

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**FORMULACION DE UN MODELO METODOLOGICO
PARA ELABORAR UN SISTEMA DE REMUNERACIONES
PARA EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

TESIS PRESENTADA POR:

**Blanca Rosa Salguero
Mario Antonio Figueroa**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Junio de 1987

T
350.12
S164F

5-1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



Lic. José Luis Argueta Antillón
RECTOR

Ing. René Mauricio Mejía Méndez
SECRETARIO GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. María Hortensia Dueñas de García
DECANO

Lic. Noel Américo Figueroa Quintanilla
SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: Lic. Benjamín Isaac Colato
1er. Vocal: Lic. Héctor Mauricio Mata Mejía
2do. Vocal: Lic. Leoncio Merlós Guardado

DEDICATORIA

- A DIOS Todopoderoso

Por haberme iluminado en la realización de mi meta.

- A la Universidad de El Salvador

Por haber contribuído en mi formación profesional

- A mi hijo Giovanni Angiolino Dell Arciprete Salguero

con cariño

- A mis familiares

- A mis profesores y compañeros

- A los funcionarios y empleados del Ministerio de

Agricultura y Ganadería

DEDICATORIA

- A DIOS Todopoderoso

- A mi esposa:

Hilda Marina González de Figueroa

por su cariño y comprensión.

- A mis hijos:

Celina Margarita de Granadino

Concha Marina de Artola

Irma Elizabeth Figueroa

María Eugenia Figueroa

Mauricio Ernesto Figueroa

Mario Raúl Figueroa

con especial cariño

- A mis familiares y amigos.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

Capítulo I - ASPECTOS GENERALES Y ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

A. ASPECTOS GENERALES

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Antecedentes | 1 |
| 2. Importancia | 2 |
| 3. Naturaleza | 3 |
| 4. Objetivos | 3 |

B. Estructura del Ministerio de Agricultura y Ganadería

- | | |
|---|----|
| 1. Estructura de Secretaría de Estado del MAG, Objetivos y Funciones | 9 |
| 1.1 Despacho Ministerial | 10 |
| 1.2 Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria | 10 |
| 1.3 Departamento Jurídico | 11 |
| 1.4 Departamento de Comunicaciones | 11 |
| 1.5 Departamento de Asociaciones Agropecuarias | 12 |
| 1.6 Gerencia General | 12 |
| 2. Estructura de Organismos Centralizados del Ministerio de Agricultura y Ganadería | |
| 2.1 Centro de Recursos Naturales | 19 |
| 2.2 Centro de Tecnología Agrícola | 20 |
| 2.3 Centro de Desarrollo Ganadero | 23 |
| 2.4 Centro de Desarrollo Pesquero | 25 |
| 2.5 Centro de Capacitación Agropecuaria | 26 |
| 2.6 Dirección Defensa Agropecuaria | 28 |
| 2.7 Dirección General de Riego y Drenaje | 30 |

Capítulo II - INVESTIGACION DE CAMPO

SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA
DE REMUNERACIONES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y
GANADERIA

A.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	38
B.	METODOLOGIA UTILIZADA	38
	1. Uso de medios	38
	1.1 Cuestionarios	38
	1.2 Entrevista	39
	2. Universo de la Investigación	40
C.	RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO (Universo A en el Area de "Auditoría de Personal", dirigida a Jefes de Departamentos de Recursos Humanos de Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas del MAG	42
D.	RESULTADO DE LA INVESTIGACION SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE SECRETARIA DE ESTADO Y UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MAG (Universo B)	47
E.	RESULTADO DE LA INVESTIGACION SOBRE LA ESTRUCTURA SALARIAL RELATIVA A LOS DEPARTAMENTOS Y SECCIONES DE RECURSOS HUMANOS DEL MAG. TIPIFICACION DEL PUESTO Y NIVEL DE ESTUDIOS.	54
F.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EN LAS PAGADURIAS HABILITADAS DEL MAG	62
G.	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO	67
	1. Auditoría de Personal	67
	2. Estructura de los Departamentos de Recursos Humanos	67
	3. Estructura y nivel de Estudios del Personal que conforma los Departamentos y Secciones de Recursos Humanos	69
	4. Análisis de las Pagadurías existentes	69

	Página
1.1 Beneficios	92
1.2 Objetivos del Programa de Análisis de Puestos	94
1.3 Determinación de la Muestra	95
1.4 Determinación del Método	95
1.5 Presupuesto	96
1.6 Capacitación y Entrenamiento de Analistas y Supervisores	96
1.7 Divulgación del Programa	96
1.8 Formulario de Análisis de Puesto	97
1.9 Recolección de Formularios	97
1.10 Análisis de la información recabada	98
2. Programa de Descripción de Puestos	99
2.1 Descripción y Especificación de Puestos	99
3. Programa de Evaluación de Puestos	108
3.1 Objetivos para desarrollar el Plan	108
3.2 Alcances y Limitaciones del Programa de Evaluación de Puestos	108
3.3 Manual de Valuación de Puestos	109
C. Metodología para desarrollar el Plan de Calificación de Méritos	134
1. Metodología	135
2. Manual de Calificación de Méritos	157

Capítulo III - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES GENERALES	71
1. Sobre Estructura Global del Ministerio	71
2. Conclusiones sobre el área de Personal	72
B. RECOMENDACIONES GENERALES	74
1. Sobre la estructura global del Ministerio	74
2. Recomendaciones sobre el área de Personal	76
C. Recomendaciones Específicas	77

Capítulo IV - PROPUESTA DE UN MODELO

METODOLOGIA PARA ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE REMUNERACIONES PARA EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

A. PLAN DE TRABAJO PARA DISEÑAR EL 'MODELO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES	80
1. Fase I - Estudio sobre la estructura Global del MAG	80
2. Fase II - Desarrollo del Programa de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos	83
3. Fase III - Investigación sobre la Administración de Remuneraciones	86
4. Fase IV - Conclusiones y Recomendaciones sobre el estudio	88
5. Fase V - Implementación y Mantenimiento del Sistema de Remuneraciones	88
B. METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE ANALISIS, DESCRIPCION Y EVALUACION DE PUESTOS	92
1. Programa de Análisis de Puestos	92

A N E X O S

Sección "A" - Organigramas del MAG

Sección "B" - Procedimientos de Nombramientos

Sección "C" - Recurso Humano y Asignación Financiera

Sección "D" - Ubicación geográfica de cuatro dependencias del MAG

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

Conscientes de la importancia que juega la administración del recurso humano en el Ministerio de Agricultura y Ganadería, dirigida por la jefatura de los departamentos que desarrollan los diferentes programas de personal, en las dependencias que lo conforman.

Se ofrece un aporte con la estructuración de un "modelo" para administrar un Sistema de Remuneraciones y una Metodología para desarrollar los programas de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos, asimismo el de Calificación de Méritos.

Con la metodología que se presenta, pueden beneficiarse otras instituciones que persigan remunerar al personal en base a las técnicas que se dan a conocer.

El trabajo comprende cuatro capítulos y tres secciones de anexos.

En el Capítulo Primero se refleja la estructura, indicando objetivos y funciones de unidades y departamentos que integran Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En el Capítulo Segundo se muestran los resultados de la investigación de campo, realizada en los departamentos de Recursos Humanos y Pagadurías Habilidadadas de Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas.

En el Capítulo Tercero se presentan las Conclusiones y Recomendaciones generales, con relación a la estructura global del MAG y departamentos de Recursos Humanos, como resultado de la investigación de campo y bibliográfica que se realizó. Así mismo se obtuvieron recomendaciones -

específicas sobre la administración de remuneraciones.

En el Capítulo Cuarto se desarrolla una alternativa, en base a una recomendación específica del capítulo tercero.

En el literal "A" se presenta la estructuración de un "modelo" para administrar un Sistema de Remuneraciones, de los puestos que se pagan por Ley de Salarios y Contrato del Gobierno de El Salvador, en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En el literal "B" se dan los lineamientos metodológicos para elaborar el Plan de Trabajo de los programas de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos, expresados brevemente en el literal "A".

En el literal "C" se expone la metodología para desarrollar el Plan de Calificación de Méritos.

En caso que la Dirección Superior del Ministerio de Agricultura y Ganadería deseara implementar un Sistema de Remuneraciones en favor de los empleados y en función de sus objetivos, esperamos que el "modelo" y la metodología expuesta sea de mucha utilidad.

En lo relativo a los anexos, se han clasificado en tres secciones:

Sección "A" de anexos, contiene los organigramas del MAG y Unidades Centralizadas, que reflejan la estructura que se muestra en el Capítulo I.

Sección "B" de anexos, contiene procedimientos de nombramientos, ascensos y promociones que corresponden al Capítulo II.

Sección "C" de anexos, estadísticas sobre el Recurso Humano y asignación financiera de cinco dependencias del MAG.

Sección "D", comprende ubicación geográfica de cuatro dependencias del MAG.

Al final se presenta la bibliografía consultada.

Por este medio se patentiza sinceros agradecimientos a los Jefes que permitieron llegar hasta los empleados para obtener la información requerida, así mismo que brindaron el tiempo suficiente para responder a las preguntas. A todas las personas que facilitaron información y asesoría, lo cual hizo posible la culminación y reproducción de este Trabajo de Tesis.

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES Y ESTRUCTURA DEL MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y GANADERIA

A. ASPECTOS GENERALES

1. Antecedentes

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) desde su creación ha sufrido cambios en su estructura y funcionamiento en su afán de prestar un mejor servicio en el medio a través de sus organismos centralizados y descentralizados adaptándose a las circunstancias, objetivos y funciones.

En 1893, debido al incremento de la industria agrícola nacional se promulgó el "Código de Agricultura", para proteger la propiedad y los derechos de los trabajadores agrícolas; así mismo legisla sobre la fundación de la Facultad de Agronomía y de un Cuerpo de Ingenieros Agrónomos.

En 1899 el Poder Ejecutivo creó una Junta Central de Agricultura integrada por elementos de prestigio, independientes al gobierno, con el fin de promover el desarrollo agrícola del país; esta Junta estaba auxiliada por Juntas Departamentales y financiada con fondos municipales.

El 27 de abril de 1902, la Junta Central de Agricultura creó la Dirección General de Agricultura; en 1910 fundó la Escuela de Agronomía, estableció un Laboratorio de Química; patrocinó becas en el exterior para realizar estudios de agronomía y veterinaria; promovió exposiciones agrícolas e industriales, organizó estaciones experimentales; fomentó el uso de fertilizantes y realizó varios trabajos de investigación científica.

El 1° de marzo de 1911, se creó la Secretaría de Agricultura; a esa fecha existía cuatro Ministerios y siete Sub-Secretarías, siendo la de Agricultura la octava, la cual se anexó al Ministerio de Gobernación.

Por Decreto del 30 de marzo de 1911, la Asamblea Nacional Legislativa definió las atribuciones de la Secretaría de Agricultura, confiriéndole el régimen y gobierno de la industria agrícola que consignaba el Artículo 1° de la Ley Agraria de entonces.

En 1946 nace el Ministerio de Agricultura e Industria con su propia estructura orgánica bajo el Decreto No. 134 del 14 de octubre de 1946, publicado en el Diario Oficial N° 234 del 22 del mes y año antes citado.

En este último quinquenio (1982-1986), se han implementado tres reestructuraciones, de las cuales en dos oportunidades se han regionalizado los servicios del Ministerio.

2. Importancia

El Sector Público Agropecuario juega un papel relevante y decisivo en la economía nacional, es el que con mayor porcentaje contribuye a la generación del Producto Territorial Bruto del país. Es indudable que para lograr un desarrollo económico se considere al hombre y a la agricultura en forma integral, en tal sentido el Ministerio de Agricultura y Ganadería, además de lograr una mayor producción de los productos diversificados y tradicionales debe alcanzar mayor productividad, incentivando a quienes producen, lo cual redundará en beneficio de su familia y de la comunidad.

La tecnificación de las actividades del campo contribuirán al desarrollo económico cuando las condiciones humanas actuales se hayan superado a través del cumplimiento de los objetivos propuestos por el Ministerio, enmarcado en una estructura acorde a las necesidades y por consiguiente a un buen funcionamiento en donde exista la coordinación adecuada de las actividades, en las dependencias que lo conforman.

