre que concurren las siguientes condiciones: a) Que las labores a desempeñar por el contratista sean propias de su profesión o técnica; b) Que sean de carácter profesional o técnico y no de índole administrativa; c) Que aun cuando sean de carácter profesional o técnico no constituyen una actividad regular y continua dentro del organismo contratante; d) Que no haya en la Ley de Salarios plaza vacante con iguales funciones a la que se pretende contratar; y e) que con la debida anticipación, 15 días como mínimo, se haya presentado la solicitud y obtenido, por escrito, autorización del ministerio de hacienda para celebrar el contrato, sin cuyo requisito la corte de cuentas de la república no podrá legalizarlo. la solicitud que se haga al ministerio de hacienda deberá contener el "currículum vitae" de la persona a contratar, las funciones a cumplir y el tiempo total que se necesite contratar a la persona, aun cuando contemple otro ejercicio fiscal, así como el salario propuesto; éste deberá guardar una relación adecuada con salarios por servicios similares que figuren en la ley de salarios. cuando una persona natural celebre más de un contrato, sin pasar de dos, por servicios personales con una o varias instituciones del estado, deberá presentar una programación del tiempo que dedicará a cada una de las actividades. (12) no será condición indispensable para la contratación de servicios personales, el cumplimiento estricto del requisito exigido en el literal a) de

este inciso, cuando a juicio del Ministerio de Hacienda tales servicios fueren necesarios a la Administración Pública. Los requisitos establecidos en este artículo no serán aplicables a los contratos que celebre la Asamblea Legislativa, excepto la legalización de la Corte de Cuentas de la República. Las personas naturales domiciliadas en el país, estarán sujetas a la retención del 2% en concepto de Impuesto sobre la Renta, por las cantidades percibidas en virtud de los contratos de servicio a que se refiere el literal a) de este artículo, cuando el precio del contrato pactado a destajo, excede de SEIS MIL COLONES (¢ 6,000.00). Además, para la celebración del contrato respectivo, será indispensable la presentación de la constancia de solvencia de los Impuestos sobre la Renta y de Vialidad, Serie "A" del contratista. 2. Las personas contratadas gozarán de las prerrogativas que establece la Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos, según reglamentación que dictará el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, excepto el inciso penúltimo del Art. 5 de dicha Ley; en este caso será necesario que los contratados favorecidos con becas, tengan por lo menos seis meses consecutivos de trabajar en la Unidad Primaria de Organización de que se trate.

Asistencia de Empleados

También los empleados tienen regulación en su jornada de trabajo, tal como se menciona a continuación:

Art. 84.- En todas las oficinas públicas el despacho ordinario será de lunes a viernes, en una sola jornada de las ocho a las dieciséis horas, con una pausa de cuarenta minutos para tomar los alimentos; pausa que será reglamentada de acuerdo con las necesidades del servicio, por cada Secretaría de Estado.

2.2.3.4 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. (1)(2)(3)(6)(10)

Art. 2.- El manejo del Fondo Municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por Decreto Legislativo número 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el Diario Oficial No 52, Tomo 294, del 17 del mismo mes y año. En el texto de la presente Ley, este organismo podrá denominarse "ISDEM".

2.2.3.5 CODIGO DE TRABAJO.

Ámbito de aplicación

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:(1)

- a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y(1)
- b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este Código cuando la relación que une al Estado, Municipios e Instituciones Oficiales Autónomas o Semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo como el nombramiento de un empleo que aparezca específicamente determinado en la Ley de Salarios con cargo al Fondo General y Fondos Especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

Para los efectos del presente Código, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social se considera como Institución Oficial Autónoma.

Del Salario.

Art. 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

De la Jornada de Trabajo y de la Semana Laboral.

Art. 166.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores. En las empresas que prestan un servicio público como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo. Los trabajadores y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de Trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

Del Descanso Semanal.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo. Del Aguinaldo.

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

2.2.3.6 Ley de Formación Profesional

Art. 1.- Créase el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, como una institución de derecho público, con autonomía económica y administrativa y con personalidad jurídica, bajo cuya responsabilidad estará la dirección y coordinación del Sistema de Formación Profesional, para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

El Instituto de Formación Profesional en el contexto de esta ley y sus reglamentos podrá denominarse "INSAFORP" o "el Instituto".

EL INSAFORP tendrá su domicilio principal en la ciudad de San Salvador, pudiendo establecer oficinas y dependencias en cualquier lugar del territorio nacional.

Art. 2.- EL INSAFORP tiene como objeto satisfacer las necesidades de recursos humanos calificados que requiere el desarrollo económico y social del país y propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador y su grupo familiar.

Para cumplir con los objetivos indicados, el INSAFORP podrá utilizar todos los modos, métodos y mecanismos que sean aplicables a la formación profesional.

Art. 3.- El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional.

Para los efectos de esta ley, se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Lo dispuesto en esta ley no se aplicará a los programas regulares de educación técnica autorizados a cargo del Ministerio de Educación, ni a las instituciones de enseñanza universitaria, militares, de rehabilitación física, artes y deportes.

Art. 4.- La presente ley regula la formación profesional en los distintos niveles, iniciales y complementarios, y se aplicará a los sectores agropecuarios, industrial, comercial, de servicios, agroindustrial y demás actividades productivas, de conformidad con los planes y programas aprobados.

El Consejo Directivo del Instituto determinará el momento y forma en que los diferentes sectores de actividad productiva se irán incorporando a este sistema.

Art. 5.- El Ministerio de Trabajo y Previsión Social será la unidad primaria del Instituto y ejercerá las funciones generales de enlace entre el Órgano Ejecutivo y el INSAFORP.

El Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social será la unidad de enlace en lo correspondiente a la cooperación financiera y técnica que se gestione y canalice por ese conducto.

ATRIBUCIONES DEL INSAFORP

Art. 6.- El INSAFORP tendrá las atribuciones siguientes:

- a) Elaborar y revisar periódicamente la política nacional de formación profesional, precisando objetivos y metas de mediano y largo plazo;
- b) Organizar, desarrollar y coordinar el sistema de formación profesional;

- c) Realizar investigaciones para determinar necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos calificados para los diferentes sectores económicos, ramas y grupos ocupacionales, y planificar las acciones subsecuentes;
- d) Dictar normas y evaluar y aprobar los programas de formación profesional, tanto en el ámbito público como en el privado;
- e) Otorgar y autorizar certificación ocupacional a las personas capacitadas dentro del sistema, con base en normas y procedimientos previamente definidos;
- f) Brindar apoyo técnico a las instituciones dedicadas a la formación profesional, especialmente en la preparación técnica y pedagógica de instructores, certificando el nivel docente de los mismos;
- g) Coordinar y promover la acción formativa con otras instituciones públicas y privadas dedicadas al desarrollo educativo, científico y tecnológico;
- h) Impartir directamente cursos y desarrollar acciones de formación profesional en áreas de interés prioritarias para el desarrollo del país;
- i) Diseñar programas globales o especializados de formación profesional enfocados a los requerimientos de las empresas, que se integren o coordinen con la asistencia técnica y financiera brindada por otras instituciones;
- j) Formular el proyecto normativo para la complementación y cooperación entre los sistemas de educación formal y no formal, incluyendo criterios para establecer mecanismos de coordinación;
- k) Identificar las necesidades de cooperación técnica y financiera en materia de formación profesional y coordinar su utilización
- l) Formular el proyecto normativo para regular y desarrollar el aprendizaje, como una modalidad de la formación profesional;
- m) Normar y coordinar la vinculación entre la formación profesional institucionalizada y la práctica en las empresas;
- n) Analizar las recomendaciones, resoluciones y convenios de la Organización

Internacional del Trabajo y otros organismos internacionales en materia de formación profesional y gestionar su aplicación o ratificación cuando fuere aprobado;

ñ) Las demás que se le asignen en otras leyes.

2.2.3.7 Reglamento de la Ley de Formación Profesional:

Art. 5.- Son atribuciones del INSAFORP, además de las establecidas en el Art. 6 de la Ley del Instituto, las siguientes:

a) Establecer los lineamientos y métodos que el SISTEMA ha de adoptar para llevar a cabo la formación integral del trabajador, los procedimientos de calificación del mismo y la planificación del desarrollo de las actividades que signifiquen mayor efectividad en los resultados esperados.

b) Funcionar como Órgano Consultivo del gobierno, de los empleadores y de los trabajadores en asuntos relacionados con los procesos de formación profesional.

c) Organizar y establecer un Servicio de Información Profesional y de Orientación Vocacional, con el fin de hacer más eficiente la formación, selección y contratación de personal sobre la base de una permanente investigación de las condiciones, requerimientos y posibilidades del mercado de trabajo y de las necesidades de los trabajadores.

d) Facilitar la integración laboral de los recursos humanos formados al mercado laboral, asistir a las empresas en la selección, contratación y seguimiento del personal adecuado y promover estudios de mercado de trabajo.

e) Impulsar la adopción de un programa o plan operativo anual, en coordinación con las instituciones integrantes del Sistema, de acuerdo a las prioridades que surgieren del estudio del mercado de trabajo, en concordancia con las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los sectores gubernamentales y privado, en los campos económico y social.

Art. 6.- El Instituto deberá coordinar de forma coherente y lógica, con base en criterios preestablecidos de clasificación, el conjunto de Instituciones que integran

el SISTEMA, a fin de lograr el establecimiento de las diferentes especialidades en material de formación Profesional, de acuerdo a los requerimientos que surjan.

Los Integrantes del SISTEMA podrán, si sus estatutos no se lo impiden, coordinarse con otras Instituciones afines del sistema, en la promoción de la formación profesional y así logran un mayor nivel de participación y aprovechamiento del adiestramiento e instrucción que al efecto se realizare.

En cualquier caso, se procederá únicamente con autorización y bajo la supervisión del Instituto.

FUNCIONES

Art. 7.- EL INSAFORP es el Organismo Nacional Central de coordinación y enlace del SISTEMA, constituyendo el medio oficial para la canalización de las demandas y ofertas de formación profesional, para lo cual tendrá las funciones siguientes:

a) Organizar, estandarizar, difundir y actualizar las normas, reglamentos, instructivos, procedimientos y metodología que regulan el proceso de demanda y oferta de Formación Profesional y que las instituciones integrantes del SISTEMA, utilizarán para identificar, formular, programar, negociar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a dichos procesos.

b) Evaluar y emitir dictámenes técnicos de conformidad con la política nacional de formación Profesional y sobre la viabilidad institucional económica y financiera de los programas que presenten las instituciones demandantes.

c) Coordinar con las entidades gubernamentales pertinentes, la negociación de convenios internacionales, firma de acuerdos marcos y protocolos, adhesión a organismos y organizaciones internacionales y otros instrumentos en donde se estipularen los compromisos que las partes estimen convenientes, así como participar en reuniones internacionales en las cuales se traten temas relacionados a ejecución de objetivos y alcances referidos a la Formación Profesional.

d) Crear y mantener actualizada a la Unidad de Comunicaciones del Instituto con información adecuada sobre ofertas y demandas de formación profesional de Instituciones públicas y privadas, fuentes externas de cooperación técnica y

financiera, así como de los egresados de los diferentes cursos y modalidades de formación impartidos en el país.

e) Organizar, coordinar, dar seguimiento y evaluar la capacitación y asistencia técnica que se demande y ofrezca a través del Sistema de Formación Profesional; de igual manera, el fortalecimiento institucional que se requiera para lograr un adecuado funcionamiento del SISTEMA.

f) Todas las demás funciones que la organización del SISTEMA le demanden para el logro de sus objetivos.

Art. 8.- Las instituciones de los sectores público y privado, las asociaciones profesionales y Sindicatos; y, en general todas las organizaciones no gubernamentales dedicadas a la capacitación profesional, para poder gestionar demandas u ofertas de formación profesional, deberán presentar su solicitud directamente al INSAFORP, salvo las excepciones contempladas en la ley.

Art. 55.- EL SISTEMA estará conformado por: Las Instituciones de los Sectores Público y Privado, Organizaciones no Gubernamentales y demás Organismos e Instituciones que demanden y ofrezcan servicios de formación profesional.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Existen diversos tipos de investigación, los cuales son cuantitativos, cualitativos y cuali-cuantitativos. Así mismo, dentro de cada una de las categorías mencionadas anteriormente se encuentran distintas clasificaciones; dentro de las cuantitativas se tienen: descriptivas, explicativas, correlacionales y exploratorias. En las investigaciones cualitativas existen estudios de casos, monografías, diseños etnográficos, teoría fundamentadas, etc. Las cuali-cuantitativas son una combinación de ambas. (Paz, 2018) En cada trabajo de investigación se estipula el tipo al que pertenece, lo que se hará a continuación.

3.1.1 Investigación cuali-cuantitativa.

Este tipo de investigación estudia al ser humano a profundidad y pretende una transformación. El presente estudio tiene como finalidad conocer las cualidades de los servidores públicos de la alcaldía de Ciudad El Triunfo, esto con el fin de entender los distintos indicadores que constituyen a los recursos humanos en la municipalidad para así proponer mejoras para la eficiencia administrativa, logrando una transformación favorable en el desempeño laboral.

3.1.1.1 Investigación Descriptiva

Este estudio es descriptivo porque persigue describir las características y los perfiles de los servidores públicos a través de la recolección y análisis de datos. De esta manera, se especifican las actitudes positivas y negativas que permiten u obstaculizan el buen desempeño para lograr mejor eficiencia administrativa.

3.1.1.2 Investigación Explicativa

Como su nombre lo indica, este estudio explica la razón del comportamiento de un fenómeno. Al realizar esta investigación se lograrán conocer las razones de cómo un programa de recursos humanos mejorará la eficiencia administrativa de la alcaldía de Ciudad El Triunfo.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

3.2.1 Población

Las unidades de análisis del estudio fueron los empleados de la alcaldía municipal y el gerente de ella. La población de estudio está constituida por 46 empleados de la alcaldía municipal, siendo una población finita, cuyos cargos están distribuidos de la siguiente manera:

Áreas Laborales	N.º de Empleados
Despacho Municipal	4
Sindicatura	1
Secretaría Municipal	1
Contabilidad	2
UACI	1
Tesorería	4
UATM	4
Registro Estado Familiar	1
Medio Ambiente	2
Unidad Familiar	1
Proyección Social	3
Servicios Públicos	22
Total	46

Además, se llevaron a cabo dos entrevistas con el administrador de la alcaldía de Ciudad El Triunfo, una entrevista fue para el estudio preliminar y la otra durante el proceso de investigación estructurado. Se entrevistó al gerente porque él conoce de mejor manera los procesos administrativos fundamentales de la alcaldía, haciendo uso de la entrevista para él porque nos permite mantener una conversación con mayor retroalimentación ya que necesitamos obtener una comprensión más amplia desde el alto mando para determinar las distintas problemáticas dadas en los recursos humanos. Además, para tener una perspectiva amplia del objeto de estudio, se entrevistó a uno de los empleados del área de servicios públicos, esto se hizo con la finalidad de contar con la opinión de uno que esté en a nivel operativo para así contrastar la información desde dos puntos de vista en distintitos niveles.

3.2.1 Muestra

Para la obtención de la muestra de los empleados se utilizó un diseño de muestreo no probabilístico. En este caso, se usó el muestreo por conveniencia. Se encuestaron a 24 empleados. La muestra estuvo constituida así: 2 empleados del despacho municipal, 1 de sindicatura, 1 de secretaría municipal, 1 de contabilidad, 1 de UACI, 2 de tesorería, 2 de UATM, 1 de registro, 1 de medio ambiente, 1 de proyección social, y 11 de servicios públicos. Es una muestra de tipo cualitativo. La entrevista solo se aplicó al gerente de la alcaldía y a un voluntario del área de servicios públicos.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de datos e información son:

La entrevista a profundidad;

Se utilizó la entrevista para obtener información pertinente acerca del funcionamiento de la municipalidad. Con el administrador se realizaron dos entrevistas; la primera se hizo durante el estudio preliminar, y la otra se llevó a cabo en el proceso de investigación. Se aplicaron las entrevistas al administrador, porque él es quien conoce detalladamente el funcionamiento administrativo de la alcaldía. Consistió en una conversación en la cual el entrevistador llevó a cabo una serie de preguntas a fin de conocer el comportamiento laboral del personal desde el punto de vista de la alta gerencia. También para cotejar la información proporcionada por el gerente, se entrevistó a uno de los operarios cuando se implementó el estudio investigativo estructurado.

La Encuesta

Consistió en la obtención de información procedente de los servidores públicos, la cual se recolectó a través de una serie de preguntas tanto cerradas como abiertas. Esto es fundamental para el análisis cuantitativo.

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

Guía de Entrevista: Se trata de un bosquejo de preguntas para dirigir de manera ordenada la conversación con el administrador, obteniendo información pertinente

de la situación administrativa. Las preguntas son abiertas, siendo formuladas considerando los indicadores de cada variable.

Cuestionario de Encuesta: Es una estructura documental de preguntas dirigidas a empleados. Las preguntas serán cerradas, con opción múltiple. Estas serán ordenadas de acuerdo a los indicadores obtenidos en la operacionalización de las variables.

3.4 PLAN DE ANÁLISIS

3.4.1 Validación de los Instrumentos

Los instrumentos fueron mostrados al docente asesor en metodología de investigación, quien revisó la formulación de preguntas e hizo las observaciones pertinentes, indicando los fallos o errores para realizarles correcciones o modificaciones. Al realizar las correcciones pertinentes se mostraron nuevamente al experto para su verificación. Al ser aprobados, se obtiene la validación para su aplicación.

3.4.2 Recolección y Análisis de Datos

Los instrumentos fueron aplicados a todos los empleados de manera presencial a pesar de la reciente emergencia nacional decretada por la Asamblea Legislativa para contrarrestar la pandemia del COVID-19, llevándose a cabo en el periodo de flexibilización de medidas restrictivas de circulación. Este procedimiento se llevó a cabo en dos días distintos por no encontrarse los empleados en una sola jornada. Con el permiso de las autoridades de la institución quiénes designaron el momento adecuado para realizarlo en las instalaciones de la alcaldía; se le solicitó al colaborador su ayuda para completar la encuesta; al tener la disponibilidad de este, se le entregó la hoja del cuestionario de encuesta para que él procediera a contestar dichas interrogantes; al finalizar la tarea se recolectaron las hojas. En cuanto a la entrevista, se llevó a cabo con la colaboración del administrador en el momento disponible que él consideró oportuno; al tener la oportunidad de conversar con él, se procedió a entrevistarle utilizando la guía de preguntas abiertas (Guía de Entrevista), y se registraron de manera escrita todas las respuestas dadas por el gerente. En cuanto a la entrevista del operativo en servicios públicos se pidió un

voluntario de manera aleatoria para que aparte de llenar el cuestionario de encuesta también colabore con la entrevista, siendo este el secretario.

El análisis de datos se hizo así: se contabilizaron las respuestas y las opciones seleccionadas. Luego se tabularon auxiliándose con el algoritmo de Excel; seguido de esto, se elaboraron graficas circulares para representar los datos recolectados a nivel porcentual. Como último paso, se analizaron e interpretaron. La información recolectada en la entrevista se analizó de manera explicativa y descriptiva, a partir de ella se dedujeron los aspectos de la situación en la alcaldía tanto desde el enfoque del gerente como del operario; para realizarlo de manera ordenada se usó una tabla, la cual consta de cuatro columnas: una para disponer las distintas preguntas hechas, la segunda tiene las respuestas del gerente, y en la tercera se presentaron las respuestas dadas por el secretario, y la última tiene el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas.

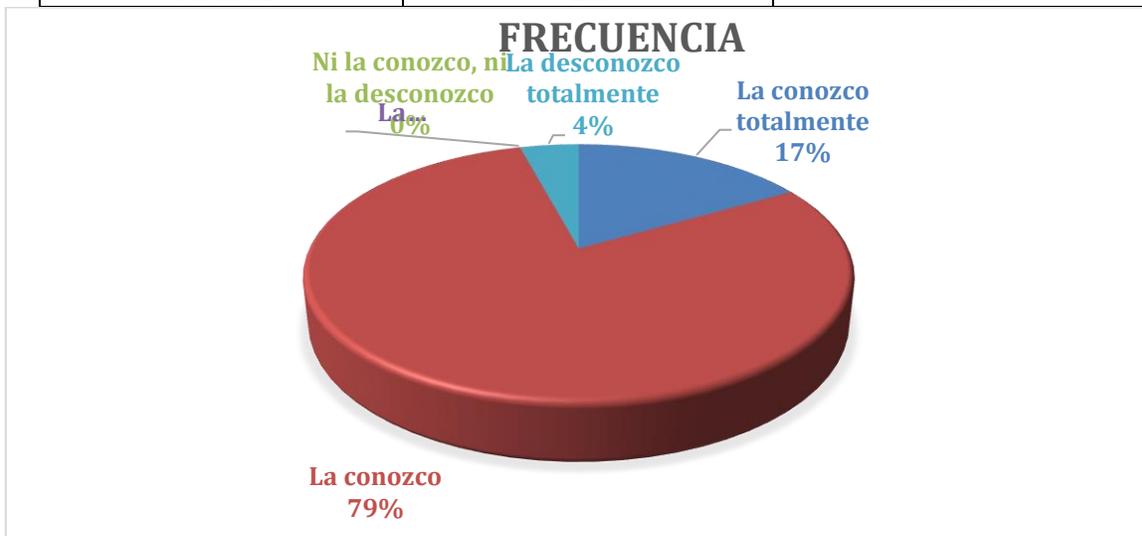
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

4.1 ANALISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO.

1- ¿Conoce la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: Identificar el nivel de conocimiento por parte de los empleados sobre la misión y visión de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La conozco totalmente	4	16.67%
La conozco	19	79.17%
Ni la conozco, ni la desconozco	0	0%
La desconozco	0	0%
La desconozco totalmente	1	4.16%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: Cuatro personas dicen conocer totalmente la misión y la visión de la institución, lo que equivale a un 17.39% de los encuestados; en cambio, 19 personas dicen conocerla, esto representa el 82.61% de los encuestados. Esto significa que el 100% de los empleados de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo tiene un grado de conocimiento sobre la misión y visión de la institución en que laboran.

2- ¿Se identifica usted con la misión y visión de la alcaldía?

Objetivo: Determinar el nivel de identificación del personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo con la misión y visión de dicha entidad.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me identifico totalmente	8	33.33%
Me identifico	15	62.50%
Ni me identifico, ni La ignoro	0	0%
La ignoro	1	4.17%
La ignoro totalmente	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: Ocho personas dicen identificarse totalmente con la misión y la visión de la alcaldía municipal, siendo esta cantidad un 33.33% de los 24 empleados encuestados; 15 se identifican con ellas, lo que representa un 62.50%; y finalmente solo uno dijo ignorar la misión y visión de la entidad. Se determina que la mayoría de los servidores públicos que laboran en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo se identifican con su misión y visión.

3- ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?

Objetivo: Conocer la práctica de valores en el personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	54.17%

De Acuerdo	11	45.83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: 13 de los empleados encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo con respecto a la afirmación de la práctica de valores promovidos por la institución, esto equivale a aproximadamente 54% del total; mientras 11 respondieron de acuerdo, siendo un porcentaje de 46%. En ambas afirmaciones, se conoce la práctica de los valores promovidos por la alcaldía en su personal.

4- ¿Tiene usted la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?

Objetivo: Determinar si los empleados de la entidad consideran tener la oportunidad de comunicar sus ideas y son tomadas en cuenta.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	58.33%
De Acuerdo	9	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4.17%

Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: De los 24 encuestados, 14 respondió estar totalmente de acuerdo con respecto a si se le da la oportunidad de comunicar sus ideas personales, esto es un 58.33%; los que dijeron que solo estaban de acuerdo fueron 9, esto es el 37.5% de los encuestados; y solo 1 dijo estar en desacuerdo, lo que equivale a 4.17%. Se determina que si los empleados de la alcaldía municipal consideran que se le da la oportunidad de comunicar las ideas de los empleados públicos y son tomadas en cuenta.

5- ¿Conoce usted si la Alcaldía posee programas de capacitación recursos humanos?

Objetivo: Conocer desde la perspectiva de los empleados si la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo posee programas de capacitación de recursos humanos.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La conozco totalmente	17	70.83%
La conozco	6	25%
Ni la conozco, ni la desconozco	0	0%
La desconozco	0	0%
La desconozco totalmente	1	4.17%

TOTAL	24	100%
-------	----	------



Análisis e Interpretación: 17 de los encuestados afirman conocer totalmente la posesión de programas de capacitación de recursos humanos, lo que equivale a 70.83% del total; 6 empleados dicen que conocerla, es decir el 25%, y solo 1 de ellos afirma no desconocer totalmente si la entidad posee programas de capacitación. Según la respuesta de los empleados, la alcaldía municipal de El Triunfo sí posee programas de capacitación.

6- ¿Su participación en las labores de la comuna es eficiente?

Objetivo: Comprender la percepción de los empleados con respecto a la eficiencia laboral en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	21	87.50%
De Acuerdo	2	8.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4.17%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	24	100%

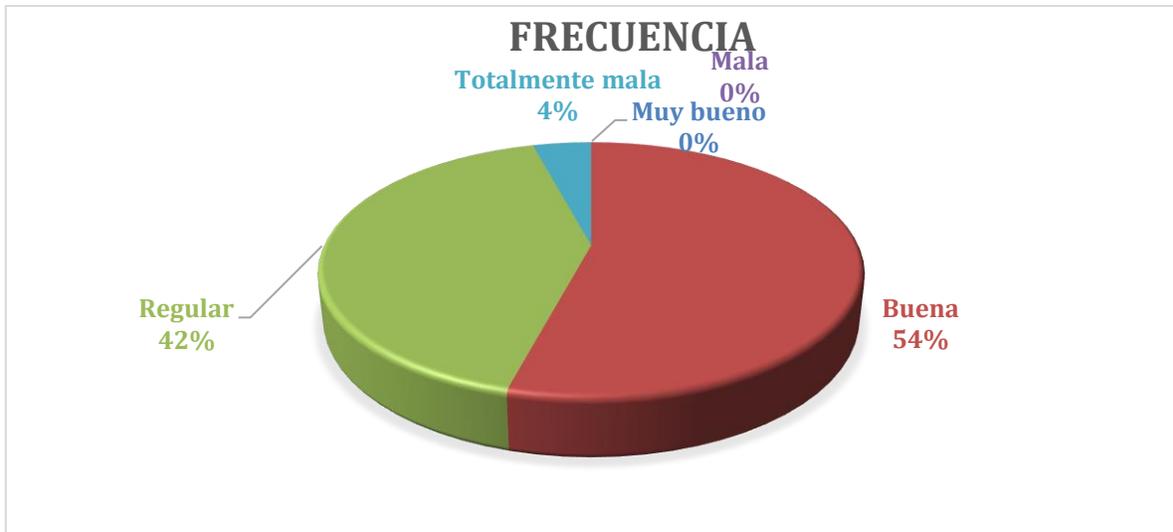


Análisis e Interpretación: 21 empleados de los 24 encuestados dicen estar totalmente de acuerdo con respecto a que su participación en las labores de la comuna es eficiente; es decir, el 88% considera completamente ser eficiente laboralmente; 2 dicen estar de acuerdo, esto es un 8%. Por último, solo 1 dice estar en desacuerdo. Se aprecia que los empleados de la alcaldía consideran ser eficientes en sus labores.