3. Naturaleza

El Ministerio de Agricultura y Ganadería, es el órgano de la administración central encargado del ordenamiento, conocimiento y ejecución de la política agropecuaria gubernamental.

Las acciones están enmarcadas dentro del Plan Nacional de Reactivación Económica a fin de incrementar la producción y productividad agropecuaria y pesquera a través del uso de los recursos y factores productivos, velando por el mejoramiento de las condiciones socio-económicas de los productores y trabajadores del Sector Agropecuario.

4. Objetivos

Se puede decir que entre los objetivos generales del Ministerio de Agricultura y Ganadería se encuentran:

- a. Garantizar la seguridad alimentaria de la población.
- b. Lograr una mejor distribución del ingreso en el área rural.
- c. Disminuir las importaciones de productos agropecuarios, haciendo un uso racional de los recursos disponibles.

- d. Capacitar a los trabajadores del campo hacia la promoción económica y social.
- e. Mejorar la balanza de pagos y comercial a través de una mayor producción.
- f. Incentivar la diversificación de las producciones agrícolas pecuarias, forestal y pesquera.
- g. Consolidar el proceso de Reforma Agraria.
- h. Abastecer a la agroindustria de materias primas, en calidad y cantidad oportunamente.
- i. Conservar, proteger y desarrollar los recursos naturales renovables y no renovables. Haciendo uso racional de los recursos disponibles.
- j. Incrementar el ingreso de la población rural mediante la aplicación de técnicas agrarias y pesqueras que propicien una mayor producción.

B. ESTRUCTURA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

La estructura de una organización es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí, para el logro de objetivos comunes y afines.

En tal sentido toda estructura es la base para alcanzar los objetivos para el cual fue diseñada, en caso de no responder en forma adecuada, tiende a modificarse por las mismas exigencias del medio.

En 1982 se implementa por primera vez la reestructuración del -

Ministerio de Agricultura y Ganadería, basada en la regionalización de sus servicios. En el período de 1983-1985 se vuelve a implementar la estructura existente en 1981 con algunas modificaciones.

En 1986 se reestructura nuevamente las dependencias centralizadas del Ministerio, creando cuatro regiones y una Dirección General de Desarrollo Rural. Sin embargo, tomando como base los resultados de la implementación de la regionalización se proyecta para 1987, una nueva estructura, con la cual se espera mejorar los servicios que prestan las dependencias involucradas.

La investigación de campo de nuestro trabajo se realizó en 1985, motivo por el cual se presenta únicamente estructura, objetivos y funciones de Secretaría de Estado y ocho unidades centralizadas que fueron seleccionadas originalmente para realizar nuestro trabajo. Con el fin de actualizar la información hasta 1986 se menciona brevemente la estructura hasta la fecha mencionada. A continuación se dan a conocer las siguientes regiones:

- Región I o Región Occidental; Región II o Región Central; Región III o Región Paracentral; Región IV o Región Oriental.

La estructura organizativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería está conformada por:

I. Despacho Ministerial, que constituye la Dirección Superior - del Ministerio y por las unidades que a continuación se detallan:

II. Unidades de Asesoría y de servicios auxiliares

III. Unidades Ejecutoras Centralizadas

IV. Unidades Ejecutoras Descentralizadas

II. Unidades de Asesoría de Servicios Auxiliares.

- a. La Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria, con funciones de Asesoría general.
- b. El Departamento Jurídico, proporciona asesoría legal a titulares y dependencias del Ministerio.
- c. La Dirección General de Economía Agropecuaria, proporciona asesoría en materia económica.
- d. La Gerencia General, atiende la Administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros, y la prestación de servicios generales.
- e. El Departamento de Comunicaciones, apoya en las actividades de información y relaciones públicas.
- f. El Departamento de Auditoría, fiscaliza las operaciones contables a nivel de Ministerio.
- g. El Departamento de Servicios Administrativos, asesora a la Gerencia General.
- h. El Departamento de Asociaciones Agropecuarias, asesora a cooperativas agropecuarias.

III: Unidades Ejecutoras Centralizadas

- a. El Centro de Recursos Naturales, ejecuta los programas de conservación, preservación y desarrollo de los recursos naturales.
- b. El centro de Tecnología Agrícola, presta servicios de asistencia Técnica a los distintos rubros de la actividad agrícola.
- c. El Centro de Desarrollo Ganadero, procura el mejoramiento de la producción de las especies pecuarias.
- d. El centro de Desarrollo Pesquero, desarrolla las tecnologías apropiadas para mejorar el aprovechamiento de los recursos pesqueros.
- e. La Dirección de Defensa Agropecuaria, se encarga de la ejecución de programas orientados a la prevención y el combate de plagas y enfermedades que dañan las plantas y los animales útiles.
- f. El Centro de Capacitación Agropecuaria, ejecutor de programas de capacitación a productores y trabajadores del sector agropecuario.
- g. Dirección general de Riego y Drenaje, regula el uso del agua con fines agrícolas.

IV. Unidades Ejecutoras Descentralizadas

- a. Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, responsable directo de la aplicación de la ley básica de la Reforma Agraria y otros instrumentos legales directamente relacionados.
- b. La Financiera Nacional de Tierras Agrícolas, ejecutora de la ley para la afectación y traspaso de tierras agrícolas a favor de sus cultivadores directos.
- c. El Banco de Fomento Agropecuario, ofrece facilidades crediticias y provee de insumos a los productores del Sector.

- d. El Instituto Regulador de Abastecimientos, comercializa los alimentos básicos de origen agropecuario.
- e. El Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café, investiga y --- transfiere tecnologías para el desarrollo de la caficultura nacional.
- f. La Escuela Nacional de Agricultura, forma profesionales y técnicos agrarios y pesqueros.

Se adjunta organigrama del Ministerio de Agricultura y Ganadería, de 1985 y 1986.

Ver Anexo Nos. 1,2-A y 2 - B

1. Estructura de Secretaría de Estado, MAG, Objetivos y Funciones

Dentro de la estructura organizacional del Ramo de Agricultura y Ganadería, se encuentra en primer lugar la Secretaría de Estado, que tiene a su cargo la administración central del Ramo y cuya función principal es planificar, dirigir y controlar los diferentes servicios que presta, desarrollando programas que tienden a incrementar, en todos sus aspectos la producción y productividad agropecuaria del país.

ESTRUCTURA

En el organigrama del anexo N° 3 se observa la organización actual. Forman parte de Secretaría de Estado las siguientes dependencias:

1.1 Despacho Ministerial

1.2 Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria

1.3 Departamento Jurídico

1.4 Departamento de Comunicaciones

1.5 Departamento de Asociaciones Agropecuarias

1.6 Gerencia General

1.6.1 Departamento de Auditoría Administrativa Interna

1.6.2 Departamento de Servicios Técnicos Administrativos

1.6.3 Departamento de Administración Financiera

1.6.4 Departamento de Administración de Recursos Humanos

1.6.5 Departamento de Aprovisionamiento y Suministros

1.6.6 Departamento de Servicios Generales

1.7 Dirección General de Economía ^{1/}

^{1/} Unidad asesora al Despacho Ministerial

Ver anexos Nos. 1 y (2-A).

1.1 Despacho Ministerial

Como autoridad máxima del Ramo de Agricultura y Ganadería encontramos el cargo de Ministro, quien en colaboración con los Vice Ministros de Agricultura y Ganadería y Desarrollo Rural y Extensión Agrícola, se encargan de planificar, dirigir y coordinar la política agropecuaria del estado, propiciando el asesoramiento técnico, la planificación de los programas que conlleven al incremento de la producción y productividad de los distintos rubros que constituyen la actividad agropecuaria.

1.2 Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria

Objetivo

Orientar y dinamizar el proceso de desarrollo económico del Sector Agropecuario, dentro de una estrategia que permita una coordinación integral de las acciones para su realización, ya sea a nivel del Sector Público como de la iniciativa privada.

Funciones

- Asesorar al Despacho Ministerial y sus dependencias sobre aspectos económicos, tecnológicos, sociales y administrativos que inciden en la actividad agropecuaria del país.
- Formular planes a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo del sector Agropecuario.
- Evaluar en forma permanente el proceso de desarrollo de la actividad agropecuaria nacional y el comportamiento de las variables económicas y sociales que inciden en el sector.
- Formular y evaluar el grado de realización de planes y programas de desarrollo del sector agropecuario.
- Coordinar, controlar y evaluar las diferentes etapas que com-

prenden los proyectos de inversión pública para el sector agropecuario.

- Asesorar, coordinar y evaluar el proceso de programación pre supuestaria.

- Programar, coordinar y evaluar la cooperación internacional orientada al sector.

- Asesorar estudios que se refieren a la estructura orgánica y funcionamiento institucional.

1.3 Departamento Jurídico

Objetivo

Proporcionar asesoría legal, al despacho Ministerial y dependencias del sector que lo requieran.

Funciones

- Atender consultas de toda índole relacionadas con la actividad agropecuaria de las diferentes dependencias del Ministerio.

- Elaborar leyes, proyectos, reglamentos y otros instrumentos jurídicos para el sector.

- Efectuar las acciones de registro, control y tramitación que por disposición legal o reglamentaria corresponde.

1.4 Departamento de Comunicaciones

Objetivo

Lograr una eficaz acción divulgativa enfocando todas las actividades agropecuarias, forestales y pesqueras del sector.

Funciones

- Divulgar los planes del Ministerio.

- Coordinar actividades de Secretaría de Estado con las demás instituciones del Sector, en los aspectos informativos y publicitarios.
- Atender actividades relativas a publicidad en organismos internacionales.
- Organizar conferencias de prensa para dar a conocer las actividades del MAG.
- Atender servicios de biblioteca en obras especializadas en el agro en general, tanto a nivel nacional como internacional.

1.5 Departamento de Asociaciones Agropecuarias

Objetivo

Velar por la aplicación y cumplimiento de los aspectos legales de las Asociaciones Agropecuarias y Pesqueras del país.

Funciones

- Controlar el reconocimiento oficial y personería jurídica de las asociaciones de producción agropecuaria, pesquera y similares.
- Proporcionar asesoría legal y contable a las asociaciones agropecuarias.
- Capacitar a personal que administra las cooperativas, en lo que se refiere a la administración de las Asociaciones.
- Asesorar a los miembros directivos, asociados y empleados de las Asociaciones Cooperativas en lo referente al aspecto técnico y administrativo.

1.6 Gerencia General

Objetivo

Orientar la gestión administrativa del Ministerio de Agricultura y Ganadería, enmarcada dentro de los lineamientos y políticas establecidas por los titulares del Ramo, a fin de proporcionar servicios de apoyo en lo concerniente a la Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Aprovisionamiento y Servicios Generales.

Funciones

- Planificar, dirigir y controlar las actividades que corresponden a la Gerencia General.
- Formular y ejecutar políticas y normas administrativas orientadas a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos del Ministerio.
- Mantener contacto permanente con las instituciones centralizadas del Ministerio, a fin de coordinar con eficiencia las actividades de Secretaría de Estado.
- Asesorar a los Titulares y los Directores de los Centros, en lo que se refiere a la aplicación de normas de carácter administrativo.
- Establecer los mecanismos de control para garantizar la seguridad en el edificio donde funcionan las oficinas de Secretaría de Estado.
- Ejercer adecuados mecanismos de control sobre Recursos Humanos, Administración Financiera, Aprovisionamiento, Suministros y Servicios Generales.
- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas que regulan las actividades de las dependencias centralizadas del M.A.G. y las establecidas por las Disposiciones Generales del Presupuesto, Ley Orgánica de la Corte de Cuentas de la República y sus Reglamentos.

1.6.1 Departamento de Auditoría Administrativa Interna

Objetivo

- Garantizar el buen manejo de las operaciones administrativas, fiscales y financieras de la Secretaría de Estado y las diferentes dependencias centralizadas del MAG, tendientes a racionalizar los recursos existentes.

Funciones

- Asesorar a la Gerencia General en materia de auditoría
- Coordinar con los Departamentos de Auditoría de las dependencias centralizadas los programas de trabajo a implementarse.
- Realizar arquezos sobre el manejo de fondos y valores.
- Ejercer control permanente sobre el sistema contable de la Secretaría de Estado y las dependencias centralizadas.
- Comprobar la rendición de fianza de todos aquellos empleados del MAG que manejen fondos públicos y valores que legalmente están obligados a caucionar.
- Controlar el cumplimiento de las políticas y normas que regulen el uso de vehículos, la asignación de combustible, el pago de viáticos y horas extras en la Secretaría de Estado.

1.6.2 Departamento de Servicios Técnicos-Administrativos

Objetivo

Proporcionar el adecuado apoyo técnico-administrativo a la Gerencia General, para administrar las actividades encomendadas a la Secretaría de Estado.

Funciones

- Coordinar y asesorar a la Gerencia General, en el desarrollo de programas técnicos de organización y métodos, así como en el diseño e implementación de los sistemas necesarios para un análisis administrativo.

- Diseñar estudios de organización y métodos, en coordinación con OSPA, a nivel de unidades que dependen de la Gerencia General.

1.6.3 Departamento de Administración Financiera

Objetivo

Asesorar a todas las unidades administrativas del Ramo y la Gerencia General, en materia financiera y presupuestaria.

Funciones

- Revisar y autorizar documentos fiscales tales como: avisos y ajustes de cuota, transferencias, reservas de crédito, compromisos de fondos y otros anivel del ramo.

- Llevar registros contables de los programas presupuestarios de todas las dependencias del MAG.

- Mantener actualizado el control de los fondos de actividades especiales del Ramo.

- Manejar los fondos circulantes de la Secretaría de Estado.

- Efectuar y controlar los pagos del personal de ley de salarios, planilla y contrato de Secretaría de Estado.

1.6.4 Departamento de Administración de Recursos Humanos

Objetivo

Coordinar el sistema de personal de Secretaría de Estado y dependencias centralizadas.

Funciones

- Asesoría a la Gerencia General, en la resolución de problemas en materia de Recursos Humanos a nivel de instituciones centralizadas del Ministerio.
- Proponer políticas y normas sobre administración de personal.
- Administrar programas de bienestar social que conlleven a lograr la satisfacción del personal.
- Sistematizar los diferentes trámites de personal a nivel de instituciones centralizadas.
- Mantener programas de desarrollo de personal que permitan capacitar y motivar al personal lo suficiente para lograr la eficiencia en el recurso humano.
- Mantener registros actualizados de los diferentes acciones de personal.

1.6.5 Departamento de Aprovisionamiento y Suministros

Objetivo

Mantener un sistema de aprovisionamiento que provea en forma oportuna los bienes y servicios necesarios para la buena marcha del Ministerio

Funciones

- Asesorar a la Gerencia General y a las dependencias centralizadas en lo relativo al aprovisionamiento y suministro de bienes y servicios.
- Tramitar las compras de bienes y servicios para la Secretaría de Estado.

- Representar a la Gerencia General por delegación de ésta, en comisiones y comités de calificación de ofertas, concursos y licitaciones realizadas por las dependencias del ramo.

- Asesorar en la tramitación y contratación de servicios de arrendamiento de maquinaria y equipo, construcciones y reparaciones, y mejoras que sean solicitadas por las dependencias del ramo.

- Revisar resoluciones y contextos para la adquisición de bienes y servicios de las dependencias del ramo que manejan fondos provenientes de préstamos externos.

- Asesorar el diseño y ejecución de planes y programas de compras a las dependencias centralizadas del MAG.

1.6.6 Departamento de Servicios Generales

Objetivo

Contribuir en la prestación de los servicios básicos generales en forma oportuna y eficiente.

Funciones

- Manejar la correspondencia dirigida a titulares y dependencias de Secretaría de Estado.

- Mantener actualizado el archivo general de Secretaría de Estado.

- Administrar el servicio de transporte.

- Prestar un eficiente servicio en el mantenimiento y reparación del equipo automotriz, maquinaria, etc., así como el mantenimiento de las instalaciones físicas del edificio que ocupa la Secretaría de Estado.

- Mantener el servicio de vigilancia necesario para ofrecer seguridad al personal.

1.7 Dirección General de Economía Agropecuaria

Depende directamente de los titulares del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La Dirección General de Economía Agropecuaria, fue creada como una dependencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, por Decreto Legislativo N° 473, el 13 de diciembre de 1961, publicado en el Diario Oficial N° 233, tomo 193, de fecha 19 de diciembre de 1961.

Objetivo

Realizar análisis socio-económico de la producción, consumo y comercialización de productos e insumos agropecuarios para mantener estadísticas actualizadas a las diferentes instituciones del sector.

Estructura de la organización, se adjunta el organigrama respectivo.

Funciones

- Asistir a los titulares en lo que concierne a dictámenes sobre políticas económicas del sector.

- Participar o integrar comités técnicos que involucren al sector agropecuario y que conlleven a la solución de problemas coyunturales.

- Elaborar, publicar y almacenar datos o información sobre precios y demanda interna y externa de productos e insumos agropecuarios.

- Planificar, elaborar y tabular por medio de técnicas estadísticas, datos e información sobre producción, superficie, rendimiento y costo de producción.

- Elaborar estudios especiales sobre producción y mercadeo de los insumos y productos agropecuarios. ANEXO N° 4.

2. Estructura de Organismos Centralizados del Ministerio de Agricultura y Ganadería

2.1 Centro de Recursos Naturales

El Centro de Recursos Naturales, es una Unidad Secundaria que depende del Ministro. Se creó por Ley de Presupuesto del 23 de diciembre de 1953, publicada en el Diario Oficial N° 234, Tomo 161, de la misma fecha.

Para su funcionamiento el Centro de Recursos Naturales presenta la siguiente estructura:

- Un Director General
- Un Sub-Director General
- Departamento de Planificación
- Departamento Jurídico
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Personal
- Departamento Administrativo
- Departamento de Información Agropecuaria
- Departamento de Informática

Se adjunta Organigrama de la estructura. ANEXO No. 5

Objetivo:

Propiciar la conservación y uso múltiple e intensivo de los recursos naturales, como un medio para contribuir a elevar la producción y productividad de la economía nacional.

Funciones

- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de conservación y desarrollo de los recursos naturales en base a la política general, específica, sectorial e institucional.
- Estudiar los procesos atmosféricos, condiciones climatológicas, hidrológicas y agrometeorológicas para lograr el máximo desarrollo y aprovechamiento posible de los recursos naturales provenientes del agua, suelo y flora.
- Proporcionar asistencia técnica para operar y mantener obras de riego, reforestación y conservación de suelos.
- Mantener estricta vigilancia para el uso racional de los suelos y la vida silvestre aplicando la legislación vigente al respecto.
- Localizar fuentes de abastecimiento de agua para poner en marcha proyectos de desarrollo agrícola, industrial y poblacional.
- Establecer y custodiar áreas naturales para su eventual administración y desarrollo, como parques nacionales y reservas equivalentes en las áreas intervenidas por la Reforma Agraria, con fines de conservación, investigación, turismo, recreación, custodia y ordenamiento básico.
- Preparar información al público sobre la importancia y beneficios de la conservación y manejo racional de las áreas naturales y la vida silvestre.

2.2 Centro de Tecnología Agrícola

El Centro de Tecnología Agrícola depende directamente del Despacho Ministerial. Los servicios de investigación y extensión comenzaron a funcionar en forma integrada a partir de 1968, debido a la necesidad de

llevar directamente al agricultor los resultados de las investigaciones agrícolas.

La investigación agrícola comienza en El Salvador con la creación del Centro Nacional de Agronomía, debido a un convenio firmado en 1942 entre el Ministerio de Agricultura de El Salvador y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, en el cual, como cláusula primaria, se fijaban las bases para fundar una estación agrícola experimental, a la cual se le dió el nombre de Centro Nacional de Agronomía.

El Centro Nacional de Agronomía comenzó a funcionar el 1° de junio de 1943, luego después desapareció dando origen al Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café y a la Dirección General de Investigación y Extensión Agrícola.

En 1953, el Centro Nacional de Agricultura contaba con los siguientes Departamentos: Fomento Agrícola, Horticultura, Ingeniería, Química, Fitopatología, Entomología, Industria Animal y Extensión.

De 1954 a 1964 el servicio de extensión estuvo adscrito a la Secretaría de Estado, quien proporcionaba los recursos para su funcionamiento. En 1964, el Departamento de Extensión Agrícola se elevó al rango de Dirección y como tal funcionó en 1967. A partir de 1968 forma parte del programa de Investigación y Extensión Agrícola del MAG, como un subprograma del mismo. Por decreto N° 902 del 22 de diciembre de 1981 publicado en el Diario Oficial N° 235, tomo 273 de la misma fecha se denomina Instituto Salvadoreño de Investigación Agraria y Pesquera. Según decreto 125 publicado en el Diario Oficial N° 236, Tomo 277 del 17 de diciembre de 1982, se denomina Centro de Tecnología Agrícola. Esta dirigido por un Director General y un Sub-Director General, presenta la estructura si--

guiente:

- Oficina de Planificación
- Departamento Jurídico
- Departamento Administrativo
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Comunicaciones
- División de Investigación Agrícola
- División de Extensión Agrícola
- División de Tecnología de Semillas
- División de Certificación de Semillas

Se adjunta Organigrama del Centro. ANEXO No. 6

Objetivo

Generar o adoptar tecnologías para el aumento y productividad de los distintos rubros de la actividad agrícola, destinadas a satisfacer las necesidades alimenticias de la población, así como las destinadas a la generación de las divisas.

Funciones

- Realizar actividades de investigación que favorezcan los métodos de producción de los diferentes rubros agropecuarios.
- Coordinar las actividades institucionales en las áreas de investigación, extensión y producción y ejecutar los programas de inversión en apoyo de dichas áreas.
- Proporcionar asistencia técnica a los agricultores dedicados a la producción de granos básicos y cultivo del algodón.
- Producir y promover el uso de semilla mejorada, con el propósito de elevar el rendimiento de la producción nacional; asimismo fomentar la producción de los cultivos agroindustriales y hortícolas.

- Proporcionar servicio de análisis de laboratorio y otros servicios especiales a los productores e instituciones que lo soliciten de acuerdo con las disposiciones establecidas al respecto.

2.3 Centro de Desarrollo Ganadero

El Centro de Desarrollo Ganadero, depende directamente del Despacho Ministerial y su denominación como tal se establece mediante decreto 125 del 17 de diciembre de 1982 publicado en el Diario Oficial 236 tomo N° 277.

Estructura de la Organización:

A través de la experiencia que con cada año de trabajo ha venido adquiriendo, y con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, se han distribuido sus funciones entre las unidades siguientes:

La planificación, dirección y control de las actividades de la Dirección están a cargo del Director y sub-Director, quienes tienen bajo su responsabilidad las siguientes unidades:

- Departamento de Auditoría
- Departamento Jurídico
- Departamento de Planificación
- Departamento de marcas y fierros
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento Administrativo
- Oficina de Desarrollo Ganadero
- División de reproducción animal
- División de extensión pecuaria
- División de sanidad animal
- División de Investigación

Se presenta Organigrama del Centro. ANEXO No. 7

Objetivo

Contribuir al mejoramiento e incremento de la producción y productividad de las especies pecuarias a fin de aumentar la disponibilidad alimenticia de origen animal y favorecer la salud y nutrición del pueblo.

Funciones

- Realizar investigaciones relativas a genética, salud e inseminación artificial.
- Capacitar al personal que labora en rastros y granjas, sobre el manejo higiénico de los productos.
- Inspeccionar constantemente los mataderos privados, municipales y explotaciones para constatar y hacer cumplir las normas de sanidad.
- Expedir matrículas de fierro, revisión de cartas de ventas y control estadístico de explotación y sacrificio de ganado.
- Establecer la infraestructura básica, para el desarrollo de campañas de sanidad animal, principalmente el control de la brucelosis y tuberculosis.
- Realizar cursos de capacitación para técnicos ganaderos y mano de obra pecuaria, sobre alimentación y manejo de ganado, aves, conejos y abejas; manejo y conservación de pastos y forrajes, sanidad del hato.
- Aplicar la legislación vigente en materia de sanidad animal y todas las regulaciones que por disposición legal o reglamentaria le corresponda.
- Proporcionar servicio de análisis de laboratorio a los productores que lo requieran, cumpliendo las normas establecidas al respecto.