7- ¿Cómo considera su rendimiento en relación a la cantidad de recursos que la Institución le asigna?

Objetivo: Determinar el rendimiento del personal de la municipalidad en relación a la cantidad de recursos asignados.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	0	0%
Buena	13	54%
Regular	10	42%
Mala	0	0%
Totalmente mala	1	4%
TOTAL	24	100%

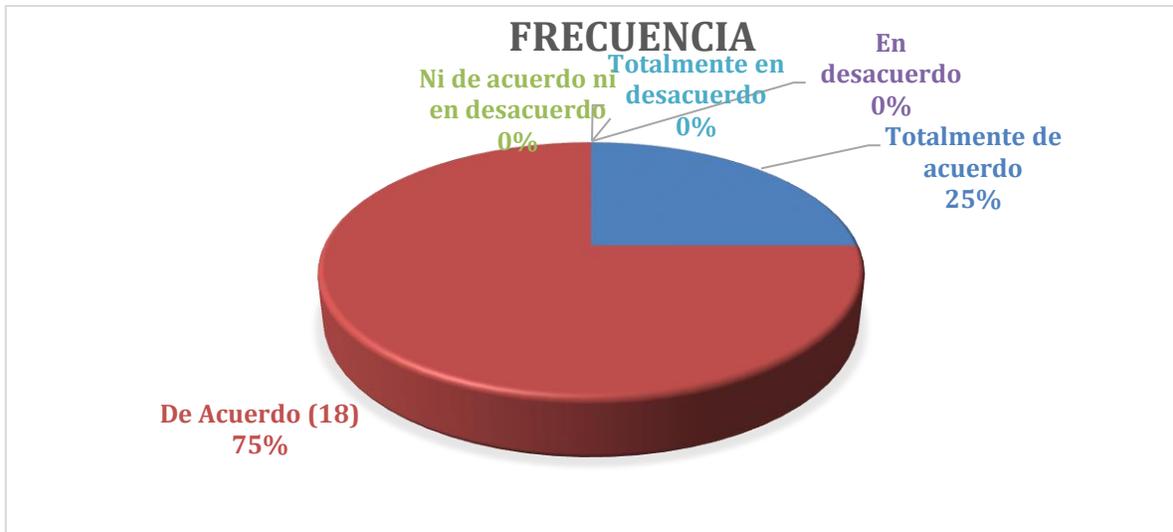


Análisis e Interpretación: Se observa que 13 de las personas encuestadas seleccionaron la opción “Buena” con respecto a la consideración de su rendimiento relacionado con los recursos asignados, equivalente a 54% del total; la opción “Regular” solo fue seleccionada totalmente mala por el 42%, es decir 10 personas, y finalmente, solo 1 seleccionó “Totalmente Mala”. Se determina que el personal considera su rendimiento laboral entre regular a bueno en relación con la cantidad de recursos asignados.

8- ¿Cree usted que la alcaldía puede mejorar la eficiencia en sus labores?

Objetivo: Comprender si en la opinión del personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo es posible mejorar la eficiencia de las labores.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	6	25%
De Acuerdo	18	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: 6 de los empleados encuestados eligieron la opción “Totalmente de Acuerdo” con la pregunta de si se puede mejorar la eficiencia de las labores en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo, o sea el 25% de los encuestados; en cambio, 18 han elegido “De Acuerdo”, esta cantidad es el 75% del total. En ambos casos, los empleados consideran que si se puede mejorar la realización de las labores en la alcaldía.

9- ¿Considera que un programa de recursos humanos ayudaría a desarrollar sus habilidades laborales?

Objetivo: Considerar si un programa de recursos humanos ayudaría a desarrollar las habilidades laborales de los empleados de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	58,33%
De Acuerdo	9	37.50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4.17%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: De los 24 empleados a los que se les aplicó la encuesta, 14 afirma estar totalmente de acuerdo sobre la influencia positiva de aplicar un programa de recursos humanos en el desarrollo de sus habilidades laborales, es decir el 58.33%; 9 de ellos afirman estar de acuerdo con esa idea, o sea el 37.50%; y solo 1 afirmó estar en desacuerdo, siendo un 4.17%. Existe un acuerdo rotundo en la aplicación de un programa de recursos humanos.

10- ¿Cuál es el mayor reto que considera que la alcaldía tiene con respecto a su estructura organizacional?

Objetivo: Determinar el mayor reto de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo en su estructura organizacional.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Procesos	1	4.16%
Empleados	22	91.67%
Recursos	1	4.17%
Resistencia al cambio	0	0%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: 4% de los encuestados, equivalente a 1 empleado, consideran que los procesos son el mayor reto que enfrenta la organización de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo; el otro 4% dice que son los recursos; y un restante 92%, es decir 22 empleados, dicen que son ellos mismos. El mayor reto, y por ende, el área que representa un mayor reto son los recursos humanos.

11- ¿Cuál es el punto fuerte que considera que la alcaldía posee?

Objetivo: Especificar el punto fuerte de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Atención al cliente	3	12.5%
Eficiencia	21	87.50%
Respuestas a los problemas	0	0%
TOTAL	24	100%

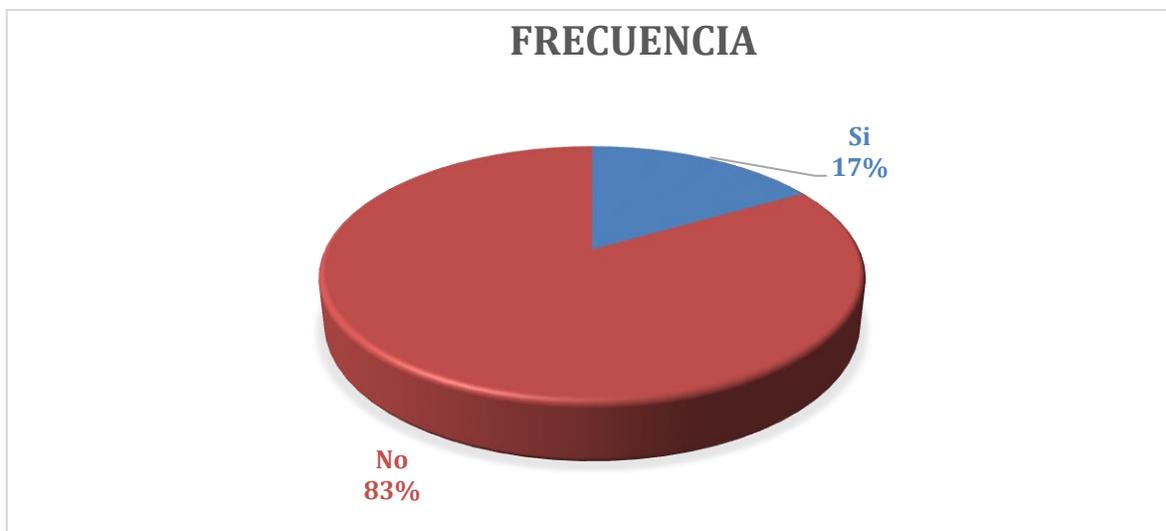


Análisis e Interpretación: Se observa que el 12% de los empleados que respondieron los cuestionarios de encuesta, siendo estos 3 empleados, dicen que la atención al cliente es el punto fuerte; el restante 88%, es decir 21 empleados, dicen que es la eficiencia. La eficiencia es el punto fuerte de la alcaldía.

12- ¿Ha recibido alguna capacitación gestionada por la alcaldía municipal?

Objetivo: Conocer si la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo ha llevado a cabo capacitaciones para su personal.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	16.67%
No	20	83.33%
TOTAL	24	100%

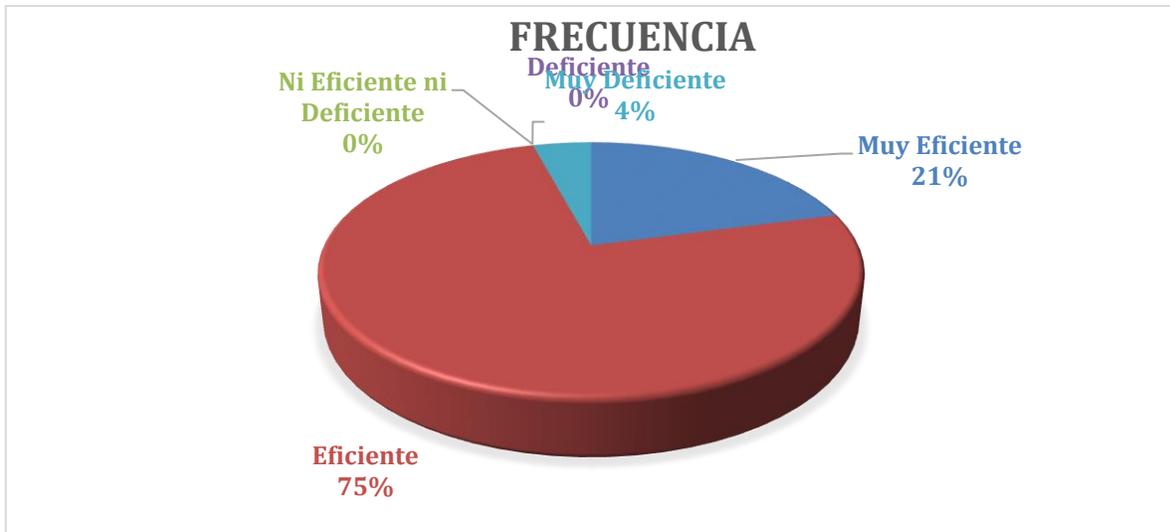


Análisis e Interpretación: El 17% de los empleados dicen haber recibido capacitaciones gestionadas por la alcaldía municipal; mientras que el 83% dice que no. Se observa que la mayoría de los encuestados dice no haber sido capacitados por la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

13- ¿Cómo considera la eficiencia administrativa actual?

Objetivo: Considerar el nivel de la eficiencia administrativa en los recursos humanos de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

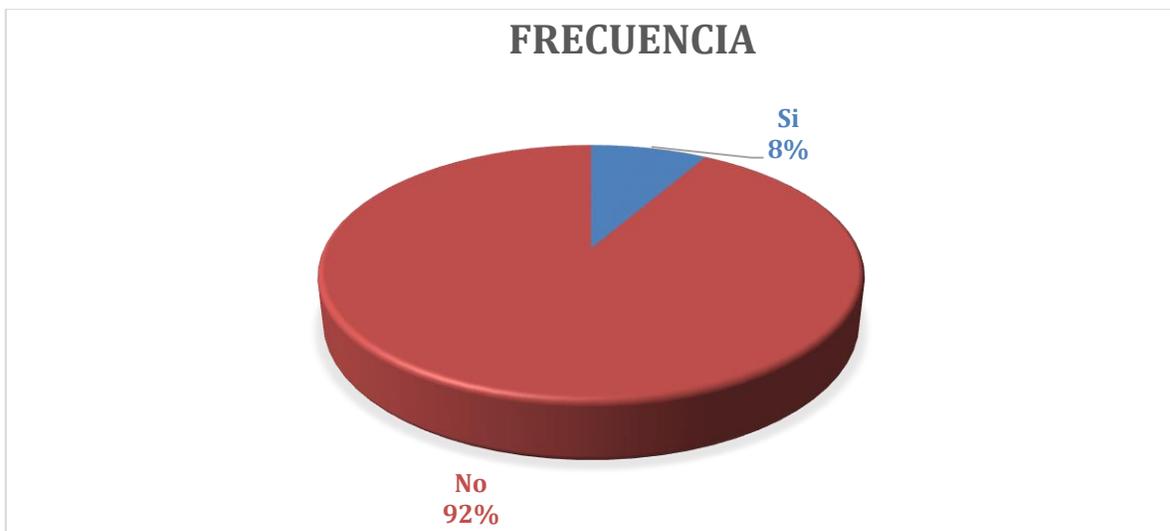
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Eficiente	5	20.83%
Eficiente	18	75%
Ni Eficiente ni Deficiente	0	0%
Deficiente	0	0%
Muy Deficiente	1	4.17%
Total	24	100%



14- ¿Posee un sistema de retroalimentación de parte de los usuarios la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Conocer si la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo posee un sistema de retroalimentación entre el usuario y la institución.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	2	8.33%
No	22	91.67%
TOTAL	24	100%



Análisis e Interpretación: 24 personas completaron el cuestionario de encuesta; de estos, solo 2 seleccionaron la respuesta “Sí” a la pregunta de la existencia de un sistema de retroalimentación de parte de los usuarios de los servicios de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo, esto representa un 8%; 22 personas dijeron que sí, esto es un 91.67% del total. La alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo no cuenta con un sistema que permita retroalimentar el nivel de satisfacción de los servicios recibidos por la institución.

15- ¿Recibe algún tipo de incentivo o premios por cumplimiento de metas?

Objetivo: Analizar la capacidad de incentivos de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo a su personal.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	33.33%
De Acuerdo	14	58.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	4.16%
Totalmente en desacuerdo	1	4.17%
Total	24	100%



Análisis e Interpretación: El 34% de los empleados encuestados dicen estar totalmente de acuerdo a la pregunta que cuestiona el recibimiento de incentivos o

bonos, lo cual significa que ellos perciben que si reciben incentivos; el 58% dice estar de acuerdo, el 4% dice que está en desacuerdo, y el otro 4% dice estar totalmente en desacuerdo. Ellos afirman recibir premios e incentivos por sus resultados.

16- ¿Considera que es necesario mejorar o crear un nuevo sistema de premios en la alcaldía?

Objetivo: Comprender la necesidad de mejorar o crear un nuevo sistema de premios en la alcaldía.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	3	12.50%
De Acuerdo	17	70.83%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	16.67%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	24	100%

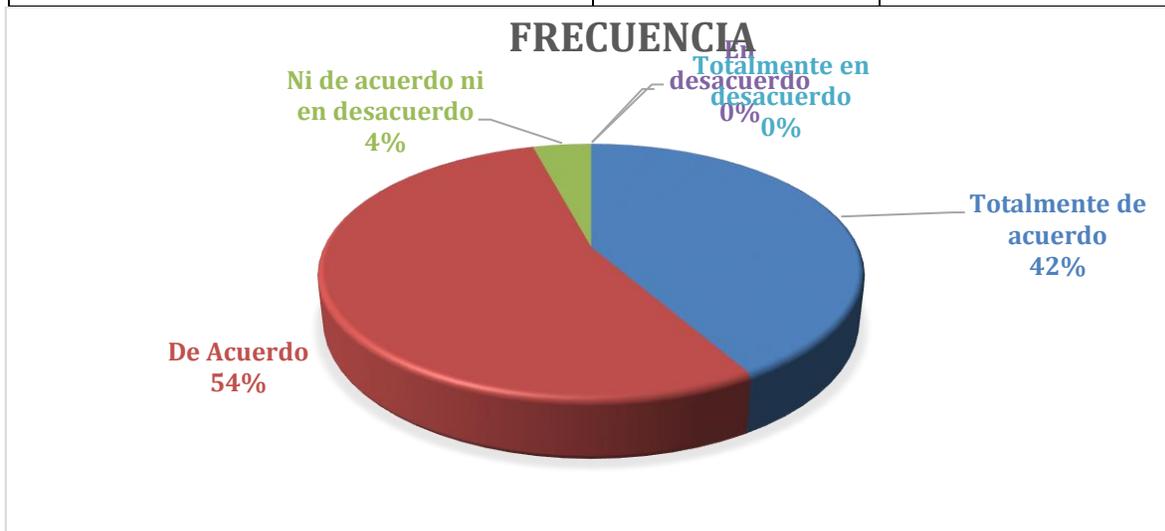


Análisis e Interpretación: Se observa que el 12%, o sea 3 empleados, de los encuestados están totalmente de acuerdo a mejorar el sistema de premios en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo; el 17% dice estar en desacuerdo, es decir 4 empleados; y finalmente el 71% dice estar de acuerdo, estos son 17 empleados. Se comprende que sí existe necesidad de mejorar el sistema de premios en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo, según la percepción del personal.

17- ¿Considera que la comuna cuenta con el personal capacitado para realizar las diferentes actividades?

Objetivo: Conocer si la comuna de Ciudad El Triunfo cuenta con personal capacitado para realizar las diferentes actividades correspondientes.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	41.67%
De Acuerdo	13	54.16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	4.17%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	24	100%

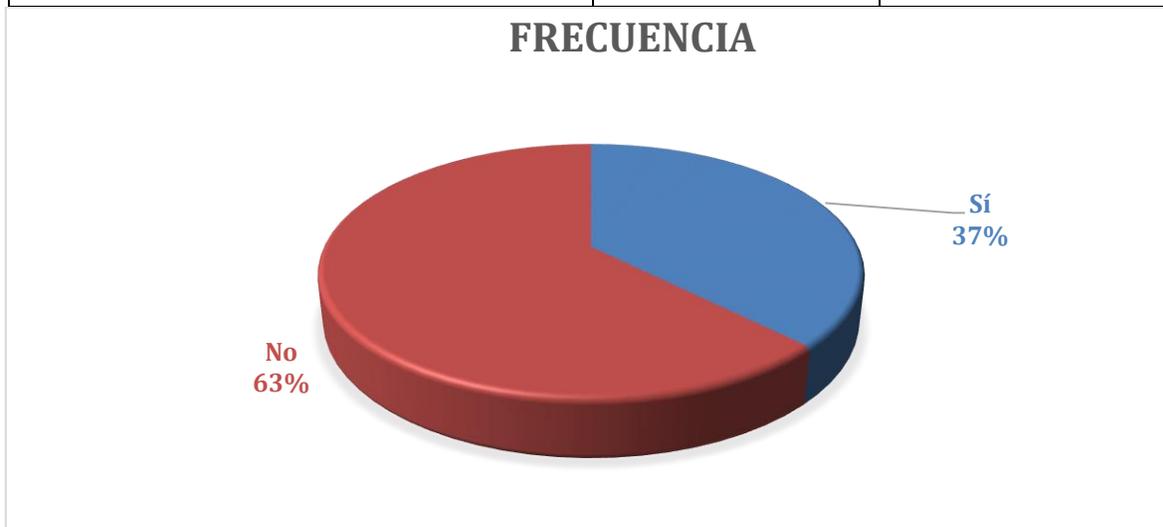


Análisis e Interpretación: Se observa que el 42%, o sea 10 empleados, de los encuestados están totalmente de acuerdo a que la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo cuenta con personal capacitado; el 4% dice ni estar de acuerdo ni en desacuerdo, es decir 1 empleado; y finalmente el 54% dice estar de acuerdo, estos son 13 empleados. Los empleados perciben que la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo posee personal capacitado para las actividades a realizar.

18- ¿Conoce si la Alcaldía tiene algún tipo de evaluación de desempeño?

Objetivo: Conocer si la alcaldía de Ciudad El Triunfo cuenta con evaluación de desempeño.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	9	37.50%
No	15	62.50%
TOTAL	24	100%

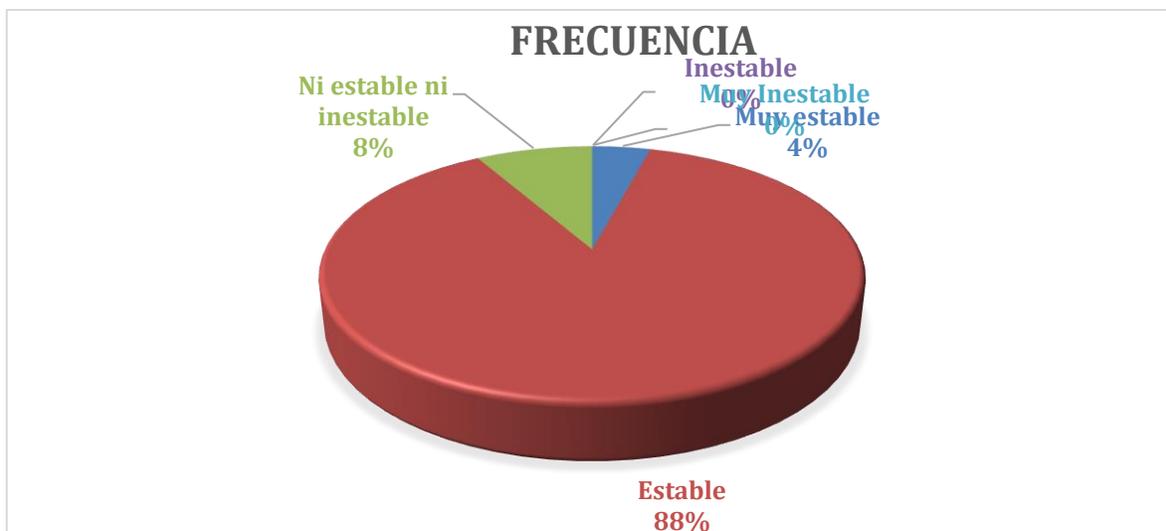


Análisis e Interpretación: 9 de los 24 empleados encuestados seleccionaron a la opción “Sí” conoce que la alcaldía cuenta con algún tipo de evaluación de desempeño, siendo esto el 37.50% del total. 15 seleccionaron la opción “No”, estos son el 62.50% del total. Se nota que la mayoría no conoce si la alcaldía lleva a cabo algún tipo de evaluación de desempeño.

19- ¿Cómo considera usted que es la estabilidad laboral para los empleados de la Alcaldía?

Objetivo: Conocer la opinión de los empleados acerca de la estabilidad laboral en la comuna de Ciudad El Triunfo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy estable	1	4%
Estable	21	88%
Ni estable ni inestable	2	8%
Inestable	0	0%
Muy Inestable	0	0%
Total	24	100%

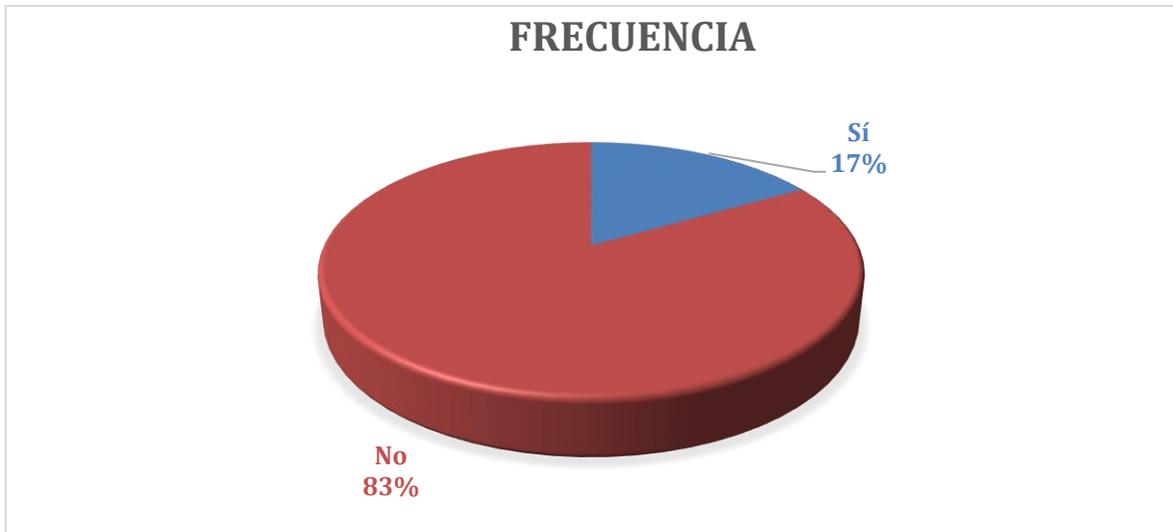


Análisis e Interpretación: Se observa que el 88% de los sujetos encuestados, es decir 21 de 24, consideran que la estabilidad laboral en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo es estable; el 4%, solo 1 de 24, dice ser muy estable la estabilidad laboral; y el 8%, 2 de 24, la considera inestable. Los empleados de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo consideran que tienen una gran estabilidad laboral.

20- ¿Existe la oportunidad de ascensos de puestos de trabajo en la institución?

Objetivo: Conocer si en la alcaldía municipal existen oportunidades de ascensos de puestos de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	4	16.67%
No	20	83.33%
TOTAL	24	100%

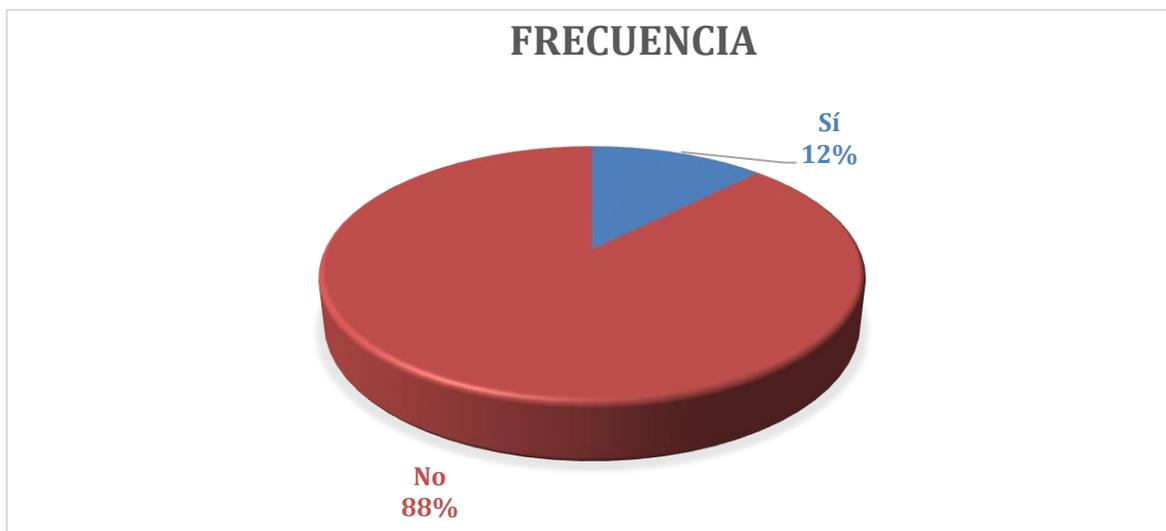


Análisis e Interpretación: El 17% de los empleados, o sea 4 de los 24 empleados encuestados creen tener oportunidades de ascenso en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo; en cambio, el 83% de ellos, o sea 20 empleados, creen que no las hay. Según las respuestas de ellos, en la alcaldía no se dan oportunidades de ascensos.

21- ¿Conoce usted si la Alcaldía Municipal posee sistemas de reclutamientos?