2.4 Centro de Desarrollo Pesquero

El Centro de Desarrollo Pesquero depende directamente del Despacho Ministerial. Se creó por Ley de Presupuesto, a partir del 1° de enero de 1981, por Decreto N° 902, del 22 de diciembre de 1981, publicado en el Diario Oficial N° 235, Tomo 273 de la misma fecha, formó parte del Instituto Salvadoreño de Investigación Agraria y Pesquera. Un año después, mediante Decreto 125, publicado el 22 de diciembre de 1982, en el Diario Oficial 236, Tomo N° 277, se constituye como Centro de Desarrollo Pesquero.

ESTRUCTURA

Del Director y Sub-Director del Centro depende las unidades siguientes:

- Departamento de Auditoría
- Departamento Jurídico
- Departamento de Planificación
- Departamento Administrativo
- Departamento de Biometría y Estadística
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento de Ingeniería
- Departamento de Comercialización
- División de Investigación Pesquera
- División de Administración Pesquera
- División de Asistencia Técnica
- División de Industria Pesquera

Se adjunta Organigrama del Centro. ANEXO No. 2

Objetivo

Investigar, desarrollar y transferir las tecnologías adecuadas del país, para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos pesqueros y contribuir a reducir el déficit de proteínas animal de la población.

Funciones:

- Ejecutar los planes y programas sectoriales de Desarrollo de las actividades pesqueras en lo relativo a la extensión, investigación y administración adecuada, para garantizar el máximo aprovechamiento y conservación de los recursos pesqueros.

- Desarrollar técnicas adecuadas para el cultivo y protección de preces, crustáceos y mariscos.

- Asesorar técnicamente a los productores pesqueros en lo que se refiere a cultivo, pesca artesanal, procesamiento y comercialización de los productos pesqueros.

- Mantener control sobre las actividades pesqueras mediante la aplicación de las regulaciones establecidas sobre permisos y licencias de pesca, exportación, construcción de infraestructura, etc.

- Administrar los muelles pesqueros de propiedad del Estado.

- Reglamentar la importación de especies pesqueras exóticas.

- Dictaminar sobre la prevención y combate de la contaminación ambiental en aguas interiores y marinas, y vigilar su cumplimiento.

2.5 Centro de Capacitación Agropecuaria

El Centro de Capacitación Agropecuaria depende directamente -- del Despacho Ministerial. Se creó como Dirección General en 1976, por Ley de Presupuesto, incorporando a la Escuela Nacional de Agricultura.

La responsabilidad de la dirección y **coordinación** de las actividades del Centro recaen en el Director y Sub-Director, quienes han distribuido las funciones entre las unidades siguientes:

- Departamento de Planificación
- Departamento Administrativo
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Capacitación
- Departamento de Comunicaciones

Se presenta Organigrama del Centro. ANEXO No. 9

Objetivo

Capacitar a los productores y trabajadores del Sector Agropecuario y a los funcionarios y técnicos del Sector, para que adquieran y perfeccionen los conocimientos, habilidades y destrezas que les permita realizar con eficiencia las tareas que desempeñan en el proceso económico y social del país.

Funciones:

- Planificar, organizar y coordinar cursos, seminarios, cursos, jornadas y cualquier otro evento de capacitación.
- Realizar estudios de determinación de necesidades de capacitación.
- Investigar y desarrollar metodologías técnico-docentes.
- Mantener un cuerpo de instructores capacitados para atender la demanda de capacitación de los usuarios del sector.

- Promover y coordinar actividades de capacitación del sector.
- Normar técnicamente todas las acciones que se realicen en el sector en materia de capacitación.
- Administrar los centros rurales de capacitación.

2.6 Dirección de Defensa Agropecuaria

Depende directamente del Despacho Ministerial. Esta dependencia fue creada por Ley General de Presupuesto del 3 de enero de 1958, bajo el nombre de Departamento de Defensa Agropecuaria; a partir de enero de 1964, forma parte de la Dirección General de Agricultura; a partir de 1966, aparece adscrita a la Secretaría de Estado. Por Decreto 125 del 22 de diciembre de 1982, publicado en el Diario Oficial Tomo N° 277, se denomina Dirección de Defensa Agropecuaria.

ESTRUCTURA

Para su funcionamiento cuenta con un Director y un Sub-Director, de quienes dependen las Unidades siguientes:

- Gerencia Administrativa
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento de Auditoría
- Departamento de Planificación
- Departamento Jurídico
- División de Control Cuarentenario
- División de Sanidad Pecuaria
- División de Certificaciones y Licencias; y
- División de Sanidad Vegetal.

Se adjunta Organigrama. ANEXO No. 10

Objetivo

Conservar las especies mediante la protección de la ecología y sanidad ambiental en el Sector Agropecuario.

Funciones:

- Evitar la entrada y diseminación de plagas y enfermedades exóticas dañinas a la agricultura y ganadería del país.
- Coordinar campañas fitozoosanitarias para el combate de plagas y enfermedades que inciden negativamente en los recursos agropecuarios del país.
- Vigilar las prácticas culturales y la aplicación de plaguicidas en los cultivos agrícolas.
- Controlar a través de inspecciones, certificados, registros y autorizaciones; la importación, formulación, distribución, comercialización, uso y exportación de los insumos agropecuarios y los establecimientos dedicados a su venta.
- Controlar la importación y exportación de animales, vegetales, productos y sub-productos de éstos.
- Conceder licencias y solvencias para la siembra de cultivos y prácticas agronómicas relacionadas con los mismos.
- Reglamentar la aplicación de plaguicidas, herbicidas y fertilizantes, así como el control de materiales activos y formulaciones.
- Mantener el registro de productos químicos agroquímicos y químico-biológicos para uso agrícola, pecuario y veterinario.
- Aplicar las sanciones establecidas ante violaciones a leyes y reglamentos relativos a la defensa, control y supervisión de plagas y enfermedades que afecten la producción agropecuaria.

2.7 Dirección General de Riego y Drenaje

La Dirección de Riego y Drenaje depende jerárquicamente del -- Despacho Ministerial, del Ministerio de Agricultura y Ganadería

Se fundó por la vía administrativa en el marco de un programa de inversión en enero de 1966, como encargada de la parte técnica y administrativa de los programas de Inversión, Proyecto del Valle de Zapotitán y Proyecto del Río Grande de San Miguel, contando con personal nombrado - por contrato.

En 1982 dejó de funcionar como Dirección General y se incorpora como una dependencia del Centro de Recursos Naturales.

En 1985 se crea nuevamente como Dirección General de Riego y - Drenaje, con autoridad sobre las instituciones del Sector Agropecuario, en materia de riego y drenaje, de conformidad con los lineamientos de la política de riego y la Ley de Riego y Avenamiento y su Reglamento.

ESTRUCTURA:

Para su funcionamiento, la Dirección General de Riego y Drenaje se ha organizado de la manera siguiente:

Del Director y Sub-Director dependen las Unidades siguientes:

- Departamento Jurídico
- Departamento de Planificación
- Misiones Extranjeras
- Oficina de Pequeñas Obras de Riego
- Departamento de Auditoría Interna
- Departamento de Comunicaciones
- Departamento Administrativo
- División de Formulación y Supervisión de Proyectos

- División de Promoción y Regulación
- División de Manejo de Unidades de Riego

Se adjunta Organigrama. ANEXO No. 11

Objetivo

Contribuir a la expansión de la frontera agrícola del país, incrementando la utilización de la tecnología del Riego y Drenaje, garantizando el uso racional del recurso agua para fines agropecuarios.

Funciones:

- Realizar estudios de factibilidad y diseño de los proyectos de Riego.
- Realizar los estudios de pre-inversión en todas sus fases, para proyectos de pequeñas obras de riego y drenaje.
- Promover a nivel nacional la utilización de riego y drenaje como medio de incrementar la producción y la productividad agropecuaria.
- Formular y ejecutar programas para adiestrar a agricultores regantes actuales y potenciales en materia de operación y mantenimiento de sistemas de riego.
- Supervisar la formulación, diseño y construcción de medianos y grandes proyectos de riego.
- Conceder permisos de uso de agua con fines de riego.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación sobre riego y drenaje, imponiendo las sanciones correspondientes a los infractores.
- Ejecutar los convenios de asistencia técnica y financiera suscritos entre el Gobierno y Organismos internacionales para el desarrollo de riego y drenaje.

CUADRO RESUMEN N° 1

ESTRUCTURA GENERAL DE SECRETARIA DE ESTADO

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS
1- Despacho Ministerial	- Dirigir, planificar y coordinar la política agropecuaria del Sector, propiciando la planificación de programas que lleven al mejoramiento económico y social del país.
2- OSPA	- Implementar las políticas del Sector Agropecuario mediante la coordinación integral de acciones.
3- Jurídico	- Proporcionar asesoría legal al despacho y a unidades del Sector.
4- Comunicaciones	- Divulgar las actividades agropecuarias forestales y pesqueras del Sector.
5- Asociaciones Agropecuarias	- Velar por la aplicación y cumplimiento de los aspectos legales de las asociaciones agrarias y pesqueras.
6- Gerencia Administrativa - Auditoría Administrativa - Servicios Técnicos Administrativos - Finanzas - Recursos Humanos - Suministros - Servicios Generales	- Orientar la gestión administrativa del MAG enmarcada dentro de los lineamientos y políticas establecidas por los titulares.
7- Dirección General de Economía Agropecuaria	- Realizar Análisis socio-económicos de la producción, consumo y comercialización.

CUADRO RESUMEN N° 2

OBJETIVOS DE LAS UNIDADES CENTRALIZADAS

DEPENDENCIAS	OBJETIVOS
1) Centro de Recursos Naturales	Propiciar la conservación y uso múltiple e intensivo de los recursos naturales.
2) Centro de Tecnología Agrícola (CENTA)	Generar o adoptar tecnología para el aumento y productividad de los distintos rubros agrícolas, destinado a satisfacer necesidades mediante la investigación, asistencia técnica y la extensión.
3) Centro de Desarrollo Ganadero	Contribuir al mejoramiento e incremento de la producción y productividad necesaria para aumentar la disponibilidad alimenticia de origen animal y favorecer la salud y nutrición del pueblo.
4) Centro de Desarrollo Pesquero	Investigar, desarrollar y transferir las tecnologías adecuadas para el mejor aprovechamiento de los recursos pesqueros.
5) Centro de Capacitación Agropecuaria	Capacitar a los productores y trabajadores del sector agropecuario.
6) Dirección de Defensa Agropecuaria	Conservar las especies mediante la protección de la ecología y sanidad ambiental en el sector agropecuario.

Cont. Cuadro Resumen N° 2

DEPENDENCIAS	OBJETIVOS
7) Dirección General de Riego y Drenaje	Incrementar la expansión de la frontera agrícola del país mediante la utilización de la tecnología de riego y drenaje.
8) Dirección General de Desarrollo Rural	Lograr el desarrollo rural integral de la comunidad mediante la capacitación y coordinación de acciones.

ESTRUCTURA BASICA DE UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MAG.

UNIDADES \ DEPENDENCIAS	Secretaría de Estado	Recursos Naturales	CENTA	Ganadería	CENDEPESCA	CENCAP	Dirección de Defensa Agropecuaria	Dirección Gral. Riego y Drenaje	Dirección Gral. de Economía Agropecuaria
1. Despacho Ministerial	x	-	-	-	-	-	-	-	-
2. OPESA	x	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Dpto. Jurídico	x	x	x	x	x	-	x	x	-
4. Dpto. Comunicaciones	x	-	x	x	x	x	x	x	x
5. Dpto. Asoc. Agropecuaria	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Gerencia General	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6.1 Audit. Administrativa	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6.2 Servic. Técnicos Administrativos	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6.3 Depto. Financiero	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6.4 Dpto. Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x	x
6.5 Dpto. Aprov. y Suministros	x	-	-	-	-	-	-	-	-
6.6 Servicios Generales	x	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Depto. de Planificación	-	x	x	x	x	x	x	x	x
8. Depto. Administrativo	-	x	x	x	x	x	x	x	x

ESTRUCTURA BASICA DE UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MAG.

UNIDADES	DEPENDENCIAS									
	Secretaría de Estado	Recursos Naturales	CENTA	Canadería	CENDEPESCA	CENCAP	Dirección de Defensa Agropecuaria	Dirección Gral. Riego y Drenaje	Dirección Gral. de Economía Agropecuaria	
9.Dpto. de Auditoría	-	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10.Dpto de Información	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-
11.Dpto. de Informática	-	x	-	-	-	-	-	-	-	-
12.Dpto. Investigación Agrícola	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-
13.Extensión Agrícola	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-
14.Tecnología de Semillas	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-
15.Certificación de Semillas	-	-	x	-	-	-	-	-	-	-
16.Marcas y Fierros	-	-	x	x	-	-	-	-	-	-
17.Oficina de Desarrollo Ganadero	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
18.Div.de Reproducción Animal	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
19.Div.de Extensión Pecuaria	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
20.Div.de Sanidad Animal	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
21.Div.de Investigación	-	-	-	x	-	-	-	-	-	-
22.Dpto.de Biometría y Estadística	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
23.Dpto. de Ingeniería	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-
24.Comercialización	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-
25.Div.de Investigación Pesquera	-	-	-	-	x	-	-	-	-	-

ESTRUCTURA BASICA DE UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MAG.

Dependencias Unidades	Secretaría de Estado	Recursos Naturales	CENTA	Ganadería	CENDEPESCA	CENCAP	Dirección de Defensa Agropecuaria	Dirección Gral. Riego y Drenaje	Dirección Gral. de Economía Agropecuaria
26.Div.de Administración Pesquera	-	-	-	-	x	-	-	-	-
27.Div.Asistencia Técnica	-	-	-	-	x	-	-	-	-
28.Div. de Industria Pesquera	-	-	-	-	x	-	-	-	-
29.Dpto. de Capacitación	-	-	-	-	-	x	-	-	-
30.Div.de Control Cuarentenario	-	-	-	-	-	-	x	-	-
31.Div. de Sanidad Pecuaria	-	-	-	-	-	-	x	-	-
32.Div.de Certificaciones y Licencias	-	-	-	-	-	-	x	-	-
33.Div. de Sanidad Vegetal	-	-	-	-	-	-	x	-	-
34.Misiones Extranjeras -	-	-	-	-	-	-	-	x	-
35.Oficinas de Pequeñas Obras de Riego	-	-	-	-	-	-	-	x	-
36.Div. de Formulación y Supervisión de Proyectos	-	-	-	-	-	-	-	x	-
37.Div.de Promoción y Regulación	-	-	-	-	-	-	-	x	-
38.Div. de Manejo de Unidades	-	-	-	-	-	-	-	x	-
39.Div.de Análisis de Mercados	-	-	-	-	-	-	-	-	x
40.Div.Estudios Agroeconómicos	-	-	-	-	-	-	-	-	x
41.Div. de Estad. Agropecuarias	-	-	-	-	-	-	-	-	x

CAPITULO II
INVESTIGACION DE CAMPO
SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACION DEL SISTEMA
DE REMUNERACIONES DEL MINISTERIO DE
AGRICULTURA Y GANADERIA

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Obtener información sobre la administración del sistema de remuneraciones del personal nombrado por Ley de Salarios y Contrato del Gobierno de El Salvador, en Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas del Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de los departamentos de Recursos Humanos respectivos, mediante:

- a. El análisis de estructuras, programas y acciones de los departamentos de Recursos Humanos.
- b. Análisis General de la estructura global del Ministerio.
- c. Un análisis global de procedimientos relacionados con nombramientos y formas de pago.

B. METODOLOGIA UTILIZADA

1. Uso de Medios

La metodología utilizada en la investigación de campo se realizó mediante dos instrumentos o medios: cuestionarios y entrevistas.

1.1 Cuestionarios

Se usaron dos clases de cuestionarios:

- a. El primero se denominó "Auditoría de Personal", y tenía por objetivo determinar:

- El grado de desarrollo de los programas que realizan los departamentos de Recursos Humanos de Secretaría de Estado y Unidades centralizadas del Ministerio.

- Identificar programas, procedimientos, políticas y acciones realizadas por los departamentos de Recursos Humanos.

Este cuestionario se elaboró en base a 60 preguntas, las cuales estaban distribuidas de la siguiente forma:

Sección	N° de preguntas
- Organización:	4
- Reclutamiento y Selección:	5
- Capacitación:	4
- Administración de Salarios:	8
- Salud, Seguridad e Higiene:	17
- Relaciones Laborales:	15
- Control:	5
Total	<u>60</u>

b. El segundo cuestionario denominado "Análisis de Puesto", básicamente pretendía determinar lo siguiente:

- La estructura de los departamentos de Recursos Humanos.
- Asignación de salarios para cada clase de puesto.
- Nivel de Estudios o Grado Académico de los empleados que desempeñan los puestos.

1.2 Entrevista

La entrevista se utilizó básicamente para determinar:

- Procedimientos de nombramientos por Ley de Salarios, Contrato, Promoción y Ascenso.
- Estructura global del Ministerio.

2. Universo de la Investigación

El universo de la investigación se clasifica en tres partes, to mando en cuenta la fuente e instrumento utilizado, así como el objetivo. Como se demuestra en cuadros siguientes:

1o. Universo "A"

Objetivo:

- Determinar la estructura de los departamentos de Recursos Humanos de Secretaría de Estado y de las Unidades Centralizadas del MAG, así como conocer sobre los programas, políticas y acciones de personal.
- Instrumento utilizado: Cuestionario denominado "Auditoría de Personal".
- Número de personas: Nueve Jefes de Recursos Humanos.

Los resultados se muestran en el literal "C" de este capítulo y en los anexos de la Sección "B".

20. Universo "B"

Objetivos:

Determinar la estructura de los Departamentos de Recursos Humanos en cuanto:

- a. Secciones existentes.
- b. Número y clase de puesto.
- c. Nivel de Estudio o Grado Académico.
- d. Nivel Salarial.

Instrumento utilizado: Cuestionario denominado " Análisis de Puesto ", (aunque su objetivo no fue hacer el análisis de puesto para fines de valuación).

Número de empleados encuestados:

- Secretaría de Estado:	22
- Centro de Tecnología Agrícola:	16
- Centro de Desarrollo Pesquero:	4
- Centro de Recursos Naturales:	11
- Centro Nacional de Capacitación	4
- Centro de Desarrollo Ganadero:	8
- Dirección General de Riego y Drenaje:	5
- Dirección General de Economía Agropecuaria	1
- Dirección de Defensa Agropecuaria:	<u>1</u>
Total	72

Los resultados de esta investigación se muestra en los literales "D" y "E", de este capítulo.

3°. Universo " C "

Objetivo:

Determinar las áreas geográficas donde está ubicado el personal que recibe remuneración por Ley de Salarios y Contrato, distribuido en todo el país.

El Universo " C " estuvo integrado por el conjunto de Pagadores habilitados y Jefes de Planificación de Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas del Ministerio.

Medio utilizado: La entrevista.

Los resultados de esta investigación se muestran en el literal "F", de este capítulo y en los anexos de la sección "C"

El análisis de los resultados del Universo 1°, 2°, y 3°, se presentan en el literal "G".

C. RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO (UNIVERSO "A") EN EL AREA DE " AUDITORIA DE PERSONAL " DIRIGIDA A JEFES DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE SECRETARIA DE ESTADO Y UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MAG.

PREGUNTA	ALTERNATIVA			
	SI	%	NO	%
Organización				
1. La autoridad y responsabilidad que delega a sus subordinados se hace con claridad?	9	100	_____	
2. ¿Se respetan los niveles Jerárquicos?	9	100	_____	
3. ¿Existe un manual de Clasificación de Puestos?	_____		9	100
4. ¿Existe un Manual de Organización en la Institución?	6	67	3	33
Reclutamiento y Selección				
5. ¿Posee la Unidad un Manual de Reclutamiento y Selección?	4	44	5	56
6. ¿Existe una política para obtener personal calificado	5	56	4	44
7. ¿Se aplican las técnicas de selección de personal?	4	44	5	56
8. ¿Existe una política para conservar personal eficiente?	4	44	5	56
9. ¿Existen programas de Inducción	1	11	8	89
Capacitación				
10. ¿Existe un programa de Capacitación?	9	100	_____	
11. ¿Se capacita a Jefes de Departamento?	5	56	4	44
12. ¿Se capacita a Jefes de Sección?	3	33	6	56
13. ¿Se capacita a Personal Administrativo?	4	44	5	56
14. ¿Se capacita a Persona Operativo?	4	44	5	56

	SI	%	NO	%
15. ¿Se llevan controles de cursos realizados y resultados obtenidos?	2	22	7	78

Administración de Salarios

16. ¿Están basados los sueldos y salarios en análisis y valuación de puestos?	_____	9	100	
17. ¿Se han evaluado los puestos sobre la base de los factores: esfuerzo, responsabilidad y otros?	_____	9	100	
18. ¿Se tiene un plan para desarrollar un programa de evaluación de puestos?	4	44	5	56
19. ¿Los aumentos de sueldos los hacen cuando el empleado los merece?	4	44	5	56
20. ¿Los aumentos de sueldos los hacen unicamente cuando el empleado los solicita?	_____	9	100	
21. ¿Los aumentos se basan en los méritos de los empleados?	9	100	_____	
22. ¿Existe algún interés por establecer el sistema escalofonado?	3	33	6	67
23. ¿Realizan estudios periódicos para comparar salarios con el medio?	_____	9	100	

Salud, Seguridad y Prestaciones

24. ¿Tienen servicio de enfermería?	4	44	5	56
25. ¿Planifica un sistema de medicina preventiva?	4	44	5	56

	SI	%	NO	%
26. ¿Existe botiquín de primeros auxilios?	6	67	3	33
27. ¿Se proporciona equipo adecuado para brindar seguridad al empleado?	5	56	4	44
28. ¿Existen extinguidores de fuego?	4	44	5	56
29. ¿Se efectúan revisiones periódicas del sistema eléctrico?	3	33	6	67
30. ¿Existe registro de los accidentes de trabajo?	1	11	8	89
31. ¿Se ha investigado las causas más frecuentes de los accidentes de trabajo?	1	11	8	89
32. ¿Se estimula el deporte y actividades sociales entre el personal femenino?	5	56	4	44
33. ¿Se efectúan reuniones con familiares de empleados?	2	22	7	78
34. ¿Se proporciona servicio de biblioteca?	5	56	4	44
35. ¿Existe área recreativa?	3	33	6	67
36. ¿Funciona cafetería en el lugar de trabajo?	7	22	2	78
37. ¿Tiene música en el lugar de trabajo?	1	11	8	89
38. ¿Existe cooperativa?	4	44	5	56
39. ¿Existe seguro colectivo para los empleados?	6	67	3	33
40. ¿A cuánto asciende el seguro que reconoce el gobierno?	€	15,000		

Relaciones Laborales

41. ¿Existe una política para mejorar las relaciones humanas?	4	44	5	56
42. ¿Existe un empleado responsable para atender y resolver las quejas y conflictos del personal de la Unidad de				

	SI	%	NO	%
Recursos Humanos	7	78	2	22
43. ¿Se dan a conocer a los empleados las políticas de personal?	2	22	7	78
44. ¿Se realizan entrevistas de salida a los empleados?	_____		9	100
45. ¿Existe un programa para atender problemas personales al trabajador	2	22	7	78
46. ¿Las diferentes actividades de la unidad de Recursos Humanos es a través de:				
a) Periódicos	3	33	6	67
b) Circulares	7	78	2	22
c) Reuniones con el personal	6	67	3	33
d) Boletines o folletos	4	44	5	56
e) Parlantes	4	44	5	56
f) Tablero de noticias	5	56	4	44
47. ¿Existe un procedimiento por escrito simple y ordenado para casos de quejas?	_____		9	100
48. ¿Se interesan los jefes por las frustraciones del personal?	_____		9	100
49. ¿Se hace todo lo posible para detener las quejas o conflictos cuando éstos se inician?	6	67	3	33
50. ¿Existe un manual de normas disciplinarias?	4	44	5	56
51. ¿Existe un programa de auditoría administrativa?	_____		9	100
52. ¿Se preocupa la unidad de Recursos Humanos para mejorar las relaciones laborales?	6	67	3	33
53. ¿Se dan conocer al personal las prohibiciones a los				

	SI	%	NO	%
empleados?	6	67	3	33
54. ¿Existen procedimientos disciplinarios que aseguren un trato justo en relación con los infractores de las reglas?	3	33	6	67
55. ¿Se considera importante hablar con el personal antes de implementar un cambio?	9	100	_____	_____
Control				
56. ¿Se llevan los registros actualizados del personal?	7	78	2	22
57. ¿Se llevan estadísticas de personal?	9	100	_____	_____
58. ¿Se mantiene actualizada la información sobre plazas vacantes?	9	100	_____	_____
59. ¿Se llevan controles de los documentos que entran y salen de la unidad?	9	100	_____	_____
60. ¿Se elaboran informes mensuales de las diferentes acciones de personal?	6	67	3	33

D. RESULTADO DE LA INVESTIGACION SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE SECRETARIA DE ESTADO Y UNIDADES CENTRALIZADAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA (UNIVERSO "B").