Objetivo: Determinar si la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo cuenta con sistema de reclutamiento.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	3	12.50%
No	21	87.50%
TOTAL	24	100%

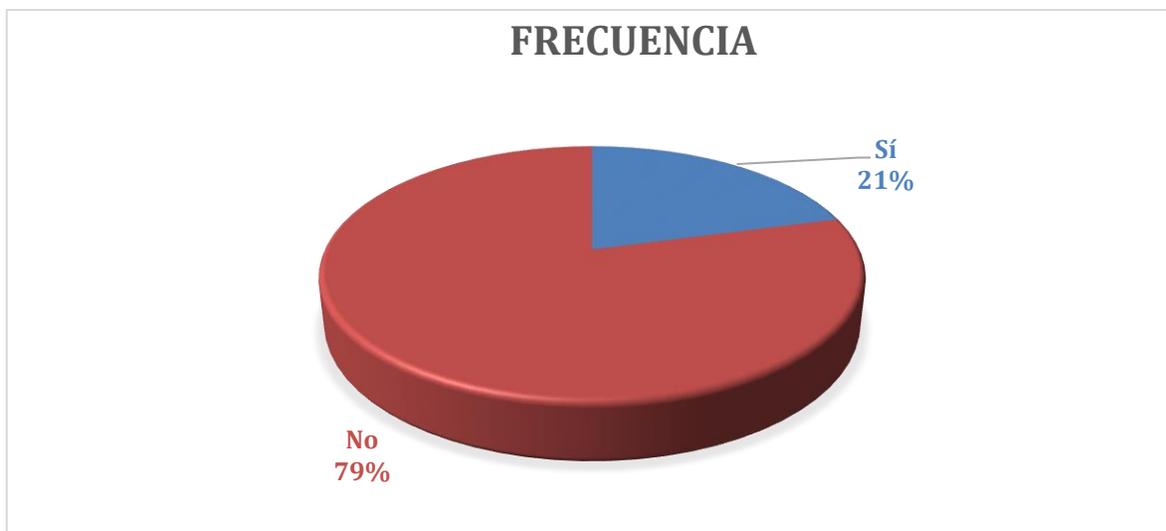


Análisis e Interpretación: Según el 12% de los encuestados, es decir 3 de ellos, la alcaldía sí posee sistemas de reclutamiento; mientras que el 88%, o sea 21 de 24 empleados, no conocen si la alcaldía posee ese tipo de sistemas. La mayoría de los empleados no conocen si en la comuna se llevan a cabo procesos de reclutamiento.

22- ¿La Alcaldía Municipal posee un proceso de inducción para nuevos empleados?

Objetivo: Conocer si en la alcaldía municipal poseen proceso de inducción para nuevos empleados.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	5	20.83%
No	19	79.17%
TOTAL	24	100%

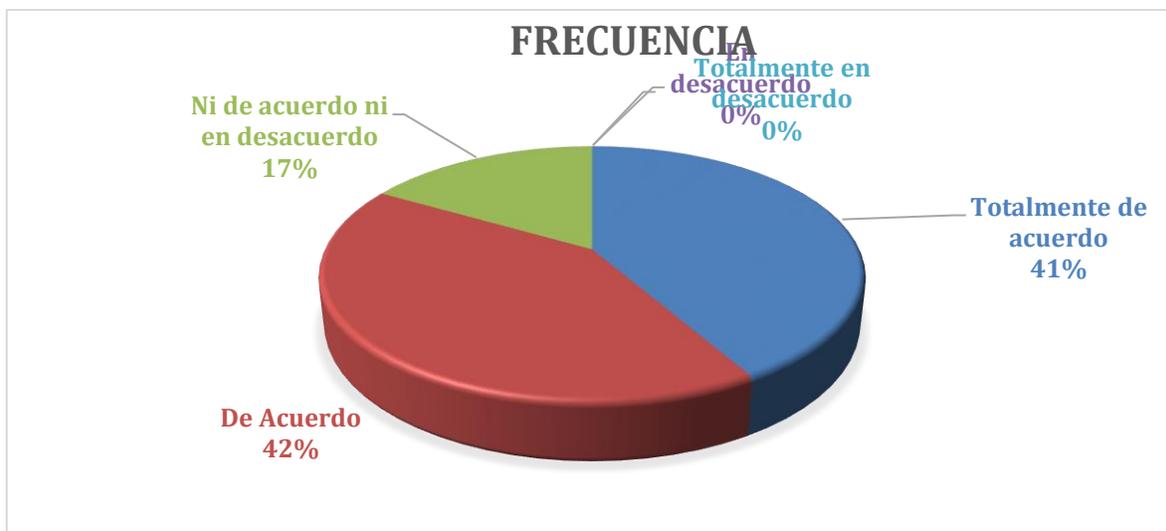


Análisis e Interpretación: El 21% de las personas encuestadas, es decir 5 de ellos, afirman que la municipalidad sí posee procesos de inducción; mientras que el 19 de ellos, o sea 79% dicen que no se poseen procesos de inducción. Según la mayoría de los empleados de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo, esta no cuenta con un proceso de inducción a los nuevos empleados para adaptarse a su nuevo puesto y a la organización.

23- ¿Considera que los servicios que la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo ofrece a sus habitantes son suficientes?

Objetivo: Comprender la percepción de los empleados la calidad de los servicios a los habitantes del municipio.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	10	41.67%
De Acuerdo	10	41.66%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	16.67%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	24	100%



Análisis e Interpretación: Se observa que el 41.66% de los encuestados, o sea 10 de 24, está totalmente de acuerdo a que los servicios que la alcaldía ofrece sí son suficientes; el 17%, es decir 4 encuestados, no están de acuerdo ni en desacuerdo con esa afirmación; por último, el otro restante 41.67% dice estar de acuerdo con ello. Se comprende que el personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo percibe que los servicios ofrecidos a los habitantes del municipio son suficientes.

4.2 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA POR LAS ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

PREGUNTA	RESPUESTAS DADAS POR EL GERENTE	RESPUESTAS DADAS POR EL SECRETARIO	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
1. ¿Cuentan con algún modelo o protocolo para el reclutamiento y la selección del personal?	En la alcaldía se reciben currículos de los aspirantes, pero se procesan dependiendo del área en que se va a reclutar, se eligen a 3 que posteriormente son los que se someten a prueba por un	La municipalidad dependiendo el área en que se va a reclutar se reciben los currículos de los aspirantes, dentro de los cuales se entrevistan a tres, para posteriormente poder elegir a la persona idónea	Ambas respuestas coinciden en un proceso básico para seleccionar al ocupante de la nueva plaza, es importante destacar el periodo de prueba: el gerente dice tres meses, en cambio, el secretario solo habla de dos meses. La selección se hace primero con

	<p>periodo de 3 meses, al finalizar dicho periodo se elige el más idóneo.</p>	<p>para el puesto, la que se mantiene por un periodo de prueba de dos meses, luego se hacen las evaluaciones respectivas para determinar su desempeño en el cargo.</p>	<p>la revisión de los currículos, seleccionando a tres de ellos, y se entrevistan para elegir al candidato idóneo. Pero este debe ser probado durante tres meses para ser contratado.</p>
<p>2. Cuando se recluta a un nuevo miembro del personal. ¿Se le otorga algún tipo de documento donde se den indicaciones para mejorar su inducción a la organización?</p>	<p>A los nuevos empleados no se les asigna ningún tipo de documento, se hace de manera verbal, procurando que el nuevo empleado entienda sus funciones y optimice su desempeño.</p>	<p>A las personas se les asignan las funciones que desempeña cada área para poder hacerles ver la manera en la cual desempeñará su trabajo.</p>	<p>Las funciones a desempeñar son delegadas de manera oral. La inducción se hace a través de una explicación hablada sobre las tareas a realizar de acuerdo al puesto ocupado.</p>
<p>3. ¿Se considera el diseño de puestos para la colocación del personal?</p>	<p>Sí lo hacemos, de hecho, es una de las partes principales de la selección de nuevos trabajadores, con ello podemos determinar casi con un 100% de seguridad el empleado idóneo para el puesto idóneo.</p>	<p>Sí, pues se basa de acuerdo al tipo de trabajo y así podemos determinar la colocación del personal, si están aptos para desarrollar un trabajo en las diferentes áreas.</p>	<p>El diseño de puestos es importante dentro de la organización de la entidad, con el objeto de tener más claridad en las funciones correspondientes.</p>

<p>4. ¿Se contemplan el alcance de metas y cumplimientos de objetivos en la planeación estratégica de los RR. HH.?</p>	<p>Sí, se tiene un cronograma de actividades programado para ser revisado mensualmente, dependiendo de cómo sean los resultados en cada mes se van descartando, modificando o estableciendo nuevos objetivos.</p>	<p>A inicio de cada año cada área cuenta con un cronograma de metas y actividades para poderlas desarrollar de forma mensual, y ahí se determinan los alcances que se esperan lograr.</p>	<p>La alcaldía cuenta con objetivos diseñados a corto plazo, esto para cada mes. Estos son flexibles, se adaptan de acuerdo a los resultados mensuales.</p>
<p>5. ¿La alcaldía cuenta con algún sistema de bonificación o recompensa para el cumplimiento de las metas y objetivos?</p>	<p>No existe un sistema de bonificaciones como tal, por supuesto hay algunos beneficios otorgados a ciertos empleados bajo ciertas circunstancias, pero estos beneficios no están contemplados en un presupuesto oficial.</p>	<p>Bonificaciones o recompensas no son otorgadas puesto que no se contemplan en el presupuesto.</p>	<p>En la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo no se tiene un sistema de bonificaciones o premios a los empleados debido a las limitantes de su presupuesto. Este no depende de los ingresos propios de la municipalidad, sino que es dependiente de lo asignado por FODES u otros tipos de programas financieros gubernamentales.</p>
<p>6. ¿La administración de la alcaldía municipal cuenta con manuales o algún tipo de documento</p>	<p>Sí poseemos manuales para cada área, algunos quizá estén desactualizados o anticuados, pero hasta el</p>	<p>Dentro de la municipalidad son diferentes manuales los que se tienen para poder desarrollar las actividades en</p>	<p>Tanto el gerente como el secretario afirman contar con manuales en diversas áreas (las cuales no se aclaran). Se destaca que estos</p>

<p>que regulen las actividades y funcionamiento de los servidores públicos?</p>	<p>momento han ayudado a la consecución de objetivos y metas.</p>	<p>cada área, y eso hace que el funcionamiento dentro de la misma se rija bajo esos manuales.</p>	<p>instrumentos están desactualizados, así que sería necesario una actualización de ellos.</p>
<p>7. ¿Cuáles son las políticas que regulan los procesos administrativos y de atención a la población?</p>	<p>Referente a las políticas la alcaldía se basa en las leyes y manuales internos que rigen el desempeño de cada uno de los empleados, estas políticas a veces son flexibles para que se vayan adaptando a las eventualidades o cambios en la administración</p>	<p>En cuanto a las políticas nuestra municipalidad se basa en las leyes y manuales que rigen el desempeño de cada uno de los empleados, adaptándolos para poder generar un clima de trabajo que lleve al pleno desarrollo de cada uno de ellos, para poder generar una atención satisfactoria a la población.</p>	<p>Las políticas que rigen a la organización de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo se basan en leyes y también en manuales internos. Ambos entrevistados aseguran que estas son flexibles. Sin embargo, no se detalla específicamente el contenido de esas políticas.</p>
<p>8. ¿Reciben algún tipo de capacitación laboral o técnica los servidores públicos de la alcaldía municipal?</p>	<p>Se reciben capacitaciones de parte de ISDEM las imparte una persona profesional y es asignada a un área en específica, es la que nos ayuda a desatollar nuestras</p>	<p>De parte del ISDEM se reciben capacitaciones por parte de la persona asignada, pues ella es quien nos ayuda a desarrollar todos requerimientos que como</p>	<p>Los empleados de la alcaldía solo reciben capacitaciones dadas por el ISDEM. Ellos no son capacitados bajo las necesidades internas de la municipalidad. Se observa una carencia en ese aspecto.</p>

	habilidades y pone de manifiesto el comportamiento de los funcionarios públicos, en todo momento estamos asesorados por dicha persona.	servidores públicos debemos de cumplir, desde el manejo de nuestro carácter hasta el cumplimiento de nuestras obligaciones.	
9. ¿Se promueve el desarrollo profesional y personal para la mejora de las habilidades y aptitudes de los servidores públicos en la institución?	Dentro de las políticas de la municipalidad existe el promover todo desarrollo profesional y personal ya que de esta manera los empleados que opten por seguir estudiando para poder lograr un mejor desarrollo profesional lo puedan hacer y posteriormente aprovechar todos esos conocimientos adquiridos	Se promueve de manera que los empleados que opten por seguir estudiando para poder lograr un mejor desarrollo profesional, se les brinda el espacio para poder hacerlo, apoyando así la educación de cada uno de ellos, ayudándoles a que puedan cumplir sus sueños de realizarse como profesionales en nuestro país.	Según ambos entrevistados, la alcaldía permite que sus empleados puedan seguir estudiando sí así lo desean. Ninguno de ellos detalla si existen horarios flexibles para ellos o les permiten trabajar en otro tipo de modalidad de trabajo.
10. ¿Cómo se mide el rendimiento laboral de los funcionarios públicos de la	Como antes lo mencione, existe un cronograma de actividades mensuales, el desempeño de	Se mide verificando el cumplimiento de sus actividades asignadas en la semana.	El rendimiento se mide de acuerdo al cronograma de actividades desarrollado mensualmente, según el gerente. El

alcaldía municipal?	un empleado se mide por los resultados obtenidos en ese periodo.		secretario, por el contrario, dice que es semanal pero siempre de acuerdo a los cronogramas. Esta diferencia se da quizá porque el diseño del cronograma por parte del alto mando es mensual, pero las actividades a desarrollar son asignadas semanalmente a cada uno de los servidores públicos.
11. ¿De qué manera se evalúa el desempeño de los servidores públicos de la alcaldía?	Se evalúan mediante un Plan Operativo Anual en donde tenemos establecidas las metas que realizaremos, de manera que se evalúa mensualmente el cumplimiento que le estamos dando cada una de las áreas.	Se evalúan mediante un Plan Operativo Anual en donde tenemos establecidas las metas que realizaremos, de manera que se evalúa mensualmente el cumplimiento que le estamos dando cada una de las áreas.	El plan operativo de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo se diseña anualmente. Pero para corregir cualquier desviación en los objetivos y metas planteados, se evalúa cada mes. Esto también ayuda a evaluar a los empleados. Pero no se menciona un procedimiento estandarizado.
12. ¿Qué tipo de organización considera usted que tiene la alcaldía municipal?	Se tiene una organización formal que busca el respeto de la jerarquía para asegurar que las decisiones se puedan tomar por la persona adecuada.	La organización de la alcaldía municipal se basa en desarrollar todo lo que como servidores públicos queremos desarrollar, en brindar una	Según el gerente, la organización es de tipo formal y jerarquizada. El secretario, desde su perspectiva a nivel operativa, considera que la organización se basa en el cumplimiento de las funciones como servidores públicos,

		atención de calidad a los usuarios, fortaleciendo la implementación de planes de desarrollo para la comunidad.	cuya principal meta es atender las necesidades de los habitantes del municipio.
13. ¿Realizan algún tipo de ritual o actividad que permita el sentimiento de pertenencia y que fortalezca el compañerismo para mejorar el clima laboral dentro de la entidad?	Se hacen reuniones semanales para la socialización entre empleados, con esto se busca generar un clima organizacional agradable	Sí se realizan reuniones de compartimiento entre compañeros para generar un clima laboral más apropiado para la comodidad del trabajo.	Tanto el gerente como el secretario aseguran que en la municipalidad se llevan a cabo reuniones entre el personal para ayudar al crecimiento del compañerismo y la confianza entre ellos.
14. ¿Cuáles son los servicios que la alcaldía municipal ofrece a la población de Ciudad El Triunfo?	Son muchos los servicios ofrecidos tenemos entre ellos; entrega de partidas de nacimiento, elaboración de cartas de ventas, vialidades, matrimonios civiles, partidas de defunción, estudios ambientales, desarrollo de proyectos de inversión, cobro de tasas municipales, entre muchos más.	Son muchos los servicios ofrecidos tenemos entre ellos; entrega de partidas de nacimiento, elaboración de cartas de ventas, vialidades, matrimonios civiles, partidas de defunción, estudios ambientales, desarrollo de proyectos de inversión, cobro de tasas municipales, entre muchos más.	Los principales servicios son: Entrega de partidas de nacimiento, elaboración de cartas de ventas, matrimonios, elaboración de partidas de defunción, estudios ambientales y recaudación de impuestos municipales para el desarrollo de proyectos en las comunidades.

<p>15. ¿Cuántos servidores públicos laboran en la alcaldía municipal? ¿Cómo están distribuidos?</p>	<p>En la alcaldía trabajan 47 empleados públicos, distribuidos en diferentes áreas, cada uno de ellos son sus jefaturas inmediatas.</p>	<p>Laboran 47 empleados públicos, distribuidos en diferentes áreas, cada uno de ellos son sus jefaturas inmediatas.</p>	<p>La alcaldía municipal de ciudad El Triunfo cuenta con 47 empleados.</p>
<p>16. ¿Considera que los tiempos de atención al usuario son eficientes?</p>	<p>Sí, tratamos de darles a nuestros usuarios atención en el menor tiempo posible para que pueda realizar de manera rápida todos sus trámites, en los últimos tiempos se ha hecho un esfuerzo significativo por mejorar aún más la atención al cliente y de esta manera recibir mejor Feedback.</p>	<p>Sí, tratamos de darle a nuestros usuarios atención en el menor tiempo posible para que pueda realizar de manera rápida todos sus trámites.</p>	<p>Ambos consideran que el tiempo de atención a los usuarios en la comuna es óptimo.</p>
<p>17. ¿Considera que los usuarios reciben una buena atención o se puede mejorar?</p>	<p>Por supuesto que reciben una buena atención, pero como todo lugar la atención definitivamente se puede mejorar, se han hecho capacitaciones</p>	<p>Reciben una buena atención, pero como todo lugar la atención definitivamente se puede mejorar, siempre hay tiempo para</p>	<p>Los entrevistados consideran que la atención ofrecida por los servidores públicos de la alcaldía municipal es buena, aunque están de acuerdo en que se puede mejorar.</p>

	para mejorar el desempeño de los empleados que atienden al público y los resultados han sido buenos y aceptables.	poder realizar una mejor atención a los usuarios.	
18. ¿Cree usted que contar con eficiencia administrativa ayudará a mejorar la atención al usuario?	Sí, soy partidario que la eficiencia en la administración es importante para el comportamiento de los empleados públicos, ayuda a mejorar el desempeño de cada empleado y además define muy bien las metas y los objetivos para poder fácilmente ser identificados, comprendidos y posteriormente alcanzados.	Definitivamente la eficiencia es parte fundamental para el desarrollo positivo dentro de toda institución pública, pues de ahí depende el trato que como servidores podemos brindar a la población.	Ambos coinciden en la importancia de ser eficientes administrativamente . El gerente tiene más en claro la influencia positiva de la eficiencia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo tiene un proceso de reclutamiento adecuado, ya que por ser una institución pública se regula por los reglamentos y mandatos de las leyes relacionadas con la carrera pública municipal, pero no cuenta con un proceso de inducción formal para los nuevos empleados, ni cuenta con instrumentos que ayuden a hacerlo como por ejemplo un manual de bienvenida.
- En la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo no se cuenta con instrumentos formales como manuales de funciones o políticas para la regulación de las tareas de los empleados; y según los entrevistados, se tienen manuales, de los cuales no se especifican los tipos, pero están desactualizados.
- Se carece de un procedimiento de evaluación de desempeño.
- Se concluye que la alcaldía no posee un plan de capacitación propio de acuerdo a las necesidades laborales internas del personal.
- La alcaldía permite a sus empleados seguir formándose profesionalmente, pero no se cuenta con un programa que ayude a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Falta un plan de incentivos formalizado.
- Los miembros de la entidad consideran que la eficiencia administrativa puede mejorarse para ofrecer los servicios de mejor manera.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda elaborar un instrumento administrativo para mejorar la inducción de los nuevos empleados; en este caso un manual de bienvenida; esto permitirá dar a conocer las políticas, la misión, visión, los cargos a desempeñar y todo el funcionamiento de la organización, con el fin de mejorar la adaptación de los empleados a la entidad.
- La alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo debe crear un manual de funciones actualizado para que los empleados tengan claridad en las tareas correspondientes al puesto que ocupan.

- Es recomendable evaluar un manual de evaluación de desempeño donde se establezca el proceso a seguir para dicha práctica.
- Se recomienda elaborar un programa de capacitaciones periódicas llevadas a cabo por la alta dirigencia de la municipalidad, a través de instituciones como INSAFORP.
- Se debe elaborar un plan de incentivos emocionales; ya que la alcaldía no cuenta con un presupuesto flexible, y solo se dan los incentivos y prestaciones que por ley se establecen, se debe recurrir a la recompensa emocional
- Relacionada con la recomendación anterior, es recomendable que el programa de capacitaciones tenga como finalidad el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados con el objetivo del crecimiento profesional, siendo esto una manera de incentivar y motivar a los recursos humanos de la municipalidad.
- Tanto el manual de bienvenida, el manual de funciones y el programa de capacitaciones deben encaminarse al mejoramiento de la eficiencia administrativa en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo

PROGRAMA DE RECURSOS HUMANOS

6.1 RESUMEN EJECUTIVO

Ciudad El Triunfo está ubicada en el departamento de Usulután. Su alcaldía municipal cuenta actualmente con 46 servidores públicos en sus diferentes áreas de atención al usuario. Es una institución pública importante porque es el principal motor del desarrollo local en dicho municipio.

Según los resultados obtenidos en la investigación anterior, se tiene la necesidad de contar con instrumentos administrativos para ayudar a mejorar la eficiencia administrativa de la entidad; esto implica una mejor organización y conocimiento de las actividades correspondientes a realizar por cada servidor.

Los instrumentos propuestos para contribuir en la mejora de dichos aspectos son un manual de bienvenida, manual de funciones y un plan de capacitaciones. El primero tiene como objetivo dar una mejor inducción a los nuevos empleados; el manual de funciones enlista y profundiza en las tareas que cada empleado debe realizar; y por último, el plan de capacitaciones sugiere módulos de guía para desarrollar temáticas de importancia para dar mayor conocimientos al personal de la alcaldía.

Los objetivos de este programa son:

- Dar una mejor inducción a los nuevos servidores públicos que prestarán sus servicios en la alcaldía municipal.
- Mejorar la eficiencia de los servidores públicos con el uso del manual de funciones y política.
- Mejorar la atención a los usuarios tanto de Ciudad El Triunfo como de los que provienen de otros municipios que lo requieran a través de la capacitación de los prestadores de servicios.

Los encargados de ejecutar este programa serán los administrativos de la municipalidad, específicamente el departamento de los recursos humanos, quienes considerarán la manera oportuna de aplicación. Las razones para su implementación son:

- a) La carencia de un programa de inducción se verá solventada con el uso de un manual de bienvenida.
- b) Necesidad de contar con un manual de funciones y políticas actualizado que permita el desenvolvimiento adecuado de los recursos humanos de la alcaldía.
- c) Los recursos humanos de toda organización necesitan contar con el mejoramiento continuo de sus habilidades y conocimientos para ofrecer mayor eficiencia administrativa.

Los gastos financieros se presentan resumidos en el siguiente recuadro:

Resumen de Gastos			
Concepto	Costos de Impresión	Costos de Ejecución	Total
Manual de Bienvenida	\$9.40	-	\$9.40
Manual de Funciones y Políticas	\$13.00	-	\$13.00
Manual de Evaluación de Desempeño	\$10.60	\$140.30	\$150.90
Plan de Incentivos	\$7.20		\$7.20
Plan de Capacitaciones	\$3.00	\$582.00	\$585.00
Total	\$43.20	\$722.30	\$765.50

Fuente: Cotización de impresión y empastado en Cibermanía de Ciudad El Triunfo y presupuesto del plan de capacitación.

La ejecución de estos instrumentos permitirá que los recursos humanos ejecuten de manera correcta sus funciones ayudando a la mejora de la eficiencia administrativa de la organización. Lo que se presenta a continuación son solo propuestas para paliar las problemáticas dadas. Los administrativos de la organización tendrán la capacidad de ejecutarlo tal como se ha organizado o si deciden modificarlo según sus ideas.

MANUAL DE BIENVENIDA

Alcaldía Municipal de El Triunfo



SEPTIEMBRE 2020

CONTENIDO	
BIENVENIDA.....	2
OBJETIVOS	3
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:.....	4
MISIÓN:	4
VISIÓN:.....	4
VALORES:	4
HISTORIA	6
ALCALDES ANTERIORES	6
MIEMBROS DEL CONSEJO MUNICIPAL	8
FUNCIONES GENERALES DE CADA SECCIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO.....	9
CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA:.....	12
NIVELES FUNCIONALES:	13
JORNADA LABORAL	14
POLITICAS Y NORMAS INTERNAS DE COMPORTAMIENTO	15
DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES	15
OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES	16
PROHIBICIONES.....	18
SANCIONES.....	20
PRESTACIONES LABORALES:.....	21

Alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo

BIENVENIDA

Estimado/a empleado/a:

La alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo la da la más sincera bienvenida a este equipo de trabajo. Nos sentimos gozosos de contar con un elemento tan capaz como usted dentro de nuestra organización. Esperamos como entidad pública aportar a su crecimiento y desarrollo profesional dentro de nuestras instalaciones.

Para que su adaptación a nuestra cultura organizacional sea lo más eficiente posible tendrá a su disposición este manual de bienvenida, lo que ayudará en su proceso de inducción con el objeto de adquirir todo el conocimiento necesario para que pueda desenvolverse activamente dentro de la entidad. Su jefe inmediato será el encargado de enseñarle de manera practica las disposiciones de este documento.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Ayudar en la inducción de los nuevos empleados para la mejora de su adaptación en la organización interna de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

Objetivos Específicos:

- Brindar conocimiento a los nuevos empleados sobre componentes generales del reglamento interno de la municipalidad.
- Mejorar la percepción y conocimiento general de los distintos componentes de la cultura organizacional de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.
- Informar a los nuevos servidores públicos todo lo concerniente a la filosofía organizacional de la alcaldía como la misión, visión y valores de la alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:

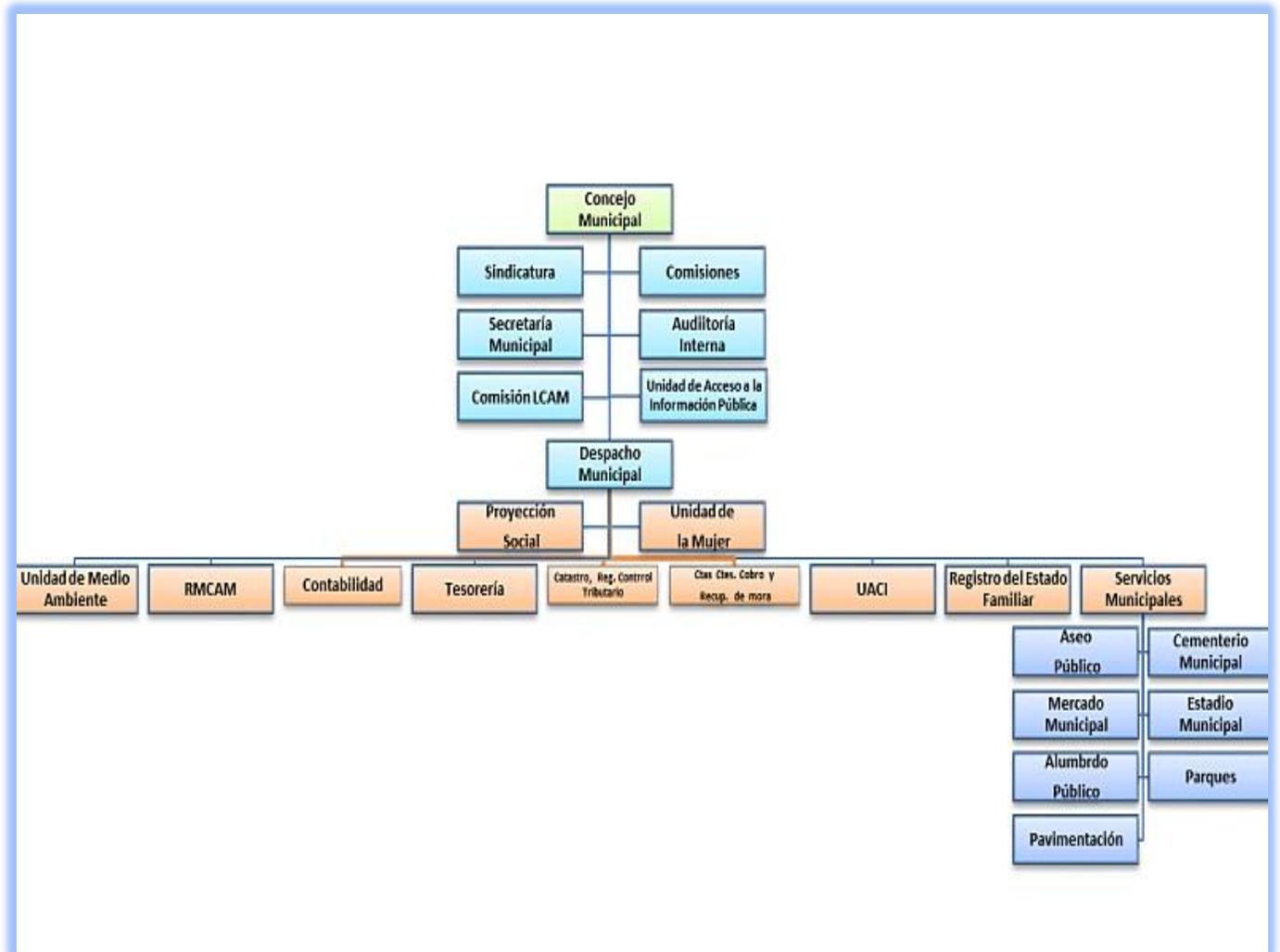
MISIÓN: Garantizar permanentemente a sus ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo social y económico integral que permita visualizar objetivamente el cambio local, utilizando los recursos humanos, materiales y económicos con transparencia, honradez y honestidad y responsabilidad.

VISIÓN: Establecer un gobierno municipal que convierta a Ciudad el Triunfo en un municipio moderno y competitivo que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo en la promoción permanente del progreso local; en un clima de seguridad y armonía, que logre soluciones viables a los problemas sociales y económicos; que garanticen un cambio objetivo en la calidad de vida de los ciudadanos triunfeños.

VALORES:

- Excelencia
- Transparencia
- Mística y Compromiso
- Responsabilidad
- Lealtad
- Pluralismo
- Eficiencia
- Solidaridad

Estructura Organizativa



HISTORIA

Siendo presidente el ilustre ciudadano don José María San Martín, se emitió el Decreto Legislativo de 11 de marzo de 1854, en virtud del cual el valle de La Labor se erigió en pueblo, con el nombre de El Triunfo. Ordenase, en la misma ley, que sus habitantes eligieran un alcalde, dos regidores y un síndico, y que, previos los informes de las municipalidades colindantes, el Ejecutivo demarcara su jurisdicción al nuevo municipio. A raíz de tal erección, el pueblo de El Triunfo quedó incorporado en el distrito de Chinameca, uno de los que constituían el grande y extenso departamento de San Miguel. La medida legislativa tuvo gran resonancia en el oriente salvadoreño y, excepción hecha de los habitantes de San Buenaventura, todos los vecinos de los pueblos circunvecinos aprobaron lo actuado, pues La Labor, convertida en pueblo de El Triunfo, era una población de importancia en la comarca, como lo prueba el hecho de que ya en febrero de 1841, conjuntamente con Jucuapa, había formado uno de los cantones electorales en que se dividió el país.

ALCALDES ANTERIORES

A continuación, se presenta una lista de los alcaldes ocupantes de la silla edilicia en los últimos 25 años:

***Miguel Rivera (alcalde Por arena 2000 a 2003)**

Acontecimientos importantes: Se construyó el estadio municipal, se creó un espacio para el mercado municipal.

***Ramón Mejía (Alcalde Por Arena 2003 a 2006)**

Acontecimientos importantes: se gestionaron todos los procesos para el título de Ciudad, se modernizó el parque municipal

***Dolores Caballero (Alcaldesa por ARENA 2006 A 2009)**

Acontecimientos importantes: El municipio se le otorgó el título de Ciudad, se modernizó el estado municipal.

***Óscar Alfredo Ordóñez (Alcalde por EI PNC 2009 a 2012)**

Acontecimientos importantes: se modernizó el mercado municipal

***Arturo Romero Castañeda (alcalde por arena 2012 a 2015)**

Acontecimientos Importantes: Se llevaron a cabo muchas inversiones para mejorar las calles principales de la ciudad

***Pedro Antonio Chicas (alcalde por FMLN 2015 a 2018)**

Acontecimientos importantes: Se remodeló el parque y se atrajo la inversión de muchas empresas

***Arturo Romero Castañeda (alcalde de Arena 2018 hasta la fecha)**

Acontecimientos importantes

Se creó una plaza de comercio con más de 20 nuevos establecimientos, se creó un nuevo cementerio, se compraron nuevos camiones para la recolección de basura

MIEMBROS DEL CONSEJO MUNICIPAL

José Arturo Romero Castañeda (alcalde) (Fallecido)

Kevin Rolando Gonzales Díaz (síndico)

Gerson Osiris Serpas Machuca (regidor cantón La Palmera)

David Arnoldo Fuentes Aguilar (regidor Cantón Los Novillos)

José Reinaldo Mejía Serpas (regidor Barrio El Calvario)

Óscar Armando Moraga Castro (regidor Barrio el Carmen)

Wendy Nohemí Hernández Gómez (regidora cantón San Antonio)

María Estela Fuentes romero (regidora barrio San Francisco)

María de la cruz Ramírez de Castillo (regidora caserío Los Limones)

José Elías Hernández Martínez (regidor cantón El Palón)

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE BIENVENIDA:

El presente manual será revisado anualmente con el propósito de analizar su coherencia con las exigencias del momento en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo. Los encargados de dicha tarea serán los concejales junto al alcalde, realizándose a través de la retroalimentación entre los empleados. A ellos le corresponden proporcionarle un ejemplar de este documento, ya sea de manera física o digital, para que sea consultado por cada uno de los miembros de recursos humanos de la alcaldía.

FUNCIONES GENERALES DE CADA SECCIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO

Sindicatura: Vigila, cuida y defiende los intereses municipales, representando jurídicamente al distrito.

Secretaría Municipal: Ayudar en el registro de notas al alcalde municipal y su consejo. También asiste a la municipalidad en cuanto al envío e intercambio de correspondencia; así como orientar y asesorar a cada uno de los jefes de unidades sobre aspectos administrativos, así como en la formulación y elaboración de proyectos orientados al desarrollo municipal. Además, vela por el orden y cumplimiento de los compromisos adquiridos por la municipalidad.

Auditoría Interna: Formula, elabora, coordina y controla el plan operativo anual con su respectivo presupuesto. Es el encargado de la revisión y control de los diversos documentos e instrumentos administrativos y financieros, con el fin de evaluar su cumplimiento y determinar posibles desviaciones con el fin de corregirlas.

Unidad de Acceso a la Información Pública: Garantizar la transparencia y el acceso a la información a través de la participación ciudadana contribuyendo así, al fortalecimiento de la institucionalidad, la democracia y el estado de derecho.

Despacho Municipal: Vela por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.

Proyección Social: Articula los intereses de la comunidad y municipalidad para facilitar la realización de actividades enfocadas en el desarrollo social.

UATM (Unidad de Administración Tributaria Municipal): Registra todo lo pertinente a la actividad económica del municipio, evaluando su capacidad calificativa para aportar impuestos y tasas municipales de acuerdo al patrimonio individual de cada posible contribuyente.

Unidad de Medio Ambiente: Estructura especializada con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales en el municipio. Analiza y revisa el cumplimiento de los requisitos primordiales para el otorgamiento de los permisos necesarios en el ámbito ambiental.

Contabilidad: Registrar los ingresos y egresos en las distintas actividades organizadas por la comuna. Mantiene actualizados los informes y registros contables. Para esto, elabora los Estados Financieros de manera periódica con todo lo que esto implica.

Tesorería: Custodia el manejo de los fondos públicos de la municipalidad. Para llevar a cabo esta tarea debe actualizar los registros contables y financieros, proveer de recursos a cada una de las secciones municipales, así como controlar sus egresos e ingresos.

Catastro, Registro y Control Tributario: Registra los bienes inmuebles rústicos, urbanos y de carácter especial. Esto se actualiza regularmente, realizándose auditorías a contribuyentes.

Unidad Municipal de la Mujer: Crear las bases que orientaran el diseño y la ejecución de las políticas públicas que garantizaran la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres sin ningún tipo de discriminación.

Unidad Familiar:

UACI: Se encarga de los procesos de licitaciones y adquisiciones de los servicios outsourcing que contribuyen al desarrollo municipal. Esto se debe hacer de acuerdo a lo estipulado

Registro de Estado Familiar: Es la sección designada para el registro y emisión de los diversos documentos necesarios en materia civil para cada uno de los habitantes del municipio.

Servicios Públicos: Unidad cuyas funciones son las de proveer los distintos servicios necesarios para el bienestar y cuidado del patrimonio municipal, entre estos están: alumbrado público, aseo municipal, cuidado de parques, etc.

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA:

1- PERSONAL PERMANENTE: Es constituido por los servidores públicos que desempeñan labores que por su naturaleza se consideran de carácter permanente en la Institución, en virtud de contratos individuales de trabajo o por nombramiento en empleos que aparezcan específicamente determinados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

2- PERSONAL TEMPORAL: Es el que se contrata por un plazo determinado, para la ejecución de un trabajo específico o para atender una situación transitoria de trabajo. No se podrá contratar servidores públicos temporales para desempeñar labores de naturaleza permanente en la Institución, salvo las excepciones indicadas en el Art. 25 del Código de Trabajo vigente, pero su condición de temporal podrá prorrogarse cuando los trabajos para los cuales se les contrató no hayan sido terminados dentro del plazo estimado.

3- PERSONAL INTERINO: El que presta sus servicios en base a un contrato individual de trabajo para llenar vacantes de servidores públicos cuya ausencia es motivada por causa legal o justificada. El trabajador interino dejará de prestar sus servicios cuando cesare la causa que motivó la ausencia del trabajador permanente y éste se presentare a su trabajo, todo lo cual será sin ninguna responsabilidad para la Municipalidad.

4- PERSONAL EVENTUAL: El que presta sus servicios para atender labores de emergencias o de corta duración.

NIVELES FUNCIONALES:

Según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican de la siguiente manera:

a) Nivel de dirección: Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.

b) Nivel técnico: Pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

c) Nivel de soporte administrativo: Pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

d) Nivel operativo: Pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

JORNADA LABORAL

La semana laboral será de cinco días, iniciará el lunes y terminará el viernes, excepto en el caso de las labores permanentes que se trabajará, además el sábado y el domingo.

El horario de trabajo para las dependencias administrativas diurnas comprende de las 8:00 a las 16:00 horas con un receso de una hora para almorzar, la cual será específicamente de 12:00 md a 1:00 pm..

En el caso de las labores permanentes, se incluyen a los servidores públicos de las dependencias de aseo, mantenimiento, alumbrado público, etc. Su horario de trabajo será acomodado por la municipalidad según lo estime conveniente de acuerdo a las necesidades de la misma y las de la comunidad respectiva.

POLITICAS Y NORMAS INTERNAS DE COMPORTAMIENTO

DERECHOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES

- 1- Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo nombramiento o contrato.
- 2- Derecho a ascenso, según lo estipulado en el art. 30 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- 3- Día de descanso semanal. Los servidores públicos gozan de dos días ordinarios de descanso semanales, los cuales son sábado y domingo.
- 4- Licencias y/o permisos con goce de sueldo, según lo designado en La ley de Asuetos, Licencias y Vacaciones de los Empleados Públicos y Municipales en los siguientes casos: Por enfermedad comprobada, maternidad, paternidad, por muerte; enfermedad grave del padre, madre, hijo/a, cónyuge o compañero de vida; por desempeño de misiones oficiales dentro o fuera del país, por requerimiento judicial, por matrimonio civil o eclesiástico del empleado, por atender asuntos personales y por consulta en el ISSS.
- 5- Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizada en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida por la ley.
- 6- Volver a su puesto de trabajo, después de concluir el tiempo de descanso semanal, asueto, licencia, permiso, vacación, suspensión legal o disciplina.
- 7- Ser oído y permitirle la defensa de sus legítimos intereses mediante reclamos o peticiones dirigidos con respeto debido, al respectivo jefe o la autoridad administrativa competente.
- 8- Gozar de la consideración y respeto de sus jefes, quienes deberán abstenerse de todo maltrato de obra o de palabra.
- 9- Continuar estudios superiores para lo cual se le concederá dos horas diarias, previa presentación del horario de estudios y pago de matrícula.
- 10- Las demás contenidas en las leyes laborales vigentes, según corresponda el caso.

OBLIGACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALES

Según el artículo 70 del Reglamento Interno, son obligaciones de los funcionarios y servidores públicos, las siguientes:

1. Desempeñar las tareas de su empleo en el lugar y en el correspondiente horario o turno de trabajo, con diligencia, celo, eficiencia y responsabilidad apropiada, de acuerdo con la naturaleza, circunstancias e incidentes del puesto y de las normas de funcionamiento establecidas por el Reglamento, o de las ordenes permanentes o transitorias impartidas por el respectivo jefe de unidad o autoridad administrativa competente.
2. Guardar en secreto los trámites, resoluciones, asuntos o negocios cuya divulgación pueda comprometer el buen nombre de los intereses financieros, económicos, sociales o públicos de la Municipalidad especialmente si terceros pueden aprovecharse de la divulgación del secreto.
3. Observar buena conducta y actuar correctamente tanto en el desarrollo de las labores a su cargo, como en las relaciones con los compañeros de trabajo y jefes superiores, absteniéndose de ofender a unos y a otros de obra o palabra.
4. Permitir el registro de su persona, tanto en la hora de entrada como en la hora de salida de las instalaciones de la alcaldía como acciones de seguridad que deban ejecutarse con respeto, dignidad, guardándole la integridad al empleado.
5. Para los trabajadores a quienes la Municipalidad, provea de uniforme, su uso será obligatorio durante las jornadas laborales, fuera de ellas queda prohibido su uso. La limpieza y cuidado de los mismos estará bajo la responsabilidad del trabajador.
6. Cumplir y velar porque se cumplan las normas de seguridad e higiene en el trabajo, establecidas por reglamentos, por disposiciones de las autoridades públicas competentes o por la administración del Municipio.
7. Los trabajadores de la Municipalidad proporcionarán al Departamento de Recursos Humanos o de personal; o a quien se delegue la información necesaria para mantener actualizado su expediente personal, notificar cuantas veces sea necesario y dentro de los próximos treinta días de ocurrido cualquier cambio en su estado civil, cambio de domicilio o dirección.
8. Cuando se encuentre en reparación las maquinas, vehículos, equipo y demás instrumentos indispensables para el desarrollo de sus labores, el trabajador deberá atender temporalmente nuevas funciones que su jefe inmediato o superior le encomienden siempre que éstas sean relacionadas con su cargo.
9. Asistir a los turnos de trabajo que le asignen, en razón de la comunidad de servicio que proporciona la Municipalidad.

10. Restituir en el mismo estado que le fueron proporcionados los materiales que no hubieren utilizado en la ejecución de determinado trabajo u obra y entregar aquellos que en cualquier estado rescatare del mismo.
11. Devolver a la Municipalidad, cuando por cualquier motivo dejare de trabajar para ella, los documentos, instrumentos, herramientas y equipo que le hayan sido proporcionados para el cumplimiento de sus funciones.
12. Cumplir con las demás obligaciones establecidas en los manuales, y en las demás leyes laborales.

PROHIBICIONES

Según el art. 71 del Reglamento Interno Municipal, además de las prohibiciones establecidas en el Código de Trabajo y el Art. 61 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para los trabajadores de la Municipalidad se establecen las siguientes:

1. Abandono individual o colectivo de los empleados en los puestos de trabajo, en horas laborales sin previa autorización.
2. El desarrollo de huelgas, declaradas ilegales por los jueces con competencia en la materia, hacía los trabajadores públicos municipales.
3. Faltar injustificadamente al trabajo o ausentarse del empleo, durante las horas laborales sin la correspondiente autorización del jefe inmediato.
4. Realizar dentro de las oficinas o en las áreas de circulación de la Municipalidad durante las horas de trabajo, reuniones públicas o privadas que interrumpan el normal desarrollo de las labores, por motivos, razones o finalidad ajenas a lo que corresponde a cada puesto de trabajo.
5. Dedicarse durante las horas de trabajo, a cualquier clase de juegos, al entretenimiento o al esparcimiento.
6. Sustraer de los edificios, módulos, recintos, bodegas o cualquier dependencia de la Municipalidad, bienes muebles que sean propiedad de la misma o que estén bajo el cuidado o responsabilidad de ésta, sin la correspondiente autorización por escrito.
7. Manchar, dañar, deteriorar o estropear los bienes inmuebles o las instalaciones del Municipio o alterar la presentación de las dependencias, circulaciones o acceso.
8. Cometer actos inmorales o indecorosos, ofender de palabra, de obra o por escrito a los
9. empleados o funcionarios de la Municipalidad, así como a los jefes superiores o dañarlos
10. en su dignidad, intimidad o decoro.
11. Marcar sin autorización pertinente, el control de asistencia de otro trabajador, para simular la concurrencia de quien no se presente a su trabajo, o la puntualidad del que llega tarde, o la presencia de quién no ha permanecido en su puesto de trabajo por haberse retirado sin la debida autorización de su jefe inmediato.
12. Portar armas de cualquier clase durante el desempeño de las labores, excepto para aquellos empleados que desempeñan trabajos de seguridad o vigilancia en la municipalidad y a los que el Concejo Municipal autorice.
13. Utilizar el vehículo, herramientas, teléfonos y demás bienes pertenecientes a la Municipalidad para objetos distintos de aquellos a los que están designados, en beneficio particular o de terceras personas.
14. Realizar, propiciar o consentir actos incompatibles con las normas de la moral o buenas costumbres dentro de las instalaciones de la Alcaldía.

15. Permanecer en un lugar distinto al de su trabajo, salvo por razones específicas del mismo, ni hacer trabajos ajenos a la municipalidad en horas laborales.
16. Realizar dentro de las oficinas o en las áreas de circulación de la municipalidad, durante las horas de trabajo, reuniones públicas o privadas que interrumpan el normal desarrollo de las labores por motivos, razones o finalidades ajenas a lo que corresponde a cada puesto de trabajo.
17. Ingerir bebidas alcohólicas, consumir drogas o enervantes que alteran la conducta de la persona en horas laborales o dentro de las instalaciones.
18. Las demás que establezcan la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el Código de Trabajo.

SANCIONES

Por las faltas disciplinarias cometidas por los empleados y funcionarios se podrán imponer las siguientes sanciones:

- a) Amonestación oral privada.
- b) Amonestación escrita.
- c) Suspensión sin goce de sueldo.
- d) Postergación del derecho de ascenso.
- e) Despido del cargo o empleo.

Las sanciones serán impuestas por el Concejo Municipal, el alcalde o funcionarios de nivel de dirección de la siguiente manera:

- a) Concejo: impondrá sanciones a los empleados de dirección o aquellos a los cuales está reservado su nombramiento a este ente colegiado.
- b) El alcalde: impondrán sanciones a los empleados no reservados para el Concejo. Podrá delegar esta función en los empleados de dirección con personal bajo su cargo.
- c) Empleados de dirección: Podrán sancionar a los empleados subalternos adscritos a su dependencia administrativa, siempre que dicha función esté delegada por el alcalde. Los empleados de dirección no podrán sancionar a empleados que no estén bajo su cargo.
- d) Comisión Municipal de la carrera administrativa: Para los casos reservados se seguirá el procedimiento establecido en el artículo 70 de la LCAM.

PRESTACIONES LABORALES:

Viáticos y Pasajes: Se entiende por viáticos la cantidad de dinero que la municipalidad proporciona a sus trabajadores para compensarles los gastos de alimentación, transporte y alojamiento que incurren, al alejarse transitoriamente de su sede de trabajo en misiones oficiales encomendados por el alcalde o jefe administrativo.

Se entiende por pasajes la cantidad de dinero que la municipalidad proporciona a sus trabajadores para compensarles los gastos de transporte que incurren, al alejarse transitoriamente de su sede de trabajo en misiones oficiales encomendados por el alcalde o jefe administrativo.

Los viáticos y pasajes serán establecidos y aprobados por el Concejo Municipal en las Disposiciones Generales del Presupuesto Municipal en vigencia.

Seguridad Ocupacional: En caso de accidente común y riesgos profesionales, la Municipalidad concederá a sus empleados, las prestaciones establecidas en el Código de Trabajo, o la Ley de la Carrera Administrativa Municipal según corresponda el caso.

Prestaciones en caso de Riesgos o Accidentes: En caso de accidente común y riesgos profesionales, la Municipalidad concederá a sus empleados, las prestaciones establecidas en el Código de Trabajo, o la Ley de la Carrera Administrativa Municipal según corresponda el caso.

Servicios Funerarios: En caso de muerte del empleado se proporcionarán los servicios fúnebres equivalentes a dos meses del salario que devengaba el fallecido, la que entregará de manera inmediata a los beneficiarios. Si es un familiar de primer grado, se podrían proporcionar los gastos fúnebres básicos si el consejo municipal lo estima conveniente.

Vacaciones: Los servidores públicos tienen derecho a gozar de tres periodos de vacaciones por cada año de servicio, los cuales son:

- a) Semana Santa 8 días
- b) Del 1 al 6 de agosto 6 días
- c) Del 24 de diciembre al 2 de enero, 10 días.

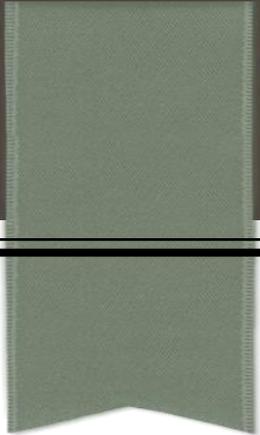
Días de Asueto: En materia de ASUETOS, por ley se establecen los siguientes días de descanso en cada año:

- a) Todos los sábados y domingos del año;
- b) El 1 de mayo;
- c) El 10 de mayo;
- d) El 17 de junio
- e) El 15 de septiembre
- f) 2 de noviembre.

Aguinaldos: Este beneficio se reconoce a favor de todas las personas dentro de la administración pública, incluyendo a quienes se encuentre bajo el régimen de Ley de Salarios, como a quienes están vinculados o vinculadas por contrato administrativo por servicios profesionales y contrato individual de trabajo. De modo que, las y los servidores públicos recibirán esta prestación bajo los siguientes requisitos: La persona trabajadora debe encontrarse al servicio de la administración pública en el mes de diciembre. Haber completado al menos 6 meses de servicio durante el año. No haber tenido penas de suspensión que excedan de 1 mes debido a faltas en el servicio prestado. No haber sido destituida debido a faltas en el servicio prestado. El Artículo 8 de la ley de la Ley sobre la Compensación Adicional en Efectivo dispone que, la cantidad máxima a recibir en concepto de aguinaldo es equivalente al 150% del salario mínimo del sector Comercio y Servicios. El plazo máximo para hacer efectivo el pago de esta prestación es el 23 de diciembre. Para los servidores públicos bajo la modalidad de Contrato, se regirán según el art. 198 del Código de Trabajo.

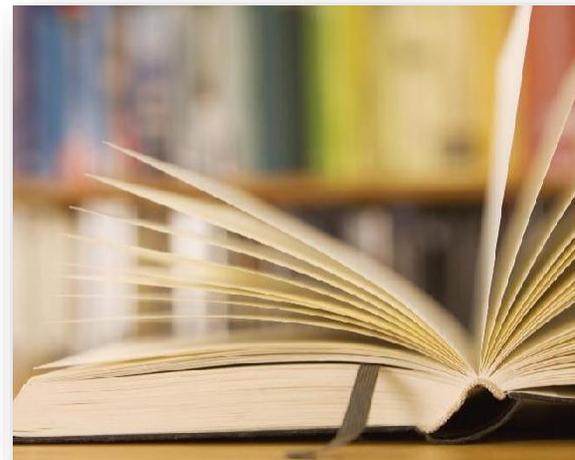
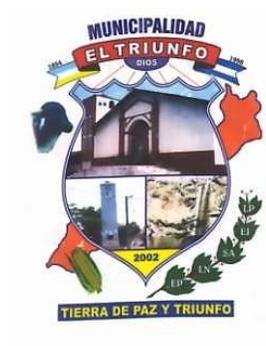
Seguro Social: Todos los servidores públicos de la alcaldía municipal son afiliados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social. El aporte del empleado es de 7.5% sobre su salario, el aporte patronal es de 7.5%.

AFP: Cada uno de los servidores públicos que laboran en la alcaldía goza del sistema de pensiones. Mayormente, los empleados están afiliados a una AFP con el fin de recibir los beneficios del sistema de pensiones. En algunos casos, si el contribuyente ya estuviera inscrito al INPEP seguirá en esa modalidad.



MANUAL DE FUNCIONES

Alcaldía Municipal de El Triunfo



SEPTIEMBRE 2020

INDICE

No	APARTADO	PÁGINA
1	PRESENTACION	3
2	FUNDAMENTACION	4
3	NORMATIVA LEGAL.	5
4	AMBITO DE APLICACIÓN.	7
5	REVISION, ACTUALIZACIÓN Y APROBACIÓN.	8
6	METODOLOGÍA Y PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL.	8
7	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	9
8	CATALOGO DE CARGOS	10
9	PERFILES FUNCIONALES.	9
10	GLOSARIO DE TÉRMINOS.	38

CONTENIDO GENERAL

PRESENTACIÓN

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

Objetivo:

El Manual de Funciones de la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo es elaborado con la finalidad de ser una herramienta de trabajo para las Autoridades Electas así como para todos los empleados de la comuna, a fin de que contribuya a:

Definir con precisión y claridad las funciones y actividades del personal, alineadas con los objetivos estratégicos definidos por la Alcaldía.

Estandarizar la ejecución de actividades y tareas en las Sedes Universitarias, procurando condiciones similares e integradas a nivel nacional.

Facilitar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación, promoción, compensación y permanencia del personal.

Mejorar la eficacia y eficiencia en la realización de las actividades.