1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE SECRETARIA DE ESTADO.

1.1 Estructura

No. de Empleados

a. Jefatura de Departamento

3

b. Sección de Investigaciones y Estudios	2
c. Sección de Desarrollo de Personal	12
d. Sección de Prestaciones y Relaciones	<u>5</u>
Total	22

<u>1.2 Denominación de los Puestos</u>	No. de Empleados
1.2.1 Jefe de Departamento de Administración de Recursos Humanos	1
1.2.2 Jefe de Investigaciones y Estudios	1
1.2.3 Jefe de Desarrollo de Personal	1
1.2.4 Encargado de Prestaciones y Relaciones	1
1.2.5 Secretarias	4
1.2.6 Colaborador de Jefatura de Desarrollo	1
1.2.7 Encargado de Mecanografiar Libro de Acuerdos	1
1.2.8 Encargado de Elaborar Acuerdos	1
1.2.9 Encargado de Rotulación y Despacho de Acuerdos	1
1.2.10 Auxiliar de Rotulación y Despacho de Acuerdos	1
1.2.11 Encargado de Archivo y Registro	1
1.2.12 Auxiliar de archivo	4
1.2.13 Colaborador de Prestaciones	1
1.2.14 Médico	1
1.2.15 Enfermera	1
1.2.16 Ordenanza	<u>1</u>
Total	<u>22</u>

Si hacemos relación entre la denominación de las secciones y los puestos encontrados, deducimos que estos últimos no están acordes a la

estructura encontrada.

2. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE TECNOLOGIA
AGRICOLA.

2.1 Estructura.

Area	No. de Empleados
a. Jefatura del Departamento	4
b. Area Técnica	1
c. Area de CApacitación	2
d. Area de Registro y Control	3
e. Area de Bienestar Social	<u>6</u>
Total	16

2.2 Denominación de Puestos

2.2.1 Jefe Departamento de Recursos Humanos	1
2.2.2 Encargado de área Técnica	1
2.2.3 Encargado de Capacitación	1
2.2.4 Encargado de Registro y Control	1
2.2. 5 Encargado de Bienestar Social	1
2.2.6 Secretaria	2
2.2.7 Encargado de Correspondencia	1
2.2.8 Auxiliar de Capacitación	1
2.2.9 Encargado de Registro	1
2.2.10 Auxiliar de Registro y Control	1
2.2.11 Colaborador de Bienestar Social	2
2.2.12 Médico	1
2.2.13 Enfermera	1

2.2.14 Ordenanza	<u>1</u>
Total	16

3.0 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO

<u>3.1 Estructura</u>	No. de Empleados
a. Jefatura	2
b. Registro y Control	1
c. Productividad y disciplina	<u>1</u>
Total	4
<u>3.2 Denominación de Puestos</u>	
3.2.1 Jefe de Recursos Humanos	1
3.2.2 Secretaria	1
3.2.3 Encargado de Registro y Control	1
3.2.4 Encargado de Productividad y Disciplina	<u>1</u>
Total	4

En este departamento todos los puestos dependen del Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

4.0 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE RECURSOS NATURALES

<u>4.1 Estructura</u>	
Area	No. de Empleados
a. Jefatura de Departamento	3
b. Empleo y Capacitación	2
c. Bienestar Social	3
d. Registro y Archivo	<u>3</u>
Total	11

4.2 Denominación de Puestos

	No. de Empleados
4.2.1 Jefe de Recursos Humanos	1
4.2.2 Encargado de Capacitación	1
4.2.3 Colaborador de Bienestar Social	1
4.2.4 Encargado de Registro y Archivo	1
4.2.5 Colaborador de Capacitación	1
4.2.6 Auxiliar de Archivo	2
4.2.7 Secretaria	2
4,2,8 Enfermera	1
4.2.9 Ordenanza	<u>1</u>
Total	11

5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE CAPACITACION
AGROPECUARIA.5.1 Estructura

Area	No de Empleados
a. Jefatura de Departamento	2
b. Selección y Contratación	1
c. Registro y Control	<u>1</u>
Total	4

5.2 Denominación de Puestos

5.2.1 Jefe de Recursos Humanos	1
5.2.2 Encargado de Contratación	1
5.2.3 Encargado de Registro y Control	1
5.2.4 Secretaria	<u>1</u>
Total	4

6. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE DESARROLLO GANADERO.

6.1 Estructura

Area	No. de Empleados
a. Jefatura	4
b. Registro	2
c. Control	<u>2</u>
Total	8

6.2 Denominación de Puestos

6.2.1 Jefatura de Departamento	1
6.2.2 Auxiliar de Personal	1
6.2.3 Encargado de Registro	1
6.2.4 Encargado de Control	1
6.2.5 Secretaria	3
6.2.6 Ordenanza	<u>1</u>
Total	8

7. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DE RIEGO Y DRENAJE.

7.1 Estructura

Area	No. de Empleados
a. Jefatura de Departamento	1
b. Estudios de Personal	1
c. Registro y Control	1
d. Capacitación	<u>1</u>
Total	4

7.2 Denominación de Puestos

7.2.1	Jefe de Recursos Humanos	1
7.2.2	Encargado de Estudios	1
7.2.3	Encargado de Registro y Control	1
7.2.4	Encargado de Capacitación	1
7.2.5	Secretaria	<u>1</u>
	Total	5

8. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA.

8.1 Estructura

	No. de Empleados
a. Jefatura de Sección	<u>1</u>
Total	1

9. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DIRECCION DE DEFENSA AGROPECUARIA

9.1 Estructura

	No. de Empleados
a. Jefatura de Sección	<u>1</u>
Total	1

E. RESULTADO DE LA INVESTIGACION SOBRE LA ESTRUCTURA SALARIAL RELATIVA
A LOS DEPARTAMENTOS Y SECCIONES DE RECURSOS HUMANOS DEL MAG.

TIPIFICACION DEL PUESTO Y NIVEL DE ESTUDIO :

"UNIVERSO B"

1. Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado.

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Egresado de Administración de Empresas	2,270	2,270	2,270	1
Jefe de Sección	Graduado en Administración de Empresas	1,900	1,923	1,912	2
Colaborador de Personal	Egresado en Administración de Empresas	1,135	1,435	1,240	5
	Egresado de Lic. en Trabajo Social				
Auxiliar de Archivo	Estudiante de Psicología	790	815	806	4
	Contador				
	Bachiller en Comercio y Administración				
	Secretaría				
Secretaría	Estudiante de Administración de Empresas	735	1,085	898	7
	Secretaría Comercial				
Médico	Técnico Oficinista	950	950	950	1
	Médico				
Enfermera	Enfermera Graduada	1,290	1,290	1,290	1
	Ordenanza				
	Estudiante de Comercio y Administración	680	680	680	1
TOTAL					22

2 Departamento de Recursos Humanos del Centro de Tecnología Agrícola

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Lic. en Psicología	Ø 1,590	Ø 1,590	Ø 1,590	1
Encargado de área	Egresado de Administración de Empresas	660	1,370	946	4
	Estudiante de Administración de Empresas				
	Bachiller en Ciencias y Letras y Secretaria Comercial				
Colaborador de Personal	Profesor de Educación Media y Contador	775	1,305	945	4
	Bachiller Académico				
	Oficinista				
Secretaria	Bachiller en Comercio y Administración	542	965	693	4
	Noveno Grado				
	Secretaria Comercial				
Médico	Médico	890	890	890	1
Enfermera	6º Grado, Diploma de Enfermería	715	715	715	1
Ordenanza	9º Grado	619	619	619	1
	TOTAL				16

3 Departamento de Recursos Humanos del Centro de Desarrollo Pesquero

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Egresada en Lic. de Administración Pública	∅ 865	∅ 865	∅ 865	1
Secretaria	Estudiante de Psicología	780	780	780	1
Colaborador de Personal	Egresada de Psicología Bachiller en Comercio y Administración	790	890	840	2
	TOTAL				4

4 Departamento de Recursos Humanos del Centro de Recursos Naturales

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Contador y Bachiller	∅ 1,375	∅ 1,375	∅ 1,375	1
Encargado de Unidad	Estudiante de Administración de Empresas	1,235	931	1,083	2
	Estudiante de Trabajo Social				
Colaborador de Personal	6º Grado ler. Año de Administración de Empresas	675	717	696	2
Secretaria	Secretaria Ejecutiva	609	810	710	2
	Secretaria Comercial				
Auxiliar de Archivo	2º Año de Bachillerato Académico	730	800	765	2
Enfermera	9º Grado Enfermera Graduada	1,290	1,290	1,290	1
Ordenanza	Sexto Grado	583	583	583	1
	TOTAL				11

5 Departamento de Recursos Humanos del Centro de Capacitación Agropecuaria

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		PROMEDIO	PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Estudiante de Derecho	∅ 2,025	∅ 2,025	∅ 2,025	1
Encargado de Area	Graduado en Economía y Estudiante de Administración de Empresas	820	1,485	1,153	2
Secretaria	Estudiante de Administración de Empresas Secretaria Ejecutiva	840	840	840	1
	TOTAL				4

6 Departamento de Recursos Humanos del Centro de Desarrollo Ganadero

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIO	SALARIO		PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Estudiante de Administración de Empresas	₡ 1,115	₡ 1,115	₡ 1,115	1
Colaborador de Personal	2º Año de Ingeniería Agronómica	1,305	1,305	1,305	1
Encargado de Area	1 año de Administración de Empresas	633	740	687	2
Secretaria	Bachiller Industrial	600	790	663	3
	Secretaria Comercial				
Ordenanza	Bachiller en Comercio y Administración	735	735	735	1
	Bachiller en Comercio y Administración				
	TOTAL				8

7 Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Riego y Drenaje

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIOS	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Departamento	Estudiante de Psicología	∅ 950	∅ 950	∅ 950	1
Encargao de Area	Estudiante de Administración de Empresas	685	1,190	888	3
	Bachiller en Ciencias y Letras				
	Trabajadora Social				
Secretaria	Secretaria Comercial	810	810	810	1
	TOTAL				5

8 Sección de Recursos Humanos de la Dirección General de Economía Agropecuaria

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIOS	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Sección	Estudiante de Administración de Empresas	₡ 1,340	₡ 1,340	₡ 1,340	1
	TOTAL				5

9 Sección de Recursos Humanos de la Dirección de Defensa Agropecuaria

CLASE DE PUESTO	NIVEL DE ESTUDIOS	SALARIO		SALARIO PROMEDIO	No. DE PLAZAS
		MINIMO	MAXIMO		
Jefe de Sección	Estudiante de Psicología	₡ 790	₡ 790	₡ 790	1
	TOTAL				1

F. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION EN LAS PAGADURIAS
HABILITADAS DEL MAG.

DEPENDENCIAS	No. DE PAGADORES	FORMA DE PAGO	UBICACION DEL PERSONAL	OBSERVACION
1- Secretaría de Estado	1 Pagador habilitado	Ley de salario y Contrato	Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas	El personal cobra salarios en Oficinas de Secretaría de Estado
	1 Encargado del pago de Planillas	Planillas de Jornales	Secretaria de Estado	El personal recibe el pago por medio de pagadurias ambulantes que dependen de la Dirección Gral. de Tesorería.
2- Centro de Desarrollo Pesquero	1 Pagador habilitado	Ley de Salarios y Contrato	Oficinas de CENDEPFESCA El Triunfo Tamarindo Santa Ana Sonsonate La Libertad	El Personal cobra en Oficinas de CENDEPFESCA.