Definir para cada cargo, la responsabilidad y estructura de los archivos físicos y el orden de los documentos ingresados en ellos.

Diseñar e implementar una estructura organizativa municipal, verdaderamente funcional.

Delimitar las líneas de autoridad y responsabilidad, para evitar duplicidad de funciones y esfuerzos, al interior de la Municipalidad.

Especificar los niveles jerárquicos y líneas de comunicación formal entre las diversas unidades administrativas, para favorecer la eficiencia y efectividad en la gestión municipal.

Institucionalizar las funciones y relaciones de dependencia entre las unidades que integran la administración municipal.

Audiencia:

Actores internos: Personal administrativo y por extensión a todos los empleados de la comuna

Actores externos: Unidades consultivas

FUNDAMENTACION

VISION

“Establecer un gobierno municipal que convierta a Ciudad el Triunfo en un municipio moderno y competitivo que integre todos los sectores en la búsqueda del desarrollo en la promoción permanente del progreso local; en un clima de seguridad y armonía, que logre soluciones viables a los problemas sociales y económicos; que garanticen un cambio objetivo en la calidad de vida de los ciudadanos triunfeños”.

MISION

“Garantizar permanentemente a sus ciudadanos, la prestación de servicios eficientes, promoviendo y facilitando la participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo social y económico integral que permita visualizar objetivamente el cambio local, utilizando los recursos humanos, materiales y económicos con transparencia, honradez y honestidad y responsabilidad”.

VALORES

De acuerdo al Plan Estratégico Institucional se han considerado necesario que para lograr una calidad de vida, en la institución, se logre interiorizar la escala de valores, siguientes:

PERSONALES	PROFESIONALES	INSTITUCIONALES
Honestidad	Lealtad	Transparencia Equidad
Honradez	Responsabilidad	de Género
Amabilidad	Disciplina Liderazgo	Concertación Calidad
Tolerancia	Calidad	Compromiso Inclusión
Respeto	Ética Profesional	
	Efectividad Solidaridad	
	Transparencia	
	Integridad	

NORMATIVA LEGAL.

Constitución de la República.

Art. 203, párrafo primero, establece que: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.

Art. 204, Inciso 3º, establece que “La autonomía del Municipio comprende: Gestionar libremente en las materias de su competencia”.

Código Municipal.

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

Art. 110.- “Los Municipios deberán establecer en su jurisdicción, la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin”.

Otros artículos: 4, 30, 48, 51, 54, 55, 106 y 107. 5

Ley de la carrera administrativa municipal.

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

Art. 1-A.- “Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en la presente Ley, que se aplican al género masculino; se entenderán

comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.”

Art. 81.- Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño, manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios, manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y, manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados. El sistema retributivo contemplado en dichos manuales, deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.

Otros artículos: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 56 y 58.

Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la municipalidad El Triunfo, Departamento de Usulután.

AMBITO DE APLICACIÓN.

Para los efectos anteriormente destacados, resulta de importancia básica, considerar como punto de partida, el ámbito de aplicación, constituido en este caso, por los niveles funcionariales que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal los cuales se sintetizan de la manera siguiente:

Nivel de Dirección

A este nivel pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendientes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel Técnico

A este pertenecen los empleados públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de Soporte Administrativo

Este nivel involucra los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel Operativo

En este nivel se incluyen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

Además, y para efectos de definición de la estructura, unidades y secciones, este manual es la base orgánica sobre la cual se da lugar a las especificaciones contenidas en el manual descriptor de cargos categorías, ya que esta estructura organizativa, ha de responder a la visión de desarrollo y misión institucional que impulsará la Municipalidad, es decir que la organización funcional, ha de responder a la realidad y propósitos que se pretende alcanzar.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

Los procesos administrativos por regla general son cambiantes, ya que están en función del crecimiento de operaciones y la satisfacción de las necesidades de la población.

Por tal motivo, es importante que el Manual de Descripción de Puestos se revise y actualice acorde a la realidad de los procesos administrativos, debiéndose tomar en consideración las recomendaciones siguientes:

Revisar periódicamente este documento con el propósito de evaluar su obsolescencia, se propone que se haga anualmente.

Incorporar al mismo las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad operativa de la Municipalidad.

Socializar entre los empleados su contenido y sus respectivas modificaciones.

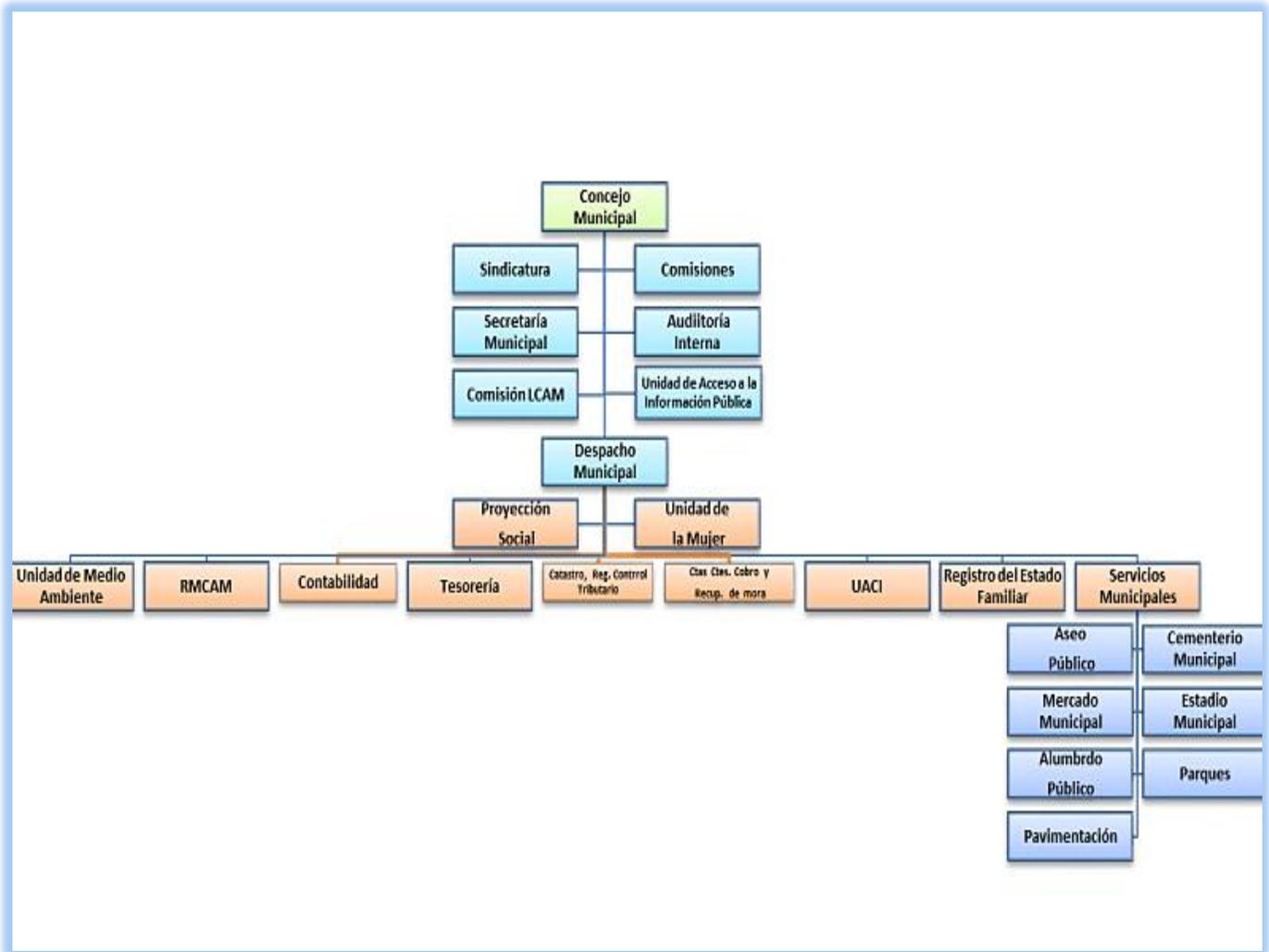
Toda modificación al presente documento deberá legalizarse mediante acuerdo municipal.

METODOLOGÍA Y PROCESO DE ELABORACIÓN.

Son elementos básicos a considerar para el diseño del Manual de Funciones y Descripción de Puestos los siguientes:

- a. El diagnóstico acerca del estado de la estructura orgánica funcional y los cargos existentes en cada unidad de la Municipalidad, explorando sus funciones, relaciones con unidades internas e instituciones externas, así como las habilidades, conocimientos y destrezas que requiere su desempeño.
- b. Los niveles funcionariales de dirección, técnico, soporte administrativo y operativo, según lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- c. Las categorías por puesto de trabajo, así como la identificación de aquellos puestos que no forman parte de la Carrera Administrativa Municipal, pero que son un elemento fundamental para la Gestión Municipal.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MUNICIPAL.



CATALOGO DE CARGOS POR NIVELES GERENCIALES, FUNCIONARIALES Y CATEGORÍAS.

Para el establecimiento de los códigos de las unidades, fue necesario tomar en cuenta al menos 6 dígitos de los cuales dos corresponden al nivel gerencial, dos a la unidad y dos a la sección; por ejemplo, en el caso de la **Secretaría Municipal** los dos primeros dígitos representan al nivel gerencial que es **01-0103**, indicando el nivel jerárquico de la jefatura administrativa, el segundo par de dígitos representa al código de unidad **0103-00**, que indica el número de unidad a la que corresponde, en este caso la unidad 03 del orden jerárquico es la “**Secretaría Municipal**”, el tercer código o par de dígitos, corresponde al código de sección **010301** el cual indica qué lugar ocupa la sección dentro de la unidad, en este caso la sección 01 que es “**Secretaría**”.

CÓDIGOS			NOMBRE DE LA UNIDAD/SECCION	
ORDEN JERÁRQUICO	UNIDAD	SECCIÓN		
01	0100	010000	Concejo Municipal.	
	0101	010100	Sindicatura Municipal.	
	0102	010200	Comisiones Municipales.	
	0103	010300	Secretaría Municipal.	
	0104	010400	Auditoría Interna.	
	0105	010500	Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.	
	0106	010600	Unidad de Acceso a la Información Pública	
02	0200	020000	Despacho Municipal.	
	0201	020100	Proyección Social.	
	0202	020200	Unidad de la Mujer.	
	0203	020300	Unidad de Medio Ambiente.	
	0204	020400	Registro Municipal de la Carrera Administrativa.	
	0205	020500	Contabilidad.	
	0206	020600	Tesorería.	
	0207	020700	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI).	
	0208	020800	Cuentas Corrientes.	
	0209	020900	Catastro Tributario y Fiscalización.	
	0210	021000	Registro del Estado Familiar.	
	0211	021100	021100	Servicios Públicos.
			021201	Aseo Público.
			021202	Cementerio Municipal.
			021203	Mercado Municipal.
		021204	Estadio Municipal.	
		021205	Alumbrado Público.	
		021206	Parques y Zonas Verdes.	
	021207	Pavimentación.		

PERFILES FUNCIONALES

Para desarrollar cada perfil de las unidades funcionales establecidas en la estructura organizativa, se elaboró un cuadro que aglutina cada uno de los elementos necesarios para la descripción de ellas.

A continuación, el detalle de los elementos descritos en el cuadro:

Título de Puesto: Como se nombra y se ha de conocer técnica y administrativamente una unidad determinada.

Nivel: Tipo de Administración

Dependencia jerárquica: Se refiere a la identificación de sus superiores y con quienes ha de desarrollar una relación de jerarquía y dependencia

Unidad a la que pertenece: se refiera a la unidad administrativa a la que pertenece

Código de Unidad: Representa el correlativo con respecto al nivel jerárquico dentro de la estructura organizativa.

Código de puesto: Representa el correlativo con respecto a su la unidad o sección a la que pertenece

Unidades y secciones bajo su mando: Las unidades y secciones que dependen de sus instrucciones y apoyo.

Objetivo: Qué se propone la institución con dicha unidad y la ejecución de sus funciones.

Descripción General: Caracterización general de la unidad o sección y su labor.

Funciones: Desglose de las actividades bajo su responsabilidad.

Requisitos del puesto: Contiene la información básica sobre los requerimientos sobre el puesto.

A continuación, se presentan cada uno de los perfiles de las unidades, establecidas en la estructura organizativa definida:

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del Puesto : Concejal/la
Naturaleza : Dirección
Dependencia Jerárquica : Ninguna
Unidad a la que pertenece : Consejo Municipal
Código de Unidad : 0100
Código del Puesto : 010000



Unidades bajo su mando
 Sindicatura Municipal.
 Comisiones Municipales.
 Secretaria Municipal.
 Auditoría Interna.
 Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.
 Unidad de Acceso a la Información Pública.

Objetivo
 Ejercer liderazgo en la gestión del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

Descripción General
 Constituye la autoridad máxima del municipio. Está integrado por un alcalde o alcaldesa, un síndico, regidores propietarios y suplentes elegidos para un período de tres años.

ACTIVIDADES.

Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal convocadas por el Secretario Municipal.
 Aprobar planes, programas y políticas institucionales.
 Aprobar manuales, ordenanzas y reglamentos administrativos para la buena marcha de la gestión municipal.
 Aprobar convenios de cooperación y contratos administrativos y de interés local
 Integrar las comisiones del Concejo Municipal.
 Desarrollar mecanismos de participación ciudadana.
 Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Presupuesto Municipal.
 Participar en la elaboración de planes de desarrollo local.
 Proponer alternativas de apoyo y solución a los diferentes asuntos que trata el Concejo Municipal.
 Las demás que le establecen las Leyes.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

No se requiere título básico, técnico y/o universitario. Solamente saber leer y escribir.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

La requerida en el conocimiento de las necesidades de los diferentes sectores de Municipio.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

No aplica.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser de moralidad e instrucción notoria.

Capacidad de análisis.

Haber cumplido veintiún años de edad.

Exponer propuestas y sus respectivas soluciones de problemas que aquejan a los ciudadanos.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del Puesto	: Síndico/a Municipal
Naturaleza	: Dirección
Dependencia	: Concejo Municipal
Jerárquica	: Sindicatura
Unidad a la que pertenece	: 0101
Código de Unidad	: 010100
Código del Puesto	



Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.
Descripción General	Forma parte del Concejo, realiza funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. Corresponsable con el alcalde los demás regidores en la administración del municipio.

ACTIVIDADES.

Desarrollar sus atribuciones y deberes como miembro del Concejo. (Art. 51, Código Municipal).

Ejercer la procuración en los asuntos propios del Municipio, pudiendo en consecuencia, intervenir en los juicios en defensa de los intereses del Municipio, en lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones Municipales conforme a la Ley y a las instrucciones del Concejo. (Art. 51, literal a) del Código Municipal).

Velar por que los contratos que celebre la Municipalidad se ajusten a las prescripciones legales y a los acuerdos emitidos por el Concejo. (Art. 51, literal b) del Código Municipal).

Emitir dictamen den forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten. (Art. 51, literal (c) del Código Municipal).

Examinar y fiscalizar las cuentas Municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del Municipio. (Art. 51, literal d) del Código Municipal).

Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal, ordenanzas, reglamentos, acuerdos del Concejo y de competencias que le otorgan otras leyes. (Art. 51, literal f) del Código Municipal).

Opinar y realizar las observaciones que fueren necesarias al proyecto de presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente elaborado por el Alcalde (Art. 80, Código Municipal).

Cualquier otra tarea que le asigne el Concejo Municipal o que le exijan las Leyes

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia Lic. En Ciencias Jurídicas.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Administración pública o municipal
Conocimiento en el área legal de preferencia.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

No aplica.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser responsable, con criterio e iniciativa, confidencialidad, orden, buenas relaciones interpersonales, entre otras.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del Puesto : Comisión Municipal
Naturaleza : Asesora
Dependencia Jerárquica : Consejo Municipal
Unidad a la que pertenece : Comisiones del consejo
Código de Unidad : 0102
Código del Puesto : 010200



Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivo : Apoyar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo de desarrollo local.

Descripción General : El Concejo Municipal forma comisiones que pueden estar integradas por los regidores, empleados y representantes de la comunidad a fin de responder a las temáticas relacionadas con las demandas y necesidades de la población y la gestión municipal.

ACTIVIDADES.

Discutir y analizar la problemática para la cual han sido encomendadas, y presentar al Concejo los informes y alternativas correspondientes.
 Representar al Concejo en procesos de participación ciudadana y rendición de cuentas.
 Promover medidas que busquen el bien común de los habitantes, y la participación de los diversos sectores del Municipio.
 Coordinar esfuerzos con las instituciones locales para contribuir al desarrollo económico local del Municipio.
 Las demás que sean propias de las comisiones, y que se encuentren contenidas en el Código Municipal.
 Asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos propios de cada comisión.
 Representar al Concejo Municipal en procesos de participación ciudadana.
 Promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local.
 Consolidar los procesos de participación ciudadana e implantación de mecanismos de transparencia

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

No es indispensable porque las comisiones están conformadas por miembros del Concejo.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Municipalismo y desarrollo local.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

No aplica.

4. OTROS ASPECTOS.

Conocimientos en Leyes Municipales.
 Interés por solventar los problemas de los ciudadanos.
 Los establecidos en el Art. 27 del Código Municipal, excepto para los miembros de la comunidad que formen parte de las comisiones.

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Título del Puesto	: Secretaria Municipal
Naturaleza	: Asesora
Dependencia Jerárquica	: Concejo Municipal
Unidad a la que pertenece	: Secretaria Municipal
Código de Unidad	: 0103
Código del Puesto	: 010300
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Asistir al Concejo Municipal en asuntos administrativos.
Descripción General	Es la unidad encargada de registrar y socializar la información emanada por el Concejo Municipal.



ACTIVIDADES.

Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas de los asuntos tratados.
 Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos que emita el Concejo.
 Elaborar los acuerdos municipales, cartas y otros documentos para ciudadanos e instituciones.
 Comunicar a los/las concejales/as las convocatorias para que concurran a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
 Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo encomendado.
 Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las Actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
 Dar cuenta al Concejo de todos los asuntos encomendados por el Alcalde o quien presida el Concejo.
 Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo.
 Asumir cualquier otra tarea que le encomiende el Alcalde o Concejo Municipal y las que estén establecidas en el Art. 55 del Código Municipal.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia Lic. En Administración de Empresas, Contaduría Pública, o Lic. En Ciencias Jurídicas.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Administración pública o municipal.
 Computación.
 Conocimiento en el área legal y contable.
 Redes sociales.
 Manejo de equipo de oficina.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

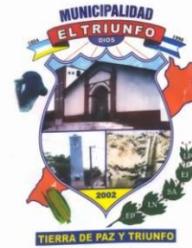
Dos años de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser responsable, con criterio e iniciativa, confidencial, orden, buenas relaciones interpersonales, buena ortografía, y redacción de informes técnicos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Auditor Interno
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Concejo Municipal
Unidad a la que pertenece	: Auditoría Interna
Código de Unidad	: 0104
Código del Puesto	: 010400
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Asistir y asesorar al Concejo Municipal, en el cumplimiento de los requerimientos normativos y jurídicos establecidos.
Descripción General	Fiscalizar la utilización y protección de los recursos de la municipalidad, informando sobre el desarrollo de la gestión municipal para la toma de decisiones.



ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y presentarlo al Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República (Artículo 36 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República). Asimismo informar de inmediato al organismo auditor y por escrito de las modificaciones habidas al plan de trabajo previamente elaborado. Realizar auditorías operativas y financieras de la gestión municipal.

Practicar periódicamente arquezos de efectivos, y especies municipales de acuerdo al programa de auditoría establecido.

Revisar y analizar los controles internos municipales actuales y determinar si estos están siendo aplicados adecuadamente y proponer cuando sea necesario su modificación y aplicación.

Elaborar los informes de auditoría y presentarlos al Concejo y Corte de Cuentas de la República.

Evaluar el cumplimiento legal y normativo aplicable en las operaciones y funciones de la Municipalidad.

Revisión y verificación de gastos de caja chica o fondo circulante.

Ejercer las demás responsabilidades necesarias para el oportuno cumplimiento de los objetivos de su cargo de Auditor/a Interno/a.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia Lic. En Contaduría Pública, Economía, o Administración de Empresas.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICO.

Administración pública o municipal.

Computación.

Conocimiento en el área legal y contable.

Manejo de equipo de oficina.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Tres años de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser responsable, con criterio e iniciativa, confidencialidad, orden, buenas relaciones interpersonales, buena ortografía, y excelente redacción.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Integrantes de Comisión de la Carrera Administrativa
Naturaleza	: Asesora
Dependencia Jerárquica	: Concejo Municipal
Unidad a la que pertenece	: Comisión Municipal de la Carrera
Código de Unidad	Administrativa.
Código del Puesto	: 0105 : 010500
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Es la unidad encargada de aplicar la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los casos en que de manera directa, se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos, garantizando la legalidad y transparencia de los Procedimientos.
Descripción General	Las Comisión Municipal de la Carrera Administrativa Municipal estará integrada por un representante del Concejo Municipal, el Alcalde o su representante, un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico y un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo.



ACTIVIDADES.

Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma
Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso
Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos consagrados en esta ley, por parte de sus superiores jerárquicos;
Rendir un informe semestral de labores al Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes;
Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
Las demás que por ley le competan.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

N/A.

2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

N/A.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser responsables, confidencialidad, orden, buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Acceso a la información pública
Naturaleza	: Asesora
Dependencia Jerárquica	: Concejo Municipal
Unidad a la que pertenece	:
Código de Unidad	: 0106
Código del Puesto	: 010600
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Garantizar y administrar la transparencia y acceso a la información pública.
Descripción General	Garantizar la transparencia y el acceso a la información a través de la participación ciudadana contribuyendo así, al fortalecimiento de la institucionalidad, la democracia y el estado de derecho.



ACTIVIDADES.

Elaborar Plan de trabajo para recabar y publicar la información oficiosa de acuerdo a la respectiva ley.
Elaborar los instrumentos para la solicitud, entrega y control de la información solicitada.
Diseño de procesos y métodos de información básicos, dirigidos a la población en general.
Presentar informes mensuales al despacho municipal sobre las actividades realizadas.
Las demás a las que le obligue la Ley de Acceso a la Información Pública..

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia con título universitario.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Ser salvadoreño, de reconocida honorabilidad, con experiencia en la Administración Pública e idoneidad para el cargo.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Haber desempeñado como mínimo 2 años en la Administración Pública o Municipal.

4. OTROS ASPECTOS.

Tener cuando menos veintiún años de edad.

Recibir un curso preparatorio impartido por el Instituto de Acceso a la Información Pública.

Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.

Facilidad de comunicación.

Capacidad para trabajar bajo presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto : Alcalde Municipal
Naturaleza : Dirección
Dependencia Jerárquica : Concejo Municipal
Unidad a la que pertenece : Despacho Municipal
Código de Unidad : 0200
Código del Puesto : 020000



Unidades bajo su mando

- Proyección Social.
- Unidad de la Mujer.
- Unidad de Medio Ambiente.
- Registro Municipal de la Carrera Administrativa.
- Contabilidad.
- Tesorería-
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Cuentas Corrientes
- Control Tributario y Fiscalización.
- Registro del Estado Familiar.
- Servicios Públicos.

Objetivo

Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.

Descripción General

Ejerce la función administrativa para la utilización de los recursos municipales.

ACTIVIDADES.

Presidir las sesiones de Concejo y los mecanismos de participación ciudadana.
Contratar a empleados cuyo nombramiento no este reservado al Concejo Municipal.
Someter a consideración del Concejo los documentos de apoyo a la gestión municipal.
Informar periódicamente mensualmente al Concejo Municipal, acerca de la ejecución del presupuesto.
Impulsar mecanismos de participación ciudadana que permitan mayor transparencia de la gestión municipal.
Gestionar asistencia financiera y técnica para desarrollar proyectos de desarrollo local.
Dar seguimiento a la ejecución de proyectos.
Celebrar matrimonios.
Autorizar con su firma el "DESE" que ampara el pago de bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.
Realizar las demás responsabilidades que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Saber leer y escribir.

2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.

Municipalismo y desarrollo local.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Los que establece el Código Electoral.

4. OTROS ASPECTOS.

Tener cuando menos veintiún años de edad.
 Recibir un curso preparatorio impartido por el Instituto de Acceso a la Información Pública.
 Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
 Facilidad de comunicación.
 Capacidad para trabajar bajo presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Unidad de Proyección Social	
Naturaleza	: Técnico	
Dependencia Jerárquica	: Concejo Municipal	
Unidad a la que pertenece	: Unidad de Proyección Social	
Código de Unidad	: 0201	
Código del Puesto	: 020100	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	<p>Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la municipalidad para facilitar la realización de acciones orientadas al desarrollo local.</p> <p>Contribuir a la aplicación de mecanismos de transparencia municipal</p>	
Descripción General	<p>Apoya la organización comunitaria, en la gestión de recursos y en la realización de las diferentes actividades programadas dentro del municipio.</p>	

ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan Anual de Trabajo y darle seguimiento.
 Promover, organizar y orientar la participación ciudadana (Rendición de Cuentas, Talleres Vocacionales, Cabildos Abiertos) en la toma de decisiones locales.
 Asesorar y orientar las organizaciones comunitarias existentes en el desarrollo de proyectos sociales y autofinanciables en áreas de capacitación técnica vocacional.
 Asesorar a directivas comunales en la elaboración y presentación de proyectos a ser sometidos a consideración del Concejo Municipal o Alcalde Municipal, así mismo, en la elaboración y presentación de solicitudes de proyectos a instituciones nacionales e internacionales.
 Promover en coordinación con la Unidad de Comunicaciones, el desarrollo de eventos culturales, deportiva, educativa y recreativa.
 Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores.
 Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo y las que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia con estudios en Psicología, Administración de Empresas, Trabajo Social o Sociología.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimiento de técnicas de participación ciudadana, leyes aplicables a las Municipalidades, conocimientos de computación, atención al cliente.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

De preferencia dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Responsable, ordenado, con iniciativa, redacción de informes técnicos, buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto Naturaleza Dependencia Jerárquica Unidad a la que pertenece Código de Unidad Código del Puesto Unidades bajo su mando Objetivo Descripción General	: Unidad Municipal de la Mujer : Técnico : Despacho Municipal : Unidad de la mujer : 0202 : 020200 Ninguna Crear las bases que orientaran el diseño y la ejecución de las políticas públicas que garantizaran la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres sin ningún tipo de discriminación. Asesorar al Concejo Municipal, Alcalde y a todas las unidades administrativas de la municipalidad, en para el desarrollo de políticas, programas y proyectos, orientados al fortalecer las capacidades de la mujer para el desarrollo del Municipio.
ACTIVIDADES.	
Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la unidad y darle seguimiento. Desarrollar estrategias de participación con enfoque de género en el ámbito municipal. Socializar la normativa vigente sobre los derechos de la mujer. Coordinar el desarrollo de programas y proyectos productivos con equidad de género. Promover el involucramiento de la mujer en mecanismos de participación ciudadana impulsados por el Concejo Municipal. Apoyar a las organizaciones de mujeres a gestionar programas y proyectos. Asesorar al Concejo Municipal en el cumplimiento del marco legal vigente en materia de equidad de género. Las demás que le exijan las Leyes y las que sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
De preferencia con estudios superiores de las carreras de Psicología, Sociología, Administración de Empresas.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Conocimientos de la Ley LEPINA y Código Municipal. Manejo de Grupos de Trabajo. Gestión de recursos.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
Dos años de experiencia en puestos similares.	
4. OTROS ASPECTOS.	