DEPENDENCIAS	No. de PAGADORES	FORMA DE PAGO	UBICACION DEL PERSONAL	OBSERVACION
	1- Jefe de Sección de Planillas	Planillas de Jornales	Oficinas de CENDEFESCA Usulután El Triunfo La Unión Zacatecoluca Santa Ana Atiocovo	El personal recibe los salarios en el lugar de trabajo a través de el Delegado de Agente de pagos ubicados en CENDEFESCA
Centro Nacional de Tecnología Agrícola (CENTA)	1- Pagador Habilitado	Ley de Salarios y Contrato GOFS	Oficinas de CENTA San Vicente San Miguel Usulután	El personal que está ubicado en los departamentos mencionados cobra en Oficinas de CENTA.
	10 Pagadores de Planillas	Planillas de Jornales	Oficinas de CENTA San Andrés No. 1 v No. 2 Santa Cruz Porrillo Hacienda la Becanera Ahuachapán Santa Ana Región I - II - III y IV San Miguel, La Unión Morazán	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.
	3 Pagadores para contrato de Fondos Externos	Contrato GOFS - AID GOFS - BID	Regiones I - II - III y IV en los 14 departamentos	El personal recibe salarios en Oficinas de CENTA.

DEPENDENCIAS	No. DE PAGADORES	FORMA DE PAGO	UBICACION DEL PERSONAL	OBSERVACION
4- Centro de Recursos Naturales	1 Pagador habilitado	Lev de Sala - rios y Con - trato GOFS	Oficinas del Centro de Recursos Naturales Aeropuerto de El Salvador e Ilobango	El personal recibe salarios en oficinas del Centro de Recursos Naturales.
	1 Encargado de Planillas	Planillas de Jornales	Oficinas de Recursos Naturales Aeropuerto de El Salvador Cabañas, La Paz, San Vicente, La Libertad Chalatenango	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.
5- Centro de Desarrollo Ganadero	1 Pagador Habilitado	Lev de Sala - rios y Con - trato	Oficinas del Centro San Miguel, Usulután Santa Rosa de Lima San Fco. Gotera Cojutepaque, La Unión, San Vicente Zacatecoluca, Santa Ana, Sonsonate, Izalco Texistepeque Rastros y Granjas Cremerías	El personal cobra en oficinas del Centro.
	1 Encargado de Planillas	Planillas de Jornales	Regiones I, II, III y IV	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.

DEPENDENCIA	No. DE PAGADORES	FORMA DE PAGO	UBICACION DEL PERSONAL	OBSERVACION
6- Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria	1 Pagador Habilitado	Lev de Salarios v Contrato	El personal esta ubicado en los 14 departamentos del país	El personal cobra en oficinas de CFNCAP
	1 pagador	Contrato AID	El personal esta ubicado en los 14 departamentos del país	
7- Dirección General de Riego y Drenaje	1 Pagador habilitado	Lev de Salarios v Contrato	Oficinas de Riego Santa Ana Santa Tecla La Unión San Miguel	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.
	1 Pagador de Jornales	Planillas de Jornales	Regiones I - II - III v IV	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo
8- Dirección General de Economía Agropecuaria	1 Pagador habilitado	Lev de salarios v Contrato	Oficinas de Economía Agropecuaria Región II OSPA Recursos Naturales Asociaciones Agropecuarias Secretaría de Estado	

DEPENDENCIAS	No. DE PAGADORES	FORMA DE PAGO	UBICACION DEL PERSONAL	OBSERVACION
9- Direccion de Defensa Agropecuaria	1 Encargado de Planillas de de Jornales	Planillas de Jornales	Región IT	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.
	1 pagador habilitado	Lev de Sala - rios v Contrato	Oficinas Regio- nales Aduanas aéreas v Terrestres	El personal cobra en ofi - cinas de defensa.
	1 Encargado de planillas	Planillas de Jornales	San Salvador San Vicente Chalatenago Zacatecoluca	El personal recibe salarios en el lugar de trabajo.

Los pagos que recibe el personal nombrados por Lev de Salarios y Contrato se renumeran cada mes de acuerdo en el calendario establecido por el Ministerio de Hacienda.

Los pagos que recibe el personal nombrado por Planillas de Jornales se renumera cada quincena en el lugar de trabajo por los pagadores ambulantes de la Dirección General de Tesorería o por los agentes pagadores de la respectiva dependencia quienes se desplazan al lugar de trabajo de los empleados.

Debido al desplazamiento a las diferentes regiones que se encuentran en el país, el personal trabaja fuera de los Centros donde están nombrados.

G. Análisis de los Resultados de la Investigación de Campo

1. Auditoría de Personal

En el literal "B", numeral 2 de este capítulo se dejó establecido que un primer universo de investigación lo constituyó los nueve jefes de Recursos Humanos de las respectivas unidades del MAG, a quienes se entrevistó para llenar un cuestionario denominado "Auditoría de Personal" el cual, básicamente representaba sólo el primer paso de una serie de investigaciones que se realizaron; de acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en el literal "C" del presente capítulo se puede deducir los aspectos siguientes:

- El 100% (9) de los departamentos de Recursos Humanos carecen de manuales de Clasificación de Puestos de lo cual se puede inferir que a la fecha no se encuentran actualizados, porque de acuerdo a los datos recabados por la entrevista libre, en donde se tuvo la oportunidad de conocer que en 1980 se pretendió iniciar un estudio a nivel del Ramo de Agricultura y Ganadería, lo cual no fue posible continuar por motivos que desconocemos. Sin embargo en tres unidades se encontraron manuales de organización actualizados.
- Asimismo en el área de administración de Salarios se encontró que el 100% de los departamentos de Recursos Humanos no basa la asignación de salarios en las técnicas de Análisis, Valuación y Clasificación de Puestos.
- Como se dejó establecido al inicio de este numeral, esta primera investigación pretendía establecer un diagnóstico de la situación de los --

departamentos de Recursos Humanos en materia de políticas y programas existentes, pero su resultado es el siguiente:

En cuatro departamentos poseen un Manual de Reclutamiento y Selección, asimismo manifestaron aplicar las técnicas de selección de personal, aunque en limitadas ocasiones. En lo que se refiere a la aplicación de los programas de inducción, solamente en una dependencia se desarrollan.

En lo referente a la aplicación de los programas de Capacitación, se encontró que existe capacitación interna y en el exterior del país.

Los programas de capacitación se coordinan con el Centro de Capacitación y en el exterior se organizan a través de la colaboración que ofrecen los organismos internacionales.

En dos dependencias se llevan controles sobre los resultados obtenidos en los cursos impartidos.

Con relación a los programas de salud, se ha logrado contar con los servicios de Médico y Enfermera en cuatro dependencias, asimismo se ha implantado el sistema de medicina preventiva a través de exámenes de sangre y pulmones. En lo que se refiere a prestaciones en un 50% se encontraron funcionando las cooperativas de ahorro y préstamos.

Asimismo la atención de los servicios de cafetería atiende la demanda de los empleados en la hora del receso en la mayoría de las dependencias.

2. Estructura de los Departamentos de Recursos Humanos

Con el objeto de ampliar el análisis sobre los departamentos de Recursos Humanos se procedió a encuestar a setenta y dos empleados que laboran en los nueve departamentos, a fin de identificar el número de secciones, número de plazas, clases de puestos, nivel de estudios o grado académico y salario mensual.

Del resultado de esta encuesta se puede deducir lo siguiente: Que los departamentos de Recursos Humanos, tal como están estructurados tiene limitaciones de personal técnico, motivo por el cual dificulta la planificación e implementación de estudios y programas de personal, asimismo se carece de políticas de personal según se da a conocer en los resultados del literal "C" de este capítulo.

3. Estructura salarial y nivel de Estudios del Personal que conforma los Departamentos de Recursos Humanos

Si se compara el nivel de estudios con los salarios que se remuneran las diferentes clases de puestos en cada departamento de Recursos Humanos, encontramos que los rangos de cada clase de puestos difieren por falta de uniformidad; asimismo se puede afirmar que la naturaleza de los departamentos de Recursos Humanos no está acorde con las funciones del personal. Lo cual se evidencia en los resultados que se presentan en el literal "E" de este capítulo.

4. Análisis de las Pagadurías Existentes

Para el análisis de las Pagadurías se tomó en cuenta lo siguiente:

- a. El salario que recibe el empleado o trabajador a cambio del servicio que presta le permite cubrir sus necesidades de alimentación, vivienda, educación, recreación y otras.
- b. La retribución mensual del personal que labora por Ley de Salarios y Contrato se efectúa de acuerdo a las fechas de pago establecidas por el Ministerio de Hacienda a través del Pagador Habilitado y en base a las normas establecidas por la Corte de Cuentas.

De acuerdo a nuestra investigación deducimos que el personal nombrado por Ley de Salarios y Contrato tiene que desplazarse de su lugar de trabajo hasta donde se encuentra ubicado el Pagador Habilitado, (Centros, Direcciones y Regiones).

CAPITULO III
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES GENERALES

1. Sobre Estructura Global del Ministerio

- 1.1 La descentralización de las unidades operativas incrementa los costos, dificulta la coordinación y provoca duplicidad de funciones, lo cual trae como consecuencia la sub-utilización del Recurso Humano y con ello obstaculiza el logro integral de los objetivos del Ministerio.
- 1.2 Actualmente el Ministerio desarrolla actividades de Planificación en base a una descentralización de funciones en las Unidades Centralizadas, lo cual interfiere en el logro de los resultados positivos en la planificación, ejecución e implementación de nuevos proyectos.
- 1.3 Los cambios que se operaron en la estructura del Ministerio en este último quinquenio, han provocado cambios en los niveles jerárquicos superiores y medios; asimismo se ha desplazado personal técnico administrativo y operativo, porque ha cambiado la ubicación de las diferentes unidades.
- 1.4 Los manuales de Organización que se encuentran en las dependencias no están actualizados por los cambios de estructura y funciones de éstas.

2. Conclusiones sobre el Area de Personal

2.1 Estructura

- 2.1.1 De acuerdo al análisis de los datos de la investigación -- realizada, se concluye que cada departamento de Recursos Humanos posee su propia estructura, tomando en cuenta sus planes y objetivos.
- 2.1.2 La inadecuada ubicación del personal por falta de Manuales de Organización trae por consecuencia la subutilización del personal en algunos casos.
- 2.1.3 La ubicación actual de los departamentos de Recursos Humanos en los Centros y Direcciones, es inadecuada por que no se comunica directamente con el nivel jerárquico superior de la respectiva unidad, salvo en dos casos.

2.2 Políticas

- 2.2.1 Con relación a las políticas de reclutamiento y selección, se reconoce que se cumple con lo establecido en las Disposiciones Generales de Presupuesto y Ley de Salarios, sin embargo existen manuales de Reclutamiento y Selección, que se aplican en parte por falta de coordinación a nivel de Secretaría de Estado.
- 2.2.2 Las políticas sobre administración de salarios, no se basan sobre Análisis, Valuación y Clasificación de puestos,

motivo por el cual se crean nuevas dependencias, se redistribuyen funciones y se crean plazas nuevas sin tomar en cuenta la opinión de los Jefes de Recursos Humanos previamente.

2.2.3 No existen políticas para calificar y evaluar periódicamente el rendimiento del personal, los aumentos selectivos se otorgan en base al criterio que exponen los Jefes para proponer una promoción o aumento de categoría.

Existen aumentos generales para compensar en parte el alto costo de vida, los cuales se hacen en base a tablas establecidas por el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda, tomando como base el nivel salarial de las plazas en base a escalas establecidas para cada período

2.3 Programas

2.3.1 Cada departamento de Recursos Humanos elabora los planes de trabajo anuales para desarrollar los diferentes programas de personal, tomando en cuenta el nivel de estudios o grado académico del personal que tiene asignado.

2.3.2 La ubicación del personal y los salarios que se remuneran por el desempeño de los diferentes puestos, no se basan en el desarrollo de programas de Análisis, Valuación y Clasificación de puestos.

2.3.3 Los programas de prestaciones comprenden: atención médica

y de enfermería, cooperativas de ahorro y préstamos y cafeterías, su cobertura se reduce a un 50% de las unidades -- centralizadas.

2.3.4 Los programas de Capacitación y Desarrollo no están atendidos en todas las dependencias por falta de personal. Pero se cuenta con la colaboración que brinda el Centro de Capacitación Agropecuaria y Ministerio de Hacienda, así mismo el personal técnico recibe capacitación en el exterior a través de la colaboración de organismos internacionales.