Buenas relaciones interpersonales, iniciativa, elaboración de informes técnicos, entre otros.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Título del Puesto	: Jefe de la Unidad Ambiental Municipal
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal
Unidad a la que pertenece	: Unidad Ambiental Municipal
Código de Unidad	: 0203
Código del Puesto	: 020300
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno Municipal, promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales.
Descripción General	Estructura especializada con funciones de supervisar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales en el municipio.
ACTIVIDADES.	
Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, acciones ambientales dentro del municipio	
Elaboración, promoción e implementación de medidas ambientales en las actividades de su competencia	
Velar por el cumplimiento de las normas ambientales y asesorar la elaboración de normativa para la promoción de la gestión ambiental y protección de los recursos naturales	
Formular perfiles de proyectos de índole ambiental que satisfagan problemas comunes del municipio	
Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia de la municipalidad	
Coordinar los esfuerzos en materia ambiental con las demás instituciones	
Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el municipio	
Realizar una gestión integral de riesgos a fin de manejar adecuadamente los efectos de los desastres naturales	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
De preferencia con estudios Universitarios en Ingeniería Agronómica, o carreras afines.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Conocimiento sobre normativa ambiental, municipal y de salud.	
Capacidad de elaborar diagnósticos y evaluar proyectos ambientales y de salud.	
Conocimientos en computación.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
Dos años de experiencia en puestos similares.	
4. OTROS ASPECTOS.	



Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
 Facilidad de comunicación.
 Buenas relaciones interpersonales.
 Capacidad analítica.
 Facilidad para preparar informes técnicos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Registro Municipal De La Carrera Administrativa	
Naturaleza	: Asesora	
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal	
Unidad a la que pertenece	: Unidad de la Carrera Administrativa	
Código de Unidad	: 0204	
Código del Puesto	: 020400	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	Llevar un registro actualizado de los expedientes de los empleados de la municipalidad, tanto físico como digital.	
Descripción General	Encargado de registrar los méritos acreditados, llamados de atención, evaluaciones y toda la documentación relacionada con cada uno de los empleados de la municipalidad, al mismo tiempo que se encarga de informa fielmente sobre dichos expedientes al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.	

ACTIVIDADES.

Abrir expediente a cada persona que es contratada en su calidad de servidor público municipal y que pase a ser parte de la Carrera Administrativa Municipal.
 Registrar todos los hechos que se susciten con respecto al empleado en el cumplimiento de sus funciones como por ejemplo, resultados de evaluaciones, reportes de su superior inmediato, amonestaciones, méritos acreditados etc.
 Reportar al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal anualmente sobre la situación de cada empleado de la municipalidad.
 Elaborar informes requeridos por el Concejo Municipal o alguna autoridad superior respecto a uno o varios sub alternos.
 Mantener actualizado el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

N/A.

2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICO.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

N/A.

4. OTROS ASPECTOS.

Ser responsables, confidencialidad, orden, buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto	: Contador Municipal
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal
Unidad a la que pertenece	: Contabilidad
Código de Unidad	: 0205
Código del Puesto	: 020500
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental.
Descripción General	Registrar oportunamente los hechos económicos que permiten elaborar los Estados financieros para la toma de decisiones de las autoridades municipales.
ACTIVIDADES.	
<p>Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento. Coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la Municipalidad. Registrar diaria y cronológicamente las transacciones que se realizan en la Municipalidad. Preparar los ajustes y cierres contables, mensuales y anuales y remitirlos oportunamente al Ministerio de Hacienda. Verificar el cumplimiento del control interno de su unidad. Confrontar la veracidad de los reportes y estados financieros. Preparar los informes ingresos y gastos mensuales que se presentan al Alcalde Municipal, quien rendirá dicho informe al Concejo. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato Superior y que le exijan las Leyes.</p>	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
Licenciado/a en Contaduría Pública y/o Administración de Empresas.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Presupuesto por Áreas de Gestión, haber aprobado el curso de Contabilidad Gubernamental, conocimiento de Leyes Municipales, Control Interno Institucional.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
De preferencia tres años en puestos similares.	
4. OTROS ASPECTOS.	



Responsable, ordenado, facilidad en la elaboración de informes técnicos, con iniciativa y honestidad.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto	: Tesorería
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal
Unidad a la que pertenece	: Tesorería Municipal
Código de Unidad	: 0206
Código del Puesto	: 020600
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.
Descripción General	Es la responsable de la recaudación, custodia y erogación de valores y fondos Municipales, cualquiera que sea su origen.
ACTIVIDADES.	
<p>Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento. Controlar la percepción, custodia, concentración y erogación de fondos y valores municipales. Remesar los ingresos en las cuentas bancarias respectivas en cumplimiento a la normativa legal. Elaborar programación de pagos mensuales. Llevar el control diario y mensual de Especies Municipales. Liquidar los compromisos adquiridos por la Municipalidad. Verificar que los pagos estén autorizados y documentados. Mantener registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias. Elaborar los informes trimestrales del FODES y remitirlos a las instituciones correspondientes. Controlar fianzas, garantías y otros valores a cargo de la Tesorería. Gestionar de conformidad a los acuerdos municipales, la apertura o cierre de cuentas bancarias. Autorizar el pago de las retenciones realizadas a empleados y proveedores. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe Inmediato Superior.</p>	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
Bachiller Comercial, Opción Contaduría, de preferencia con estudios universitarios y/o Técnico en Administración de Empresas, Contaduría Pública o Economía.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Buen trato al cliente y controles administrativos. Conocimiento de la Leyes del ámbito municipal.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
De preferencia tres años en puestos similares.	
4. OTROS ASPECTOS.	



Responsable, ordenado, habilidad numérica y de redacción de informes, que rinda fianza a satisfacción del Concejo, con iniciativa trabajar bajo presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto	: Unidad De Adquisiciones Y Contrataciones Institucional (UACI)
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal
Unidad a la que pertenece	: UACI
Código de Unidad	: 0207
Código del Puesto	: 020700
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa vigente, en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios
Descripción General	Realiza las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad, siguiendo los procesos y procedimientos establecidos.
ACTIVIDADES.	
<p>Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento. Elaborar el Plan de compras anuales de la Municipalidad y remitirlo a la UNAC de manera oportuna. Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de compra o contratación. Adecuar conjuntamente con la sección o unidad solicitante, las bases de licitación o concurso de obras que ejecute la Municipalidad. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios. Realizar control y seguimiento de los procesos de compras y adquisiciones, llevando el expediente respectivo. Solicitar asesoría de peritos o técnicos cuando así lo requieran la naturaleza de la adquisición y contratación. Levantar conjuntamente con la unidad solicitante el acta de recepción parcial y/o final de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios. Actualizar banco de datos institucional, de oferentes y contratistas. Supervisar controles de inventarios de suministros en bodegas. Cumplir las responsabilidades establecidas en la Ley de adquisiciones y Contrataciones Institucionales. Asumir cualquier otra tarea que le sea encomendada por el jefe inmediato.</p>	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
Bachiller Comercial, Opción Contaduría; de preferencia con estudios universitarios de las carreras de Economía.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Sólidos conocimientos de controles administrativos. Conocimiento de la LACAP y su Reglamento y, de otras Leyes.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
De preferencia de dos a tres años en puestos similares.	



4. OTROS ASPECTOS.

Responsable, ordenado, que rinda fianza a satisfacción del Concejo, con iniciativa, que rinda fianza a satisfacción del Concejo, trabajar bajo presión.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Cuentas Corrientes
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Despacho Municipal
Unidad a la que pertenece	: Contabilidad
Código de Unidad	: 0208
Código del Puesto	: 020800
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Gestionar y administrar el cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en una base tributaria actualizada.
Descripción General	Mantiene actualizada las cuentas de los contribuyentes o usuarios, además le corresponde gestionar el cobro de los saldos morosos.



ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.
Velar por el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos municipales.
Coordinar con la unidad de Contabilidad, Recuperación de Mora y Catastro Tributario, la depuración de las cuentas de los contribuyentes.
Desarrollar procedimientos administrativos para efectuar el cobro a los contribuyentes y la aplicación de sanciones por contravenciones tributarias Art. 115 y 116 Ley General Tributaria.
Elaborar recibos de cobro de contribuyentes.
Llevar el control de cargos y abonos en las tarjetas de contribuyentes de tasas e impuestos.
Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Bachiller Técnico de preferencia con estudios universitarios en las Áreas de Economía, Arquitectura o Ingeniería.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimiento de la Ley General Tributaria Municipal, Código Municipal.
Análisis e interpretación de Estados Financieros.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Dos años de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
Facilidad de comunicación.
Capacidad analítica.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto : Catastro Tributario y Fiscalización
Naturaleza : Técnico
Dependencia Jerárquica : Registro Y Control Tributario
Unidad a la que pertenece : Contabilidad
Código de Unidad : 0209
Código del Puesto : 020900



Unidades bajo su mando : Ninguna

Objetivo

Contar con un registro catastral actualizado que garantice la auto sostenibilidad en la prestación de los servicios y realizar auditorías a contribuyentes.

Descripción General

Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información tributaria de los mismos y determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas.

ACTIVIDADES.

Mantener expedientes actualizados de contribuyentes y usuarios.
Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales.
Dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los contribuyentes y usuarios.
Revisar antecedentes tributarios de los contribuyentes a auditar, así como mantener actualizados los expedientes
Elaborar informes, dictámenes u opiniones de auditorías realizadas o respuestas a peticiones de los contribuyentes para su análisis correspondiente
Dar control y seguimiento a las auditorias ejecutadas, así como realizar las inspecciones necesarias para resolver peticiones de los contribuyentes
Efectuar auditorias basándose en el programa de trabajo previamente elaborado y presentar informes escritos de su trabajo a encargado de área
Custodiar y mantener ordenado los papeles de trabajo, producto de la auditoria y los solicitados al archivo
Asegurarse de la buena conservación de los papeles de trabajo.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Bachiller Técnico de preferencia con estudios universitarios en las Áreas de Economía, Arquitectura o Ingeniería.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimiento de la Ley General Tributaria Municipal, Código Municipal.
Análisis e interpretación de Estados Financieros.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Dos años de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.
Facilidad de comunicación.
Capacidad analítica.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Jefe Registro de Estado Familiar
Naturaleza	: Técnico
Dependencia Jerárquica	: Registro de Estado Familiar
Unidad a la que pertenece	: Gerente- Administrativo-Financiero
Código de Unidad	: 0210
Código del Puesto	: 021000
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.
Descripción General	Registra y facilita la consulta de la información sobre el estado familiar de las personas naturales a través de: expedición de certificaciones de nacimiento, matrimonio, divorcios, defunción, adopción, cambios de nombre y otros enmarcados en el ejercicio de derechos civiles de las personas.



ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan de Trabajo Anual y darle seguimiento.
Asentar actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles, que soliciten los interesados, incluyendo aquellas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior.
Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.
Controlar el registro y expedición de certificaciones, carnés de minoridad, marginaciones, etc.
Legalizar los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles y de reposiciones de libros.
Inscribir en el libro o programa respectivo, las sentencias judiciales de divorcio emitidas.
Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles.
Extender certificaciones de adopciones mediante autorización judicial.
Proporcionar información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio.
Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos.
Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar.
Inscribir las resoluciones de unión no matrimonial, dadas en forma legal en el libro correspondiente.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Debe ser Abogado/a, según el Art. 8 de la Ley Transitoria del Registro Familiar; o idoneidad para el cargo.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimiento amplio de la legislación civil y familiar, habilidad para la redacción y sólido conocimiento de gramática y ortografía; conocimientos de computación.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

De dos a tres años de experiencia en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Con dinamismo, liderazgo, facilidad de comunicación, discreción, buenas relaciones interpersonales, facilidad de redactar informes técnicos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto Naturaleza Dependencia Jerárquica Unidad a la que pertenece Código de Unidad Código del Puesto Unidades bajo su mando Objetivo Descripción General	: Servicios Públicos : Operativa : Despacho Municipal : Gerente de Operaciones : 0211 : 021100 Aseo Público Cementerio Municipal Mercado Municipal Estadio Municipal Alumbrado Público Mantenimiento de Vías de Acceso Parques y Zonas Verdes Pavimentación. Contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. Coordina y supervisa actividades necesarias para brindar servicios públicos.
ACTIVIDADES.	
Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle el seguimiento correspondiente. Garantizar que la prestación de los diferentes servicios públicos sea de calidad y en el tiempo oportuno. Optimizar la utilización de los recursos de la unidad y sus dependencias. Llevar control de las diversas actividades que realizan las unidades bajo su responsabilidad. Realizar evaluaciones del personal bajo su responsabilidad en coordinación con su Jefe Inmediato Superior, de conformidad a lo establecido en el Manual de Evaluación de Personal. Establecer programa y ruta de trabajo al personal bajo su responsabilidad. Gestionar la realización de capacitaciones para el personal bajo su cargo. Llevar el control del archivo de la unidad de acuerdo a una de las técnicas más adecuadas. Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
De preferencia Licenciado en Administración de Empresas, Contaduría o Ingeniería Industrial.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
Conocimientos de Administración de personal. Leyes Municipales.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	



Dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Liderazgo, responsabilidad, con criterio e iniciativa, redacción de informes técnicos.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	
Título del Puesto	: Aseo Publico
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021101
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Mantener un municipio limpio mejorando así, la calidad de vida de los habitantes y proyectando una imagen atractiva del mismo.
Descripción General	Realizar el barrido de calles y sitios públicos, recolecta y traslada los desechos al lugar de disposición final.
ACTIVIDADES.	
Barrer calles, avenidas y sitios públicos del municipio encomendado diariamente. Depositar en los lugares asignados, los desechos recogidos con el propósito que el camión de aseo pueda recogerlos oportunamente. Cuidar del equipo de trabajo asignado. Colaborar en otras actividades que le sean asignadas, con el objeto de mejorar el servicio de limpieza del municipio. Colaborar en campañas de limpieza que organice la Municipalidad. Cumplir con el horario establecido para el desarrollo de sus labores y las demas tareas encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.	
A. REQUISITOS DEL PUESTO.	
1. FORMACION BASICA.	
Educación básica de primero a sexto grado.	
2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.	
N/A.	
3. EXPERIENCIA PREVIA.	
No indispensable.	
4. OTROS ASPECTOS.	
Buenas relaciones interpersonales. Disciplinado/a. De 20 a 45 años. Respetuoso/a. Responsable.	



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Encargado del Cementerio Municipal
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021102
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Administrar los servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad de sepulcros.
Descripción General	Mantiene control de los registros y uso del espacio físico de los cementerios.



ACTIVIDADES.

Elaborar Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.
Llevar registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio.
Llevar un control de los puestos ocupados y disponibles.
Controlar el mantenimiento y ornato de las instalaciones del Cementerio Municipal.
Mantener inventario de materiales y herramientas utilizadas en la Unidad.
Asegurar que se cumplan los trabajos relacionados con inhumaciones y exhumaciones.
Controlar las especies municipales a cargo de la Unidad.
Autorizar los reportes que se envían a la Dirección General de Estadística y Censos.
Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Bachiller como mínimo.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Buen trato al cliente y controles administrativos.

Conocimiento de la Ley de Cementerios y Ordenanzas Municipales.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

De preferencia un dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Responsable, ordenado, con iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Encargado del Mercado Municipal
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021103
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Proporcionar y mantener en condiciones óptimas e higiénicas las instalaciones físicas del mercado municipal, para garantizar a la comunidad la eficiente y eficaz realización de servicios de mercadeo de productos de primera necesidad. También se deberán administrar y mantener en condiciones adecuadas las instalaciones, asegurando el aseo y limpieza, el cumplimiento de las reglas y normas de seguridad y control interno, y el desarrollo de otras actividades y funciones que conlleven al cumplimiento del objetivo planteado
Descripción General	Atender las demandas administrativas, técnicas y operativas relacionadas con la tarea de garantizar el buen y pleno funcionamiento del o los mercados.



ACTIVIDADES.

Elaborar plan anual de trabajo de la sección y darle seguimiento
Planificar la utilización del espacio físico de los mercados, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de venta.
Mantener el orden, la vigilancia y el aseo del mercado
Recaudar los tributos que deben pagar los arrendatarios, según la tarifa de arbitrios municipales vigente y de acuerdo a la actividad comercial realizada en el mercado, previa recepción de comprobantes de liquidación correspondientes remitiendo diariamente la recaudación a la tesorería y adjuntando el informe respectivo al tesorero municipal.
Controlar la calidad de los alimentos y productos comercializados (en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social)
Vigilar que se cumpla la distribución de locales, puestos o expendios de acuerdo al giro de venta asignada dentro del mercado. así como las obligaciones contractuales asumidas.
Custodiar y controlar los tiquetes de cobro.
Resolver cualquier otra actividad.
Elaborar de planes de trabajo para el mantenimiento y expansión de mercados

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Bachiller como mínimo.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Buen trato al cliente y controles administrativos.

Conocimiento de la Ley de Cementerios y Ordenanzas Municipales.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

De preferencia un dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Responsable, ordenado, con iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Encargado del Estadio Municipal	
Naturaleza	: Operativa	
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos	
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos	
Código de Unidad	: 0211	
Código del Puesto	: 021104	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	Incentivar a la ciudadanía la práctica de diferentes disciplinas deportivas en las instalaciones seguras y adecuadas.	
Descripción General	Administrar el uso, mantenimiento y seguridad de las instalaciones en la realización de eventos.	

ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.
Coordina actividades del mantenimiento y buen uso de las instalaciones del Estadio Municipal.
Instruir a niños/as y jóvenes en aspectos psicológicos para integrar el aspecto deportivo y educativo.
Controlar las actividades del personal bajo su responsabilidad.
Supervisar los entrenamientos que realizan los niños/as y jóvenes de la Escuela de Fútbol.
Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Poseer diploma de entrenador.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocer técnicas de entrenamiento de futbol y otras disciplinas deportivas.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Liderazgo, iniciativa, responsabilidad, buenas relaciones interpersonales.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Alumbrado Municipal
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021105
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público a fin de asegurar el bienestar de la ciudadanía.
Descripción General	Realiza actividades necesarias para dotar del servicio de alumbrado público a los habitantes del Municipio, vigilando que se efectúe el mantenimiento y conservación del mismo



ACTIVIDADES.

Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.
Inspeccionar y garantizar que las calles y avenidas del municipio, parques y plazas cuenten con el adecuado suministro de alumbrado público y subsanar las deficiencias en el menor tiempo posible.
Reparar lámparas de calles, parques, espacios deportivos y plazas.
Presentar informes periódicos de sus labores al Jefe Inmediato Superior.
Realizar trámites ante las empresas distribuidoras de energía eléctrica, sobre nuevos proyectos de alumbrado público que impulse el Concejo.
Realizar inspecciones frecuentes para darse cuenta del estado del alumbrado público del Municipio.
Mantener en buenas condiciones las lámparas y sistema eléctrico de las oficinas municipales.
Colaborar en otras tareas que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Técnico Electricista.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimiento general y específico del mantenimiento de alumbrado público e Instalaciones eléctricas residenciales.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Un año en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Poseer autorización para realizar trámites de permisos eléctricos ante las empresas correspondientes.

Responsable, ordenado, con iniciativa y honestidad.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Parques y Zonas Verdes
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021106
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Velar que los parques y zonas verdes del municipio estén conservados y ornamentados.
Descripción General	Cuido y ornato del municipio



ACTIVIDADES.

Coordinar trabajos de conservación y mantenimiento de los lugares de recreación y sano esparcimiento que existen en el Municipio de Izalco.
Mantener control de materiales, suministros, herramientas y equipo de trabajo asignados a la unidad.
Apoyar campañas de limpieza que se realicen en el Municipio.
Proponer a su Jefe Inmediato alternativas para mejorar la imagen y limpieza de los sitios públicos asignados.
Mantener el ornato y limpieza a los parques, plazas y zonas verdes del Municipio.
Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

Educación básica de primero a sexto grado.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Conocimientos generales de jardinería.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

No indispensable.

4. OTROS ASPECTOS.

Buenas relaciones interpersonales.

Disciplinado/a.

Respetuoso/a.

Responsable.

Edad entre 20 a 45 años.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Título del Puesto	: Pavimentación
Naturaleza	: Operativa
Dependencia Jerárquica	: Servicios Públicos
Unidad a la que pertenece	: Servicios Públicos
Código de Unidad	: 0211
Código del Puesto	: 021107
Unidades bajo su mando	Ninguna
Objetivo	Mantener una infraestructura vial interna apropiada que contribuya al desarrollo local en el Municipio.
Descripción General	Brindar mantenimiento a calles y avenidas que reciben el servicio de adoquinado, empedrado y pavimentación dentro del municipio.



ACTIVIDADES.

Elaborar Plan de Trabajo Anual de la Unidad y darle seguimiento.
Coordinar y controlar los proyectos de mantenimiento de calles y caminos del Municipio.
Mantener el ornato de arriates, y calles del Municipio.
Implementar y proporcionar el mantenimiento necesario para el servicio público de calles y caminos de Izalco.
Coordinar con el Jefe de Proyectos acciones para la realización del mantenimiento de obras.
Dar mantenimiento a la nomenclatura del Municipio.
Realizar proyectos de concretado de calles.
Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior.

A. REQUISITOS DEL PUESTO.

1. FORMACION BASICA.

De preferencia técnico en Ingeniería o Arquitectura.

2. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.

Manejo y control de personal.

Conocimiento de especificaciones técnicas sobre el desarrollo de obras.

Formulación de informes.

3. EXPERIENCIA PREVIA.

Dos años en puestos similares.

4. OTROS ASPECTOS.

Responsable, ordenado, con iniciativa, buenas relaciones interpersonales, lectura de planos.

GLOSARIO DE TERMINOS

x División del Trabajo. Tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Es de orden natural (órganos/funciones). La especialización permite adquirir una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecienta su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye en una etapa inicial la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo, es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y colectividades, ya que tiende a favorecer la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

x Autoridad – Responsabilidad. La autoridad consiste en la facultad de mandar y en el poder de hacerse obedecer. En un jefe se distingue la autoridad *legal* inherente a la función y la autoridad *personal* formada de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es un complemento indispensable de la autoridad legal. No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, sin una sanción (recompensa o penalidad) que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es resultado de la autoridad, su consecuencia natural (autoridad – nace una responsabilidad). La necesidad de sanción (sentimiento de justicia) es confirmada y acrecentada por la consideración de que en beneficio del interés general se debe alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter. La sanción de los actos de la autoridad es parte de las condiciones esenciales de una buena administración. Se debe primero establecer el grado de responsabilidad y luego la cuantía de la sanción, ante esto resulta muy difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad del jefe. Para mantener el sentimiento de responsabilidad en la institución el juzgamiento exige alto nivel moral, imparcialidad y firmeza.

x Unidad de Mando. Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe/a. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo empleado/servicio se observan estas consecuencias: la dualidad de mando. Otras consecuencias son: incertidumbre en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en un/a jefe/a, desorden en el trabajo.

x Unidad de Dirección. Un solo jefe/a y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin; es la condición necesaria para la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta. La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución de la institucionalidad y su organización clara y eficiente, la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

x Subordinación del interés particular al interés general. En una institución el interés de un agente/grupo no debe prevalecer contra el interés de la institución. Cuando dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen, se debe buscar la forma de conciliarlos. Los medios para esta conciliación son: la firmeza y buen ejemplo de los jefes/as, convenios tan equitativos como sea posible y una atenta vigilancia a su puesta en marcha.

x Centralización. Es un hecho natural que consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las órdenes del organismo. Es una cuestión de medida, se debe hallar el límite favorable a la institución (pequeñas – centralización absoluta – agentes de ejecución). El grado de centralización debe variar según las circunstancias. La medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto o relativo del jefe y de los agentes está sujeto a continua transformación.

Jerarquía. Está constituida por la serie de jefes/as que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que sigue, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. A veces es necesario conciliar el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes/as han autorizado a sus agentes respectivos a entrar en relaciones directas; y la situación quedará regularizada si ellos informan inmediatamente a sus jefes respectivos sobre lo que han hecho de acuerdo común.

x **Orden.** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar (orden material). Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar (orden social). El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, el lugar debe ser elegido para facilitar las operaciones tanto como sea posible, sino es así el orden es aparente, y puede encubrir un desorden real. El orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido, el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es un resultado del orden. Para el orden social es indispensable que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado. El orden perfecto exige que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto, esto supone una buena organización y un buen reclutamiento (funciones administrativas). El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de una institución, y un equilibrio constante entre ellas.

x **Iniciativa.** Es la posibilidad de concebir y de ejecutar; es un poderoso estimulante de la actividad humana. En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa. Se debe estimular y desarrollar esta facultad lo más que se pueda; sin embargo, se debe considerar en sus limitaciones, enmarcadas dentro de los principios de autoridad, disciplina.

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Alcaldía Municipal de El Triunfo



SEPTIEMBRE 2020

No	APARTADO	PÁGINA
	INTRODUCCIÓN	3
1	OBJETIVOS	4
2	BASE LEGAL	5
3	BASE TEORICA	8
4	REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.	9
5	AMBITO DE APLICACIÓN	10
6	APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	11
7	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	12
8	DISPOSICIONES PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	13
9	FORMULARIOS	14
10	PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	29

INTRODUCCIÓN

El presente Manual tiene como finalidad principal organizar y regular los procesos de evaluación del desempeño de los servidores públicos de la Municipalidad de Ciudad El Triunfo, a efecto de propiciar la mejora permanente en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía de dicho Municipio.

Este Manual contiene los objetivos que persigue de manera general y específica, la base legal que sustenta las disposiciones establecidas en el mismo, la base teórica que permite visualizar el sentido técnico y operativo de la evaluación del desempeño, el proceso de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en el que se destacan de forma específica los procedimientos y regulaciones para la aplicación y uso del sistema, las disposiciones administrativas y relacionadas con las unidad encomendada a la aplicación de estos instrumentos y finalmente sus anexos que recogen de manera particular el instructivo de aplicación del sistema y los formularios para hacer efectiva la evaluación del desempeño de los empleados a partir de los requerimientos y especificaciones del cargo y del nivel funcional al que corresponde el mismo.

Este Manual ha sido diseñado según las disposiciones de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

I-OBJETIVOS

Objetivo General:

- Orientar los procesos de evaluación de desempeño de los servidores públicos en la alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo a favor del mejoramiento de la eficiencia administrativa.

Objetivos Específico:

- Establecer mecanismos de control y evaluación individual de los servidores públicos.
- Establecer indicadores de desempeño para la medición del rendimiento con respecto al cumplimiento de sus funciones laborales.

II- BASE LEGAL

2.1 CÓDIGO MUNICIPAL

Obligación del Concejo Municipal

El Artículo 31. Son obligaciones del Concejo: Realizar la administración municipal con transparencia, austeridad, eficiencia y eficacia.”

El numeral 4 indica que la administración del Gobierno local debe ser eficaz y eficiente, lo que implica que su personal, tanto a nivel de funcionarios como empleados, son eficientes cuando deben

comprobar la capacidad para desempeñar un cargo y hacerlo con los recursos que se disponen con

ahorro de tiempo y calidad.

2.2 LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Equidad de género

Artículo 1.- Las palabras alcalde, servidor, empleado, funcionario, juez y otras semejantes contenidas en el presente Manual Evaluación del Desempeño, que se aplican al género masculino; se entenderán comprender y se utilizarán indistintamente en género masculino o femenino, según el género del titular que los desempeña o de la persona a la que haga referencia. Lo anterior, de conformidad a lo establecido en la Constitución, tratados internacionales y legislación secundaria vigente.

Evaluación del Desempeño y su Calificación

Artículo 42. El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los Manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación será la calificación para dicho período”.

Evaluación del Desempeño Instrumento de Gestión

Art. 43.- La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección;
5. Determinar la permanencia en el servicio.

El Artículo establece que la acción de aplicar una evaluación es una herramienta que tiene la

Administración Municipal que busca mejorar y desarrollar las funciones que tienen los empleados

municipales en el desempeño de su trabajo diario.

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar

Artículo 44.- La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente Manual. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa

Notificación de la Calificación

Art. 45.- La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al

evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

Adecuación de Manuales de Evaluación

Art. 46.- Los Manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal

III- BASE TEÓRICA

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009, pág. 245)

IV-REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El presente manual será revisado y actualizado anualmente. Los encargados de llevarlo a cabo serán los administrativos de la Unidad de los Recursos Humanos. Este proceso se llevará a cabo mediante la retroalimentación entre el personal y la jefatura. El consejo municipal como ente superior en la jerarquía organizacional aprobará los cambios a efectuar y su ejecución.

V- AMBITO DE APLICACIÓN

La aplicación del presente se dará en todos los niveles establecidos por La Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección

Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel técnico

Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo

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

Nivel operativo

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

VI-APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1 EL CICLO DE EVALUACIÓN

El período de evaluación comprende un año de labores, proceso que se desarrollara entre los meses de junio a diciembre, teniendo en consideración los procesos de planificación, la ejecución de los procesos de capacitación y los procesos presupuestarios de la Municipalidad.

6.2 DIRECTRICES GENERALES PARA LA EVALUACIÓN

- La evaluación será directamente proporcional entre el cumplimiento esperado de las funciones del puesto ocupado con su eficiencia y eficacia.
- Los jefes de unidades utilizaran principalmente la observación para analizar y evaluar el desempeño de sus colaboradores
- La evaluación se llevará a cabo por medio de 4 formularios, los cuales están clasificados de acuerdo a los niveles funcionales.
- En caso de que un empleado sea reubicado a un cargo diferente este será evaluado con el formulario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior.

6.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR GRUPOS LABORALES

Los recursos humanos serán distribuidos de acuerdo a lo estipulado en el artículo 5 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, donde se mencionan los niveles funcionariales, estos son: nivel de dirección, nivel técnico, nivel de soporte administrativo, y nivel operativo

VII- EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.

Según el artículo 44 de la LCAM, la evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez por año, en los términos que determine el correspondiente manual. En cumplimiento de esta disposición, la evaluación se llevará a cabo durante el mes de junio de cada año. No obstante, si durante este período el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata. Las evaluaciones serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

Los formularios de evaluación deben ser firmados y fechados por el evaluador. El evaluado deberá firmar y hacer constar que ha leído el formulario de evaluación; además, indicará si está de acuerdo o no con la evaluación, y las razones en caso de no estarlo.

La responsabilidad de evaluación recae en el jefe o superior inmediato. Los resultados de la calificación se darán a conocer en ocho días hábiles, mediante un informe. Este documento se remitirá en original junto a dos copias del mismo a la Unidad de los Recursos Humanos.

Según lo estipulado en el artículo 45, si el evaluado no estuviere conforme con los resultados obtenidos, podrá solicitar revisión de la evaluación, siendo el consejo quien dará respuesta si amerita una nueva evaluación.

VIII-DISPOSICIONES PARA LA UNIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS

7.1 Luego de que en la Unidad de Recursos Humanos haya revisado y registrado la información contenida en los formularios del respectivo período de evaluación, dejará el original para su archivo y enviara copia al Registro Municipal y al jefe inmediato correspondiente a fin de que éste proceda a entregar copia al empleado.

7.2 De cada evaluación del desempeño la Unidad de Recursos Humanos deberá registrar los datos correspondientes a la puntuación obtenida por el empleado.

7.3 Se contará con un plazo máximo de 15 días hábiles, los cuales se contarán a partir de la fecha de recibido los formularios, para revisarlos, registrar la información y devolverlos al jefe inmediato;

7.4 La Unidad de Recursos Humanos debe procurar que los empleados ascendidos a rangos superiores o de jefatura sean capacitados en el uso del presente sistema de evaluación del desempeño e igualmente, que los nuevos empleados de la Carrera Administrativa Municipal sean inducidos en esta temática. Para obtener mejores resultados, es necesario que cada jefe inmediato actúe como un capacitador de los empleados a su cargo.

IX- FORMULARIOS



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
FORMULARIO F-1 DIRECCIÓN				
DATOS GENERALES				
NOMBRE DEL EMPLEADO				
DEPARTAMENTO				
PUESTO QUE DESEMPEÑA				
PERIODO EVALUADO				
CLASE DE EVALUACIÓN				
SEMESTRAL	PERIODO DE PRUEBA		ORDEN SUPERIOR	
INDICACION:				
<p>Lea cuidadosamente los siguientes criterios y rellene el círculo correspondiente al numeral que considere conveniente de acuerdo al desempeño laboral del evaluado.</p>				
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN	
			E	MB
			B	R
			D	

<p>LIDERAZGO: Habilidad para influir en el personal, dar instrucciones y conducir exitosamente las actividades del grupo, hacia el logro de los objetivos fijados</p>	
<p>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS: Distribuye convenientemente los medios materiales y humanos para cumplir a cabalidad con los objetivos y procesos de trabajo previamente establecidos.</p>	
<p>ÉTICA: Toma en cuenta la aplicación de normas morales fundamentales para la convivencia, que permitan llevar a cabo las labores diarias, a fin de no perjudicar a terceros.</p>	
<p>TOMA DE DECISIONES: Habilidad para analizar y elegir alternativas de solución prácticas y acertadas; para resolver situaciones de diversa complejidad en el desarrollo del trabajo.</p>	
<p>CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN: Contempla la habilidad de observar e interpretar las situaciones diarias para sustentar las decisiones y acciones a implementar para que se cumplan con éxito los objetivos</p>	
<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Considera la habilidad de comprender e identificar las causas y posibles soluciones de los problemas que se presentan en el área de trabajo.</p>	
<p>DELEGACIÓN DE ACTIVIDADES: Es capaz de asignar de manera asertiva distintas actividades a otros miembros de su área de trabajo para alcanzar los objetivos trazados.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD: Cualidad que tiene la persona de cumplir con exactitud y seriedad sus funciones y compromisos laborales de acuerdo a los establecido en el reglamento institucional.</p>	
<p>COMUNICACIÓN ADECUADA: Capacidad para intercambiar información clara y concisa ya sea en forma oral o escrita a las demás jefaturas y subalternos.</p>	

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

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

ASPECTOS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR	
NOMBRE	_____
CARGO	_____
FECHA	_____ FIRMA _____
COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO	
Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que expreso estar:	
DE ACUERDO CON LA EVALUACIÓN	EN DESACUERDO CON LA EVALUACIÓN
RAZONES DE ESTAR EN DESACUERDO	
NOMBRE	_____
FECHA	_____ FIRMA _____



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMULARIO F-2 PROFESIONALES O TECNICOS

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPLEADO	
DEPARTAMENTO	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	
PERIODO EVALUADO	

CLASE DE EVALUACIÓN

SEMESTRAL	<input type="checkbox"/>	PERIODO DE PRUEBA	<input type="checkbox"/>	ORDEN SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

INDICACIÓN:

Lea cuidadosamente los siguientes criterios y rellene el círculo correspondiente al numeral que considere conveniente de acuerdo al desempeño laboral del evaluado.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	D
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS: Grado de dominio que se tiene sobre la materia en que se trabaja y del que depende la confiabilidad del trabajo presentado.					
CALIDAD DEL TRABAJO: Toma en cuenta la precisión meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña.					

CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN: Capacidad para deducir hechos, estudiar a fondo situaciones que permitan obtener un diagnóstico apropiado y formular recomendaciones que den solución a la situación planteada.					
RESPONSABILIDAD: Mide la capacidad del empleado para responder por su actuación, así como el comportamiento, compromiso y cuidado que pone en todos los aspectos de su puesto.					
INICIATIVA: Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos.					
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.					
SENTIDO DE ECONOMÍA: Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con compañeros y clientes para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad					
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.					
DISCRECIÓN: Grado de confianza en el empleado por su reserva y discreción en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.					

FORTALEZAS Y LIMITACIONES
ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO
ASPECTOS QUE LIMITAN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

VALIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL EVALUADOR

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

FIRMA _____

COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que expreso estar:

**DE ACUERDO CON LA
EVALUACIÓN**

**EN DESACUERDO CON LA
EVALUACIÓN**

RAZONES DE ESTAR EN DESACUERDO

NOMBRE _____

FECHA _____

FIRMA _____



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
FORMULARIO F-3 ADMINISTRATIVO							
DATOS GENERALES							
NOMBRE DEL EMPLEADO							
DEPARTAMENTO							
PUESTO QUE DESEMPEÑA							
PERIODO EVALUADO							
CLASE DE EVALUACIÓN							
SEMESTRAL	PERIODO DE PRUEBA		ORDEN SUPERIOR				
INDICACIÓN:							
Lea cuidadosamente los siguientes criterios y rellene el círculo correspondiente al numeral que considere conveniente de acuerdo al desempeño laboral del evaluado.							
CRITERIOS DE EVALUACIÓN			CALIFICACIÓN				
			E	MB	B	R	D
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Es el grado del conocimiento del proceso y procedimientos necesarios para realizar las tareas asignadas al puesto de trabajo							

RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.					
RESPONSABILIDAD: Mide la capacidad del empleado para responder por su actuación, así como el comportamiento, compromiso y cuidado que pone en todos los aspectos de su puesto.					
DESEOS DE SUPERACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para buscar nuevas oportunidades de crecimiento laboral y personal mediante la actualización constante de sus conocimientos.					
DISCRECIÓN: Grado de confianza en el empleado por su reserva y discreción en el manejo de información confidencial relacionada con el trabajo.					
EFICIENCIA: Mide el logro de resultados en aspectos calidad y adecuación con lo marcado o previsto.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con compañeros y clientes para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad					
VERSATILIDAD: Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.					
CALIDAD: Toma en cuenta la precisión meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña					
ORDEN Y LIMPIEZA: Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales y dejándolos limpios y guardados en el lugar correcto.					

FORTALEZAS Y LIMITACIONES
ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO
ASPECTOS QUE LIMITAN EL DESMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

VALIDACION DE LA EVALUACION POR PARTE DEL EVALUADOR

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

FIRMA _____

COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que expreso estar:

**DE ACUERDO CON LA
EVALUACION**

**EN DESACUERDO CON LA
EVALUACION**

RAZONES DE ESTAR EN DESACUERDO

NOMBRE _____

FECHA _____

FIRMA _____



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FORMULARIO F-4 OPERATIVO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPLEADO	
DEPARTAMENTO	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	
PERIODO EVALUADO	

CLASE DE EVALUACION

SEMESTRAL	<input type="checkbox"/>	PERIODO DE PRUEBA	<input type="checkbox"/>	ORDEN SUPERIOR	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

INDICACIÓN:

Lea cuidadosamente los siguientes criterios y rellene el círculo correspondiente al numeral que considere conveniente de acuerdo al desempeño laboral del evaluado.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN				
	E	MB	B	R	D
CALIDAD: Toma en cuenta la precisión meticulosidad y aceptabilidad del trabajo que se desempeña					

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Es el grado del conocimiento del proceso y procedimientos necesarios para realizar las tareas asignadas al puesto de trabajo					
DISCIPLINA: Grado de cumplimiento de normas disciplinarias de la institución, políticas y conducta en general.					
RECIBIR Y ATENDER INSTRUCCIONES: Capacidad para comprender y cumplir instrucciones de trabajo.					
ORDEN Y LIMPIEZA: Desarrollo de las actividades ordenando herramientas, equipos y materiales y dejándolos limpios y guardados en el lugar correcto.					
DESEOS DE SUPERACIÓN: Considera el impulso interno que experimenta el empleado para buscar nuevas oportunidades de crecimiento laboral y personal mediante la actualización constante de sus conocimientos.					
RESPONSABILIDAD: Mide la capacidad del empleado para responder por su actuación, así como el comportamiento, compromiso y cuidado que pone en todos los aspectos de su puesto.					
RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para mantener buenas relaciones interpersonales con compañeros y clientes para lograr una comunicación efectiva, clara, precisa, oportuna, de respeto mutuo y con equidad					
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.					
ADAPTABILIDAD: Mide la facultad para adaptarse a nuevas circunstancias.					

FORTALEZAS Y LIMITACIONES
ASPECTOS QUE FAVORECEN EL DESMPENÑO LABORAL DEL EMPLEADO
ASPECTOS QUE LIMITAN EL DESMPENÑO LABORAL DEL EMPLEADO
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL EMPLEADO

VALIDACION DE LA EVALUACION POR PARTE DEL EVALUADOR

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

FIRMA _____

COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN AL EMPLEADO

Hago constar que he leído la presente evaluación de desempeño y me doy por enterado del contenido de la misma; por lo que expreso estar:

**DE ACUERDO CON LA
EVALUACION**

**EN DESACUERDO CON LA
EVALUACION**

RAZONES DE ESTAR EN DESACUERDO

NOMBRE _____

FECHA _____

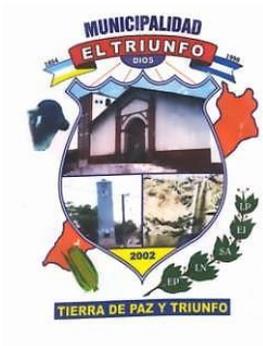
FIRMA _____

X- PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN AÑO 2021

Concepto	Unidades	Costo Unitario	Costos Totales
Impresión de Formularios	184	\$0.25	\$46.00
Copias de Respaldo para RRHH	552	\$0.15	\$82.80
Lapiceros	46	\$0.25	\$11.50
Total			\$140.30

PLAN DE INCENTIVOS

Alcaldía Municipal de El Triunfo



CONTENIDO	
INTRODUCCION	i
I-OBJETIVOS	2
OBJETIVO GENERAL:	2
OBJETIVO ESPECIFICO:	2
II-ALCANCE	3
III- BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS	4
IV-BASE LEGAL.....	5
V-BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS	7
VI- TIPOS DE INCENTIVOS	8
VII-TIPOS DE INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD EL TRIUNFO	9

INTRODUCCION

El presente plan de incentivos va enfocado a presentar una propuesta de incentivos que se les ofrecerá a los servidores públicos de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo para motivarlos de mejor manera en su puesto de trabajo.

En forma general se parte del área administrativa y operativa no haciendo excepción si es empleado o empleada.

El plan de incentivo es un programa que se ofrece a los empleados con la finalidad de estimular el desempeño de sus funciones asignadas y fomentar la eficiencia, lo cual se traducirá en una mejor atención al usuario.

El presente plan de incentivos, está compuesto de los siguientes apartados: Objetivos generales y específicos, alcance, beneficiarios del plan de incentivos, base legal, principios, tipos de incentivos, cronograma de entrega de incentivos.

I-OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Contribuir a la motivación de los empleados municipales a través de los incentivos que les permita un mejor rendimiento laboral.

OBJETIVO ESPECIFICO:

- Motivar a los servidores públicos de la alcaldía de Ciudad El Triunfo a través de la atención y recompensa emocional.
- Mejorar el clima laboral para mejorar el compañerismo interno
- Impactar positivamente en los servidores municipales a través de la toma de decisiones que favorezcan a la institucionalidad

II-ALCANCE

Se delimita para personal de Dirección, Técnico administrativo y operativo, que laboran en esta municipalidad según los artículos de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

DE LOS NIVELES FUNCIONARIALES

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

NIVEL DE DIRECCION

Art. 6. Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

NIVEL TECNICO

Art. 7. Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

Art. 8. Al nivel pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

NIVEL OPERATIVO

Art. 9. A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

III- BENEFICIARIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

- a) **Personal de Dirección:** Está formado por los jefes de las distintas unidades por las cuales está conformada la alcaldía municipal.
- b) **Personal Técnico y Administrativo:** Es el personal que por su naturaleza se mantiene desempeñando su trabajo en oficinas y muy raras veces tiene que salir a desempeñar trabajo de campo.
- c) **Personal Operativo:** Es el personal que por su naturaleza su desempeño laboral es trabajo de campo como, por ejemplo: desechos sólidos, infraestructura, barrido de calles, parques y jardines.

IV-BASE LEGAL

CÓDIGO MUNICIPAL

Art. 4. Compete a los Municipios:

4. La promoción y de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes.
5. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades.

OBLIGACIÓN ESPECIAL DE LAS MUNICIPALIDADES SEGÚN LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Art. 43. La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados (Plan de Incentivos)
2. Formular programas de capacitación.
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo a la gestión municipal (proyección a futuro del Plan de Incentivos).
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Art. 81. Las Municipalidades y las demás entidades municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados. El

sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

V-BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS

Las ventajas de un Plan de Incentivos son muchas si se desarrolla con transparencia. El objetivo principal de un Plan de Incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, tratando de:

1. Reduce el sentimiento de favoritismo.
2. Genera mayor lealtad a la organización.
3. Contribuye a aumentar la productividad.
4. Genera un clima laboral armonioso en el que los empleados sienten agradable la idea de ir cada día a su trabajo. Esto les da una motivación que mantienen durante el resto del día.
5. El empleado se siente valorado.

VI- TIPOS DE INCENTIVOS

Según Chiavenato (Gestión del Talento Humano, 2008) los siguientes son grandes motivadores:

- El reconocimiento
- la aprobación social
- la satisfacción de las expectativas
- el clima organizacional agradable
- la camaradería son grandes motivadores

Los planes de prestaciones sociales se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su existencia:

1. En el puesto, incluyen gratificaciones, premios de producción, seguro de vida, etcétera.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la organización, incluyen comedor, cafetería, ocio, transporte, etcétera.
3. Fuera de la organización, en la comunidad, incluyen recreación, actividades deportivas y comunitarias, etcétera. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008, pág. 350)

VII-TIPOS DE INCENTIVOS PROPORCIONADOS POR LA MUNICIPALIDAD DE CIUDAD EL TRIUNFO

Debido a que la alcaldía municipal cuenta con un presupuesto rígido cuyo principal financiamiento proviene del FODES, por el momento no es viable la implementación de incentivos monetarios ajenos a lo que la ley exige. Por eso, se debe enfatizar la recompensa motivacional y el cumplimiento de las prestaciones laborales que por ley le corresponde.

a) INCENTIVOS MONETARIOS

1. Pago de salario mensual
2. Pago de horas extras laborados en tiempo extraordinario para cierto grado de empleados:
 - a) Aseo público
 - b) Desechos sólidos
5. Reconocimiento de aguinaldo (bono anual) para todos los empleados
6. Pago del 30% del salario básico, sobre los quince días de vacación anual al personal operativo
7. Pago de incapacidad al 100% de los tres primeros días de incapacidad médica.
8. Pago al empleado del 25% del salario base después de tres meses de incapacidad y el Seguro Social reconoce el 75% del salario.
9. Reconocimiento por gastos funerarios de \$150.00 al fallecer padre, madre, cónyuge o hijos del empleado.
10. Reconocimiento por renuncia voluntaria de indemnización según Ley.

11. Pago patronal por prestación de AFP 7.75% del salario devengado por empleado.

12. Pago patronal del ISSS 7.50% por empleado del salario devengado por empleado.

13. Licencia por maternidad hasta por cuatro meses, pagados por el Seguro Social al 100%.

b) INCENTIVOS NO MONETARIOS

1. Vacación de semana santa

2. Vacación de agosto

3. Vacación de fin de año

4. Celebración del día de la secretaria, 27 de abril (asistente).

5. Celebración del día de la madre, 10 de mayo.

Todos los empleados gozan de 1 día de asueto.

5. Celebración del día del padre, 17 de junio.

Todos los empleados gozan de 1 día de asueto.

6. Celebración del día del empleado municipal, 31 de agosto.

Se propone trabajar media jornada

7. Celebración del día de la independencia, 15 de septiembre.

8. Celebración del día de los difuntos, 02 de noviembre.

Todos los empleados gozan de un día de asueto.

9. Celebración del día del santo patrono de Ilopatango, 16 de noviembre.

Todos los empleados gozan de 1 día de asueto.

10. Celebración de fiesta de fin de año a todos los empleados de la institución.
11. Derecho a una hora diaria de permiso para lactancia materna.
12. Derecho a dos horas diarias de permiso para continuar estudios universitarios.
13. Reconocimientos por capacitaciones.
14. Dotación de camisas de uniforme para empleados administrativos y operativos.
15. Autorización de cinco días al año de permiso de forma personal.
16. Autorización de cinco días por fallecimiento de padre, madre, cónyuge e hijos del empleado.
17. Autorización de permisos para consultas médicas.
18. Goce de permiso compensatorio por los días laborados en tiempo extraordinario.
19. Participación en capacitaciones de diferentes temáticas de interés para todos los empleados.
20. Autorización hasta por 30 minutos de llegadas tardes a todos los empleados durante el mes calendario.
21. Licencia de 3 días por paternidad, en los primeros 15 días hábiles después del nacimiento del hijo o hija.
22. Estabilidad en el cargo que desempeña el empleado.
23. Extensión de constancias salariales para diversos trámites personales.



PLAN DE CAPACITACIONES

Alcaldía Municipal de El Triunfo



SEPTIEMBRE 2020

CONTENIDO	
INTRODUCCIÓN	i
OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
BASE LEGAL	2
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.	2
CÓDIGO MUNICIPAL:	2
LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	2
Objetivo de la Capacitación.....	3
Obligatoriedad de las Capacitaciones	3
UTILIDAD DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN	4
ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIONES.....	4
MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	7
Contenido del Módulo I	7
Contenido del Módulo II	10
Contenido del Módulo III	13
ANEXOS	16
ANEXO 1:.....	16
FORMULARIOS DE INSCRIPCIÓN AL INSAFORP	16
ANEXO 2:.....	18
BROCHURE DE LOS CURSOS DEL CFM.....	18

INTRODUCCIÓN

Los planes de capacitaciones son una muy buena herramienta para el empleado porque es el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos, de ahí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la institución o empresa.

Desarrollar las capacidades de cada empleado proporciona múltiples beneficios, tanto para éstos como para la institución o empresa, ya que les ayuda a incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; y sobre todo favorece al incrementar su desempeño laboral.

Las capacitaciones harán que el empleado sea más competente y hábil al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la institución o empresa se volverá más fuerte, productiva, competitiva y rentable. En este plan de capacitación detallaremos la metodología con fin de mejorar el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO GENERAL

♣ Brindar un plan de capacitación que sirva a los empleados de orientación para incrementar su desempeño laboral de forma apropiada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

♣ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

♣ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa para su mejor desempeño laboral.

BASE LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA.

La Constitución de La República La Constitución de la Republica, en el Capítulo II, Derechos Sociales, Sección II; relativa al trabajo y seguridad social de los trabajadores, en su Art. 40 inciso 1º.-"Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos." La disposición anterior de carácter constitucional es genérica, como todas las regulaciones de la Constitución, establece para el Estado Salvadoreño y los Municipios como parte del mismo, la obligación de legislar sobre el tema de la capacitación profesional. La formación profesional es una actividad de educación no formal, a través de la cual se imparten conocimientos que sirven para desempeñar un cargo o trabajo ya sea teórico o práctico o en ambos aspectos. Se aplica entonces a la necesidad de crear, impulsar y ejecutar programas de capacitación para el personal de la Municipalidad.

CÓDIGO MUNICIPAL:

Art. 4. Compete a los Municipios: No 30. "las demás que sean propias de la vida local y las que le atribuyan otras leyes."

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

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

Objetivo de la Capacitación

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

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

Obligatoriedad de las Capacitaciones

“Art. 49. Inciso 1º. Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás entidades municipales, están en la obligación de cooperar y coordinar con el Centro de Formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos establecidos en el artículo 47 de esta Ley.”

El presidente del Consejo Directivo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, hará propuesta al Consejo Directivo del mismo, para que éste apruebe las tarifas correspondientes al pago de los servicios prestados por dicho Instituto conforme al presente artículo.

Los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente y serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones e incentivos.”

UTILIDAD DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN

Los beneficios de la capacitación de los empleados se identificarán en las áreas municipales siguientes:

- a) Trabajo administrativo
- b) Desarrollo de personal
- c) Ambiente de trabajo
- d) Atención al público

ALCANCE DEL PLAN DE CAPACITACIONES.

Este plan va dirigido principalmente a los servidores públicos del palacio municipal que atienden a los usuarios dentro de sus instalaciones. Está diseñado para lo que resta del año 2020 a manera de propuesta. El consejo municipal tendrá que revisarlo y actualizarlo cada seis meses de acuerdo a las necesidades del momento. Este plan se ejecutará con los servicios prestados del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Proceso de Desarrollo y Actualización del Plan de Capacitaciones

El presente plan de capacitaciones es sugerido para la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo según las debilidades encontradas en el proceso de investigación. Este plan será actualizado periódicamente, se recomienda anualmente según las carencias que se encuentren en ese periodo de tiempo mediante las evaluaciones de desempeño.

Para aplicar a las capacitaciones ofrecidas por INSAFORP se debe contactar a sus oficinas, mediante los siguientes contactos:

Números de Teléfono: 2522-7300

2522-7383

Portal Web: <https://www.insaforp.org.sv/>

Al contactar a INSAFORP por cualquiera de estos medios se debe llenar la solicitud (ver anexo nº 1) donde se detallen la información pertinente de la empresa, el responsable designado por la entidad, correo electrónico, los detalles de la capacitación, y los participantes.

INSAFORP se encarga de cubrir todos los gastos pertinentes a la actividad didáctica. A la alcaldía le corresponde los gastos de alimentación. La alcaldía municipal cuenta con un local donde se lleva a cabo la capacitación con capacidad para ---- personas.

RECURSOS

HUMANOS: Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, los cuales procederán de INSAFORP.

MATERIALES: INFRAESTRUCTURA. - La ejecución de las capacitaciones se realiza en las instalaciones de la alcaldía.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO. - entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

FINANCIAMIENTO. El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución en cuanto a alimentación, el resto es proporcionado por INSAFORP.

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIONES

Modulo	Cantidad de Personas	Inversión por Persona	Alimentación	Honorarios del Capacitador	Papelería y Materiales	Inversión
Modulo I	46	\$3.00	\$138.00	\$0.00	\$10.00	\$148.00
Modulo II	46	\$3.00	\$138.00	\$0.00	\$10.00	\$148.00
Modulo III	46	\$3.00	\$138.00	\$0.00	\$10.00	\$148.00
Total	46	\$9.00	\$414.00	\$0.00	\$30.00	\$444.00

MÓDULOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Contenido del Módulo I

Modulo I	Duración: 5 horas
Encargado de la capacitación: encargado proporcionado por INSAFORP.	
Población meta: dirigido al personal del área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo.	
Objetivo: Transmitir y reforzar en los empleados conceptos, principios y técnicas que les permita adquirir o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.	
Desarrollo de unidad y contenido didáctico	
Tema General: Área Administrativa	
Sub Temas: - Reglamento Interno de Trabajo. -Motivación Personal y Trabajo en Equipo. -Código de Ética Municipal	

Modulo I						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00-8:15 am	15 min	Bienvenida, presentación e Inducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Activa participativa	Dueño de la empresa	Micrófono
8:15-8:30 am	15 min	Introducción	Presentar agenda, incluye los objetivos, metodología	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
8:30-8:40 am	10 min	Dinámica	Generar ambiente entre los capacitando.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
8:40-9:10 am	30 min	Reglamento interno de trabajo.	Dar a conocer la importancia del reglamento interno dentro de la institución.	Expositiva	Facilitador	Laptop, video, proyector
9:10-10:10am	1 hr	Motivación personal y trabajo en equipo	Que los empleados conozcan la importancia de poner en practica dentro de la empresa los principios básicos de la motivación personal y el trabajo en equipo.	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
10:10-10:20am	10 min	Receso				

10:20-10:40 am	20 min	Dinámica de Grupo	Poner en practica los temas vistos anteriormente formando equipos de trabajo.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
10:40-11:40 am	1 h	Código de Ética Municipal	Dar a conocer la importancia del código de ética municipal y ponerlo en práctica.	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
11:40-12:00 md	20 min	Dinámica	Generar un ambiente agradable.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
12:00-01:00 pm	1 h	Almuerzo				
1:00-1:30 pm	30 min	Video	Comprender con claridad el contenido expuesto.	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Laptop, video, proyector.
1:30-2:00 pm	30 min	Comentarios, preguntas y respuestas.	conocer inquietudes, sugerencias.	Activa participativa	Facilitador	Pizarra, plumones

Contenido del Módulo II

Modulo II Duración: 5 horas
Encargado de la capacitación: encargado proporcionado por INSAFORP.
Población meta: dirigido al personal del área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo.
Objetivo: Transmitir y reforzar en los empleados conceptos, principios y técnicas que les permita adquirir o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.
Desarrollo de unidad y contenido didáctico Tema General: Área de Recursos Humanos Sub Temas: -Comunicación efectiva y liderazgo. -Atención a usuario interno y externo. -Manejo de estrés laboral.

Modulo II						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00-8:15 am	15 min	Bienvenida, presentación e Inducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Activa participativa	Dueño de la empresa	Micrófono
8:15-8:30 am	15 min	Introducción	Presentar agenda, incluye los objetivos, metodología	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
8:30-8:40 am	10 min	Dinámica	Generar ambiente entre los capacitando.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
8:40-9:10 am	30 min	Comunicación efectiva y liderazgo.	Dar a conocer la importancia de los principios básicos de la comunicación efectiva y el liderazgo dentro de la institución.	Expositiva	Facilitador	Laptop, video, proyector
9:10-10:10am	1 hr	Atención a usuario interno y externo.	Que los empleados conozcan la importancia de poner en practica dentro de la institución la buena atención al usuario interno y externo.	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
10:10-10:20am	10 min	Receso				
10:20-10:40 am	20 min	Dinámica de Grupo	Poner en practica los temas vistos anteriormente formando equipos de trabajo.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico

10:40-11:40 am	1 hr	Manejo de estrés laboral.	Dar a conocer el buen manejo del estrés laboral dentro de la institución.	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
11:40-12:00 md	20 min	Dinámica	Generar un ambiente agradable.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
12:00-01:00 pm	1 hr	Almuerzo				
1:00-1:30 pm	30 min	Video	Comprender con claridad el contenido expuesto.	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Laptop, video, proyector.
1:30-2:00 pm	30 min	Comentarios, preguntas y respuestas.	conocer inquietudes, sugerencias.	Actividad participativa	Facilitador	Pizarra, plumones

Contenido del Módulo III

Modulo III Duración: 5 horas
Encargado de la capacitación: encargado proporcionado por INSAFORP.
Población meta: dirigido al personal del área de recursos humanos de la Alcaldía Municipal de Ciudad El Triunfo.
Objetivo: Transmitir y reforzar en los empleados conceptos, principios y técnicas que les permita adquirir o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.
Desarrollo de unidad y contenido didáctico Tema General: Motivación Sub Temas: -Motivación laboral. -Administración del tiempo y recursos. -Inteligencia emocional.

Modulo III						
Hora	Tiempo	Contenido	Objetivo	Metodología	Responsable	Recursos
8:00-8:15 am	15 min	Bienvenida, presentación e Inducción.	Presentar al facilitador y dar a conocer la importancia de la capacitación	Activa participativa	Dueño de la empresa	Micrófono
8:15-8:30 am	15 min	Introducción	Presentar agenda, incluye los objetivos, metodología	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
8:30-8:40 am	10 min	Dinámica	Generar ambiente entre los capacitando.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
8:40-9:10 am	30 min	Motivación laboral	Dar a conocer la importancia de la motivación laboral para los empleados dentro de la institución.	Expositiva	Facilitador	Laptop, video, proyector
9:10-10:10am	1 hr	Administración del tiempo y recursos.	Que los empleados conozcan la importancia de poner en practica dentro de la institución la buena atención al usuario interno y externo.	Expositiva	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector
10:10-10:20am	10 min	Receso				
10:20-10:40 am	20 min	Dinámica de Grupo	Poner en practica los temas vistos anteriormente formando equipos de trabajo.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
10:40-11:40 am	1 hr	Inteligencia Emocional.	Dar a conocer el buen manejo del	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Pizarra, plumones, laptop, proyector

			estrés laboral dentro de la institución.			
11:40-12:00 md	20 min	Dinámica	Generar un ambiente agradable.	Participativa	Facilitador	Espacio Físico
12:00-01:00 pm	1 hr	Almuerzo				
1:00-1:30 pm	30 min	Video	Comprender con claridad el contenido expuesto.	Expositiva, participativa activa.	Facilitador	Laptop, video, proyector.
1:30-2:00 pm	30 min	Comentarios, preguntas y respuestas.	conocer inquietudes, sugerencias.	Actividad participativa	Facilitador	Pizarra, plumones

ANEXOS

ANEXO 1:

FORMULARIOS DE INSCRIPCIÓN AL INSAFORP



Insaforp
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR



ca | CARRERA ABIERTA

SOLICITUD DE CAPACITACION
PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA, CURSOS ABIERTO

FECHA: - -

DIA - MES - AÑO SIGLAS

NOMBRE DE LA EMPRESA:
(Razón Social)

N.I.T. DE LA EMPRESA: - - -

TELEFONO: - Ext:

APORTACIÓN MENSUAL AL INSAFORP: (Según último recibo ISSS)
 NUMERO PATRONAL:

NUMERO DE EMPLEADOS:

ACTIVIDAD ECONOMICA: (De acuerdo a Clasificación ISSS)

NOMBRE DEL RESPONSABLE DE CAPACITACION EN LA EMPRESA:

CORREO ELECTRONICO:

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

RAZÓN SOCIAL DEL ORGANIZADOR:
COSTO POR PERSONA:
LUGAR DE EJECUCIÓN:

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO DE EJECUCIÓN DEL EVENTO:

No. HORAS:
DETALLE DE FECHAS DE EJECUCIÓN:
HORARIO (S):

PARTICIPANTES PROPUESTOS:

NOMBRE	CARGO	N° ISSS	N° DUI	F	M
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CATEGORÍA FORMATIVA SOLICITADA: (Ej: Una)
 Gestión empresarial

NOMBRE DE LA PERSONA QUE AUTORIZA LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA:

CARGO:
1er apellido:
2do. Apellido:
Nombres:

FIRMA:
SELLO DE LA EMPRESA:

Favor anexas
 fotocopia de último recibo pagado del ISSS y fotocopia de planilla de ISSS donde se reflejan los participantes.

ANEXO 2:

BROCHURE DE LOS CURSOS DEL CFM

El Centro de Formación Municipal (CFM)

Es una dependencia del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como un programa permanente destinado por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal (LCAM) para la capacitación o especialización de los servidores públicos municipales.

OBJETIVO

El objetivo del CFM es fortalecer las competencias y mejorar la prestación de los servicios municipales a través de la actualización de los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados.

Actualmente el CFM ofrece cursos en las siguientes temáticas:

- 1 Planificación Estratégica Municipal
- 2 Gestión Técnica de Proyectos Municipales
- 3 Desarrollo Económico Local
- 4 Gestión Ambiental Municipal
- 5 Concejos Municipales Pluripartidarios



Estos cursos cuentan con el financiamiento de INSAFORP y el apoyo del ISDEM para facilitar el acceso de los servidores públicos al programa de capacitación. La demanda de otras temáticas será costeadada por la municipalidad u otra fuente de financiamiento.



La duración de los cursos es de 30 y 40 horas, distribuidas hasta 2 sesiones por semana en horario de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 3:30 p.m.

¡La capacitación es tu derecho! ✓

El Art. 59 numeral 11 de la LCAM establece que la capacitación es un derecho de todo(a) servidor(a) público(a) municipal y sirve para tener acceso al derecho de ascensos, y ganar méritos para promociones e incentivos. También es una obligación asistir a las capacitaciones, para mantener conocimientos actualizados y prestar un mejor servicio a la población.

A través de la experiencia forjada por más de 28 años de labor del ISDEM, el CFM ha capacitado hasta el momento a 681 servidores públicos brindándoles herramientas idóneas para una mejor gestión.



Con el fin de acercarnos a los territorios contamos con nuevas instalaciones del CFM en San Miguel, aprovecha e insíbete en nuestras oficinas.



Estamos ubicados en:

San Salvador: 45ª. Avenida Sur y 6ª Calle Poniente N° 2375, Colonia Flor Blanca, San Salvador.
Teléfonos: 2267-6511, 2267-6512 y el conmutador del ISDEM 2267-6500.

En San Miguel: Centro de Gobierno Departamental de San Miguel.
Teléfono: 2661-5886.

O contáctanos a los correos electrónicos:
dsiguenza@isdem.gob.sv
rceillos@isdem.gob.sv



ISDEM INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Centro de Formación Municipal



www.isdem.gob.sv

REFERENCIAS

- Asamblea Legislativa. (20 de diciembre de 1983). Constitución de la República de El Salvador.
- Camacho, M. G. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México: Editorial Porrúa.
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Cordero, Y. (s.f.). La administración de los Recursos Humanos en el Servicio Público: En Busca de la Excelencia. *Revista de Administración Pública*, 2. Recuperado el Abril de 2020, de <https://revistas.upr.edu/index.php/ap/article/view/692/638>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8 ed.). México: Prentice Hall.
- Directorio Civico Militar de El Salvador. (24 de Noviembre de 1961). Ley de Servicio Civil. Recuperado el Marzo de 2020, de <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alcalosicala/documents/308680/download>
- EAE Business School y Harvard Deusto Business Review. (4 de abril de 2017). *Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave*. Recuperado el abril de 2020, de Retos para ser Directivo: <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>
- Elías Marroquín, M. Á. (2014). *Situación de los Recursos Humanos en El Salvador, 2013*.: Ministerio de Salud. Recuperado el Marzo de 2020, de http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/otrosdoc/analisis_bases_politica_rrhh.pdf?fbclid=IwAR05Afk3xFo2TaE4xY0n-bIkMWjbrAYDAk_40oSgY5m2Gl8Szm6W6MJr4
- Galvis Tarquino, F. (s.f.). *Federicogalvis's Blog*. Recuperado el 07 de Marzo de 2020, de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>

- Gobierno de El Salvador. (26 de septiembre de 2006). *FISDL*. Recuperado el abril de 2020, de <http://www.fisdg.gov.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/8113-el-triunfo#.X5dWfvIKjIU>
- Gobierno de El Salvador. (2006 de septiembre de 26). *FISDL*. Recuperado el abril de 2020, de <http://www.fisdg.gov.sv/institucion/marco-institucional/filosofia/8113-el-triunfo#.X5dWfvIKjIU>
- Landa Peláez, C. A. (2010). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Recuperado el 07 de marzo de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/COMPETENCIAS%20LABORALES.htm>
- Landa Peláez, C. A. (2010). *Determinación de las Competencias Organizacionales Claves de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camaguey*. Recuperado el Abril de 2020, de Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/COMPETENCIAS%20LABORALES.htm>
- Organo Legislativo. (26 de 05 de 2006). Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Paz, G. B. (30 de julio de 2018). Metodología de la Investigación. (tercera). Obtenido de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Serrano Ramírez, A. A. (2009). *Administración de Personas*. El Salvador.
- Sotomayor, A. A. (s.f). *Administración de Recurso Humanos*. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL.
- Universidad del Pacífico. (Junio de 2017). Recuperado el 09 de marzo de 2020, de http://www.upacifico.edu.ec/website/sistema/gobernanza/adjuntos/file_1_23.pdf
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Recopilar información sobre la estructura organizacional de la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo

Indicaciones: Marque con una “x” la opción que considere correcta.

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

La Conozco Totalmente La Conozco Ni la Conozco Ni la Desconozco La Desconozco La Desconozco Totalmente

2. ¿Se identifica usted con la misión y visión de la alcaldía?

Me Identifico Totalmente Me Identifico Ni me Identifico Ni La Ignoro La Ignoro La Ignoro Totalmente

3. ¿Se practican los valores que se promueven en la institución?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. ¿Tiene usted la oportunidad de comunicar sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. ¿Conoce usted si la Alcaldía posee programas de capacitación de recursos humanos? Lo Conozco Totalmente Lo Conozco Ni lo Conozco Ni desconozco Lo desconozco Lo Desconozco Totalmente
6. ¿Su participación en las labores de la comuna es eficiente?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
7. ¿Cómo considera su rendimiento en relación a la cantidad de recursos que la Institución le asigna?
Muy Buena Buena Regular Mala Totalmente mala
8. ¿Cree usted que la alcaldía puede mejorar la eficiencia en sus labores?
Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo
9. ¿Considera que un programa de recursos humanos ayudaría a desarrollar sus habilidades laborales?
Totalmente de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo
10. ¿Cuál es el mayor reto que considera que la alcaldía tiene con respecto a su estructura organizacional?
Procesos Empleados Recursos Resistencia al cambio
11. ¿Cuál es el punto fuerte que considera que la alcaldía posee?
Atención al cliente Eficiencia Respuestas a los problemas
12. ¿Ha recibido alguna capacitación gestionada por la alcaldía municipal?
Sí No
13. ¿Cómo considera la eficiencia administrativa actual?

Muy Eficiente Eficiente Ni Eficiente ni Deficiente Deficiente
Muy Deficiente

14. ¿Posee un sistema de retroalimentación de parte de los usuarios la Alcaldía Municipal?

Sí No

15. ¿Recibe algún tipo de incentivo o premios por cumplimiento de metas?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera que es necesario mejorar o crear un nuevo sistema de premios en la alcaldía?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

17. ¿Considera que la comuna cuenta con el personal capacitado para realizar las diferentes actividades?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

18. ¿Conoce si la Alcaldía tiene algún tipo de evaluación de desempeño?

Sí No

19. ¿Cómo considera usted que es la estabilidad laboral para los empleados de la Alcaldía?

Muy Estable Estable Ni estable Ni Inestable Inestable
Muy Inestable

20. ¿Existe la oportunidad de ascensos de puestos de trabajo en la institución?

Si existe No Existe

21. ¿Conoce usted si la Alcaldía Municipal posee sistemas de reclutamientos?

Sí No

22. ¿La Alcaldía Municipal posee un proceso de inducción para nuevos empleados?

Sí No

23. ¿Considera que los servicios que la Alcaldía Municipal de Ciudad el Triunfo ofrece a sus habitantes son suficientes?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

ANEXO 2. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE y OPERARIO DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE CIUDAD EL TRIUNFO



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS SECCION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Conocer la manera en que se percibe la eficiencia administrativa de los colaboradores de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.

- 1- ¿Cuentan con algún modelo o protocolo para el reclutamiento y la selección del personal?
- 2- Cuando se recluta a un nuevo miembro del personal. ¿Se le otorga algún tipo de documento donde se den indicaciones para mejorar su inducción a la organización?
- 3- ¿Se considera el diseño de puestos para la colocación del personal?
- 4- ¿Se contemplan el alcance de metas y cumplimientos de objetivos en la planeación estratégica de los RR. HH.?
- 5- ¿La alcaldía cuenta con algún sistema de bonificación o recompensa para el cumplimiento de las metas y objetivos?
- 6- ¿La administración de la alcaldía municipal cuenta con manuales o algún tipo de documento que regulen las actividades y funcionamiento de los servidores públicos?
- 7- ¿Cuáles son las políticas que regulan los procesos administrativos y de atención a la población?
- 8- ¿Reciben algún tipo de capacitación laboral o técnica los servidores públicos de la alcaldía municipal?
- 9- ¿Se promueve el desarrollo profesional y personal para la mejora de las habilidades y aptitudes de los servidores públicos en la institución?

- 10-¿Cómo se mide el rendimiento laboral de los funcionarios públicos de la alcaldía municipal?
- 11-¿De qué manera se evalúa el desempeño de los servidores públicos de la alcaldía?
- 12-¿Qué tipo de organización considera usted que tiene la alcaldía municipal?
- 13-¿Realizan algún tipo de ritual o actividad que permita el sentimiento de pertenencia y que fortalezca el compañerismo para mejorar el clima laboral dentro de la entidad?
- 14-¿Cuáles son los servicios que la alcaldía municipal ofrece a la población de Ciudad El Triunfo?
- 15-¿Cuántos servidores públicos laboran en la alcaldía municipal? ¿Cómo están distribuidos?
- 16-¿Considera que los tiempos de atención al usuario son eficientes?
- 17-¿Considera que los usuarios reciben una buena atención o se puede mejorar?
- 18-¿Cree usted que contar con eficiencia administrativa ayudará a mejorar la atención al usuario?

ANEXO 3 ESTUDIO PRELIMINAR

Entrevista a Gerente

Objetivo: Realizar un diagnóstico de la situación del clima laboral dentro de la alcaldía municipal de Ciudad EL Triunfo y su influencia en la atención al usuario.

- 1- ¿Conoce la historia de la situación laboral dentro de la alcaldía municipal?
Sí No

- 2- Si su respuesta es positiva, ¿Puede compartimos información acerca de la historia laboral de la alcaldía municipal? R/ Por supuesto, históricamente la alcaldía siempre ha sido una buena fuente de empleo para la comunidad de Ciudad el triunfo, sin embargo el personal generalmente es sustituido cada 5 años, por el hecho de ser puestos de confianza los periodos de administración son los que definen cuanto durara un empleado, queda siempre a elección del nuevo alcalde y su consejo la contratación del personal que labora, por tanto casi nunca se hacen procesos de selección de personal aunque debo reconocer que es la mejor forma para asegurarse que los puestos de confianza también sean ocupados por el mejor candidato, estamos ansiosos de contar con su apoyo en este aspecto.

- 3- ¿Qué tipo de sistema organizacional existe dentro de la alcaldía? R/ En mi periodo de alcalde la Alcaldía de Ciudad el Triunfo ha adoptado el modelo de organización formal, reflejando tanto la parte jerárquica, como su debida división del trabajo y así mismo evidenciando el respectivo orden y conducto regular a seguir respecto a la necesidades, hemos hecho énfasis en priorizar la cultura y el arte, Ciudad el Triunfo está en constante desarrollo económico, por lo que puede verse en las inversiones públicas que se han hecho hemos tratado de mejorar todas las zonas públicas, volviendo a la pregunta nuestro sistema de organización nos permite libertad para trabajar en equipo y también de manera autónoma cuando así se requiere, hay responsables en cada área y estos a su vez tiene superiores que informan al consejo acerca de todas las actividades, para que cuando se den las reuniones podamos discutir y decidir los próximos movimientos que haremos.

- 4- ¿Cuántos departamentos o secciones tiene la alcaldía? R/ Tenemos varias secciones, nombrare los jefes de cada zona para que se haga una idea:

el jefe de catastro, jefe de proyección social, jefe de cuentas corrientes, jefe de REF, Jefe de Medio Ambiente, Administrador Municipal, Administrador de

salón de usos múltiples, Administrador de Mercado, Jefe de la Unidad de la Mujer, Profesor Escuela de Fútbol Municipal, en total son 12 unidades con la de auditoría y consejo.

- 5- ¿Los jefes de esos departamentos pueden tomar decisiones por sí mismo o deben consultarlo con usted antes de hacerlo? R/ Ellos deben esperar a las reuniones semanales para obtener el permiso, primeramente, analizando sus propuestas y mejorándolas si es posible, en algunas ocasiones tienen autonomía para decisiones simples. En base a esto, se tiene una cadena de mando bastante lenta.
- 6- ¿El personal recibe algún tipo de capacitación? ¿Cuándo se lleva a cabo? ¿Con qué frecuencia? R/ Sí, tenemos capacitaciones, la mayoría de estas capacitaciones son de parte del gobierno y son de carácter formativo, deseáramos tener capacitaciones de otro tipo, generalmente estas reuniones se llevan a cabo cada 3 meses.
- 7- ¿La alcaldía municipal posee manuales o algún tipo de documento que regule las actividades, funciones, procesos, políticas, etc., del personal dentro de la entidad? ¿Cuáles son? R/ No, no tenemos manuales administrativos de ningún tipo, aunque tenemos definidas nuestras funciones por medio de memorándums, pero necesitamos manuales para más claridad y profundidad de las actividades que deben realizarse, han sido varias las ocasiones que alguna actividad se ha estancado por no tener claras las funciones de cada quien.
- 8- ¿Utiliza algún método de control para corroborar que los objetivos asignados se cumplan? R/ Si lo tenemos, una guía de 10 pasos, se llama SMART, básicamente nos ayuda a identificar el Que queremos, el Porque lo queremos y El más importante de todos; El cómo lo vamos a conseguir
- 9- ¿De qué manera evalúa a su personal? R/ Como le mencione anteriormente, ocupamos una guía de 10 pasos y en uno de ellos está la evaluación de desempeño, lo enfocamos al manejo de objetivos por sección, y se evalúa cada mes, tenemos un grupo asignado para esa evaluación, determinamos si los objetivos propuestos se han cumplido, se van cumpliendo o si no se podrán cumplir. Se hace de manera grupal.
- 10- ¿Los empleados reciben algún incentivo o premio por buen rendimiento? R/ No, no tenemos ese sistema, aunque reconozco que bien estructurado se

podría hacer, de igual manera eso se tiene que ver con el presupuesto de la alcaldía para ver si hay espacio para eso.

11- ¿Considera que sus empleados son eficientes? ¿Cree que hay algún método o técnica que les permitiría llevar a cabo de mejor manera su trabajo? R/ Bueno, evidentemente siempre hay cosas que mejorar, creo que si pueden a ver algún método que pudiera decirme si mis empleados cumplen completamente con sus obligaciones o solo en parte, el actual sistema nos permite solo evaluar desempeños grupales.

ANEXO 4

Programa de capacitación y adiestramiento–nivel
resumen.

Nombre de la organización						
Modalidad de la capacitación						
Fecha		Año		Mes		Día
No.	Fecha	Curso	Instructor	Lugar	Horario	Dirigido a
Elaboró		Revisó		Autorizó		

Fuente: Sotomayor, A.A. Administración de Recursos Humanos. Monterrey, México: Editorial Universitaria UANL; pág. 184. (Organo Legislativo, 2006)

ANEXO 5

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo	Variables	Concepto	Indicadores
Objetivo General: Conocer los principales componentes de un programa de recursos humanos que serán necesarios para la mejora de la eficiencia administrativa de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo en el departamento de Usulután.	VI: Programa de Recursos Humanos	Sistema de gestión del personal de una empresa; que incluye planificación, organización, reclutamiento, desarrollo y evaluación; integrando los esfuerzos personales con los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Reclutamiento • Desempeño • Desarrollo Profesional • Remuneración • Instrumentos Administrativos
	VD: Eficiencia Administrativa	Es la optimización de recursos en la ejecución de tareas que ayudan a cumplir los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento • Atención al usuario • Optimización de Recursos • Clima Laboral • Capacidades y Habilidades
Objetivos Específicos: Definir los instrumentos administrativos necesarios para regular la organización de los servidores públicos que laboran en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.	VI: Instrumentos Administrativos	Documentos que regulan aspectos específicos de la organización de una entidad, cuya función es guiar el proceder de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Bienvenida • Políticas • Puestos • Funciones
	VD: Organización	Es un grupo de personas estructurado sistemáticamente para cumplir una meta en común.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Jerarquía • Estructura • Personas

Identificar las herramientas necesarias de reclutamiento que contribuya a la adaptación optima de personal de la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.	VI: Reclutamiento	Serie de etapas que sigue una empresa con el fin de incorporar el mejor talento humano a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Evaluación • Etapa de Selección • Inducción • Capacitación
	VD: Adaptación Optima	Es la acomodación de una o varias personas entre un conjunto u organización para desempeñar un correcto cumplimiento de las tareas asignadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Rendimiento • Efectividad
Desarrollar un programa de capacitaciones periódicas adecuado que ayude al mejoramiento de las capacidades y habilidades de los servidores públicos en la alcaldía municipal de Ciudad El Triunfo.	VI: Programa de Capacitaciones	Es un conjunto de acciones encaminadas al aporte de nuevas aptitudes y conocimientos al empleado, lo cual generará mayores competencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas de Actividades • Medidas Correctivas • Desarrollo de aptitudes
	VD: Capacidades y Habilidades	Es la capacidad de una persona para llevar a cabo determinada actividad de manera eficiente y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes • Destrezas • Nivel de Estudios • Experiencia Laboral

ANEXO 6

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	MES																																						
	Ene.				Febr.				Mar.				Abr.				May.				Jun.				Jul.				Agos.				Sep.				Oct.		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Visita a la empresa para recolectar información que permita realizar el diagnóstico para la propuesta.																																							
Elaboración de la propuesta																																							
Presentación y aprobación de la propuesta a la junta de la UES																																							

ANEXO 7

PRESUPUESTO FINANCIERO

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
Impresión	800 pág.	\$ 0.20	\$160.00
Computadoras Personales	3 laptop	\$400.00	\$1,200.00
Internet-Wifi	6 meses	\$ 20.00	\$120.00
Transporte al trabajo de campo	6 viajes a Ciudad El Triunfo	\$ 10.00	\$ 60.00
Bolígrafos	5	\$ 1.00	\$ 5.00
USB	1	\$ 10.00	\$ 10.00
CD ROM	3	\$ 2.00	\$ 6.00
Encuadernación	4	\$ 15.00	\$ 60.00
Alimentación	18 (3x6)	\$ 3.00	\$ 54.00
Total			\$1,675.00