2.3.5 Los programas de bienestar social, comprenden actividades de carácter deportivo y social, en los cuales se mencionan las competencias que realizan a nivel de Ministerio y a nivel de Instituciones en la práctica de los diferentes deportes; se organizan excursiones dentro y fuera del país, agasajos a empleados y otros.

2.3.6 Los programas que atienden lo relativo al pago mensual por concepto de salarios, está bajo la responsabilidad de los departamentos de Finanzas, siendo responsables directos -- las Pagadurías Habilitadas.

B. RECOMENDACIONES GENERALES

1. Sobre la Estructura Global del Ministerio

1.1 Se recomienda organizar comisiones de trabajo a fin de realizar

un estudio que permita obtener el diagnóstico de la Organización del Ministerio, a fin de proporcionar un servicio integral a la comunidad rural, en materia de Tecnología Agrícola, Tecnología Ganadera, Tecnología de Riego, Tecnología de Recursos Naturales y Servicio de Capacitación para lo cual se puede plantear varias opciones:

- a. Crear en una primera fase catorce Centros de Servicios Agrícolas Tecnológicos de naturaleza integral.
- b. Determinar la posibilidad, de los servicios que actualmente presta el MAG a través de los diferentes centros, sean integrados en función de zonas geográficas o municipios.

Se considera que la anterior recomendación es válida si los planes de acciones, planes operativos y planes de trabajo, estén en función de las comunidades rurales, ya sea por departamento o municipio, obteniendo como resultado la integración de servicios y recursos del Ministerio.

- 1.2 Con el objeto de lograr la integración de servicios en las regiones, las oficinas centrales normativas deben integrarse; previo a un estudio sobre la organización del Ministerio.
- 1.3 Se recomienda estudiar los problemas que atañen al personal, en lo relativo al pago mensual, a fin de encontrarle solución al desplazamiento de los empleados del lugar de trabajo a la dependencia donde cobran su salario.

2. Recomendaciones sobre el Area de Personal

2.1 Estructura

2.1.1 Se recomienda adecuar las estructuras de los departamentos de Recursos Humanos, a su naturaleza y funciones propias; a fin de dotarlas de un equipo capaz para realizar los programas que le corresponde, diseñar procedimientos, establecer políticas y realizar estudios para mejorar la administración de personal.

2.1.2 Se recomienda reducir el número de Departamentos, de Recursos Humanos a cinco en vez de catorce; asignando un departamento por región, y uno para Secretaría de Estado y Unidades Centralizadas, con la siguiente estructura:

Sección de Selección y Contratación,
Sección de Administración de Remuneraciones,
Sección de Capacitación y Desarrollo,
Sección de Bienestar Social y Prestaciones.

2.1.3 Se recomienda que el departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado, coordine adecuadamente el desarrollo de los programas de personal y establecer prioridades de acuerdo a los planes del Ministerio.

2.1.4 La ubicación de los departamentos de Recursos Humanos dentro de la estructura organizativa de cada dependencia debe ser, en el primer nivel jerárquico para desarrollar --

sus funciones con el apoyo directo de las autoridades superiores respectivas.

2.1.5 Se recomienda la elaboración e implantación de los instrumentos técnicos siguientes: Manual de Organización, Manual de Clasificación y Especificación de Puestos; Manuales de Procedimientos, de Políticas, de Reclutamiento y Selección, de Calificación de Méritos, de Valuación de Puestos, de Capacitación y Reglamentos necesarios para mejorar la administración del Recurso Humano.

2.1.6 Se recomienda establecer escalas salariales para las diferentes clases de puestos, en base al desarrollo de los programas de análisis, valuación y clasificación de puestos.

2.1.7 Las prestaciones que se otorgan al personal, deben ofrecerse en igualdad de condiciones en todas las unidades a fin de evitar diferencias o insatisfacciones.

C. RECOMENDACIONES ESPECIFICAS

1. Como parte del presente trabajo de tesis se propone un "Modelo Metodológico para estructurar un Sistema de Administración de Remuneraciones para el Ministerio de Agricultura y Ganadería".
2. Se recomienda que se realice una encuesta de salarios entre el Sector Público Agropecuario, a fin de comparar las diferentes clases de puestos y salarios pagados a éstas.

3. Paralelamente a la planificación y desarrollo de los programas de personal, se debe atender el recurso humano en todos los niveles, haciendo uso de conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento a fin de integrar las necesidades individuales de logro y desarrollo a los objetivos del Ministerio.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO METODOLOGICO PARA ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES PARA EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

El planteamiento de este modelo es el resultado de una recomendación específica basada en el análisis de los datos de la investigación de campo.

Cada etapa del "Modelo" se sustenta en la investigación de hechos reales, los cuales han sido analizados desde diferentes puntos de vista.

Para presentar el modelo se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- 1° Estructura y número de departamentos de Recursos Humanos.
- 2° Estructura de las unidades centralizadas, presentadas en la sección "A" de anexos.
- 3° Procedimientos relativos a nombramientos por Ley de Salarios y Contrato, Ascensos y Promociones, presentados en la sección "B" de anexos.
- 4° Ubicación geográfica del recurso humano y la diversidad de fuentes de financiamiento, mostrado en la sección "C" de anexos.
- 5° Grado de dispersión de las unidades del MAG.

6° Grado de concentración de los departamentos de Recursos Humanos y Pagadurías.

En base a lo anteriormente expuesto se plantea un "modelo" basado en el sistema de remuneraciones y una "Metodología" en base al programa de análisis, descripción y evaluación de puestos, para lograr el diseño del modelo antes mencionado. Así mismo se destaca la importancia del Manual de Calificación de Méritos y Encuesta de Salarios.

A continuación se presentan las fases para la estructuración -- del "modelo", las cuales guardan una secuencia para lograr el objetivo. Sin embargo se desea aclarar que el presente modelo puede adaptarse al tipo de estructura que tenga el Ministerio en el futuro, con los ajustes del caso.

A. PLAN DE TRABAJO PARA DISEÑAR EL "MODELO" DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

El plan de trabajo se presenta en cinco fases, de acuerdo al orden siguiente:

- 1.- Fase I: Estudio sobre la estructura global del MAG.
- 2.- Fase II: Desarrollo del programa de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos.
- 3.- Fase III: Investigación sobre la Administración de Remuneraciones.
- 4.- Fase IV: Conclusiones y Recomendaciones del Estudio.
- 5.- Fase V: Implementación y mantenimiento del sistema.

- 1.- Fase I: Estudio sobre la estructura global del MAG.

El estudio debe comprender lo siguiente:

1.1 Diagnóstico de la estructura formal.

1.2 Inventario de personal.

1.3 Clasificación previa de los puestos para obtener el tamaño de la muestra.

En el diagrama N° 1 se amplía esta fase.

La información sobre la estructura y los puestos que conforman el Ministerio se obtendrá a través de la entrevista directa en base a un cuestionario, que contendrá el número de preguntas necesarias para lograr el objetivo de la investigación. También se consultarán manuales de organización y procedimientos que estén actualizados, leyes, reglamentos, decretos y todo documento que esté relacionado con el estudio que se espera realizar.

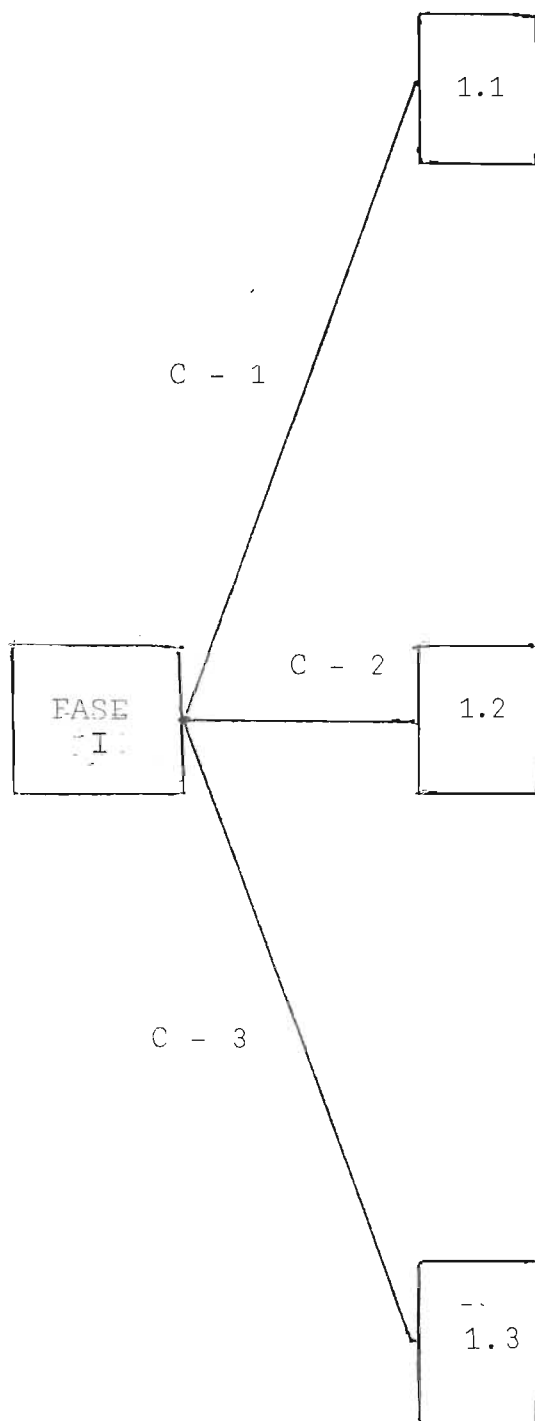
Para realizar las actividades estipuladas en la Primera Fase será necesario organizar seis comisiones de trabajo con personal de cada unidad o región.

Comisión	Dependencia
1°	Coordinación de Secretaría de Estado
2°	Unidades Centralizadas
3°	Región I
4°	Región II
5°	Región III
6°	Región IV

La segunda alternativa se basa en la centralización de activida

DIAGRAMA N° 1

Estudio sobre la Estructura Global del MAG



Formar una comisión con el objetivo de realizar un diagnóstico del MAG, a fin de establecer la relación de la estructura formal con la real a través de los objetivos y funciones de las unidades centralizadas y regiones, hasta el nivel de secciones o servicios.

Determinar los diferentes niveles jerárquicos. Analizar el recurso financiero para establecer los costos de implementación y mantenimiento del programa.

Levantar un inventario del recurso humano que permite establecer, número de empleados por dependencia, tipo de nombramiento, programa, sub-número, ubicación física, breve resumen de las funciones, nombre del cargo según nombramiento y según funciones.

Formar una comisión para realizar un análisis y clasificación previa de los puestos para determinar el número de empleados a entrevistar.

C - Comisión

des, formando los seis equipos para cubrir el estudio, bajo la Dirección de la Oficina Sectorial de Planificación, seleccionando el número de integrantes en base al grado académico, experiencia en el área de estudios y conocimiento de la organización del Ministerio.

2.- Fase II Desarrollo del Programa de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos

En esta fase se dan a conocer los objetivos del plan para diseñar el "Modelo" del sistema de remuneraciones, recursos necesarios para desarrollar el programa de Análisis, Descripción y Evaluación de Puestos, Costo del programa y programación de las Actividades.

2.1 Establecer Objetivos

- Establecer los lineamientos para aplicar las técnicas sobre Análisis, Descripción y Evaluación de puestos para administrar un sistema de remuneraciones.
- Promover una reestructuración del sistema actual de remuneraciones.
- Ofrecer lineamientos sobre la implementación y control del sistema de remuneraciones.

2.2 Recursos necesarios para diseñar el Plan.

2.2.1 Recursos Humanos

El número de analistas, supervisores y personal administrativo se determinará en base al número de encues-

tas a realizar y ubicación del personal. El estudio se puede realizar a través de una empresa responsable, o con personal mixto; externo y del Ministerio.

2.2.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales deben proporcionarse con suficiente anticipación al desarrollo del plan.

2.2.3 Recursos Técnicos

Se deben aplicar las técnicas modernas y que han proporcionado mejores resultados en los últimos años.

2.3 Estimación de Costos

Antes de estimar los costos del plan, se debe decidir el método que se utilizará para la evaluación de puestos, tomando en cuenta la estructura del Ministerio, número de técnicos y personal administrativo que realizará el programa, asignación de salarios y tiempo estimado para la realización del estudio.

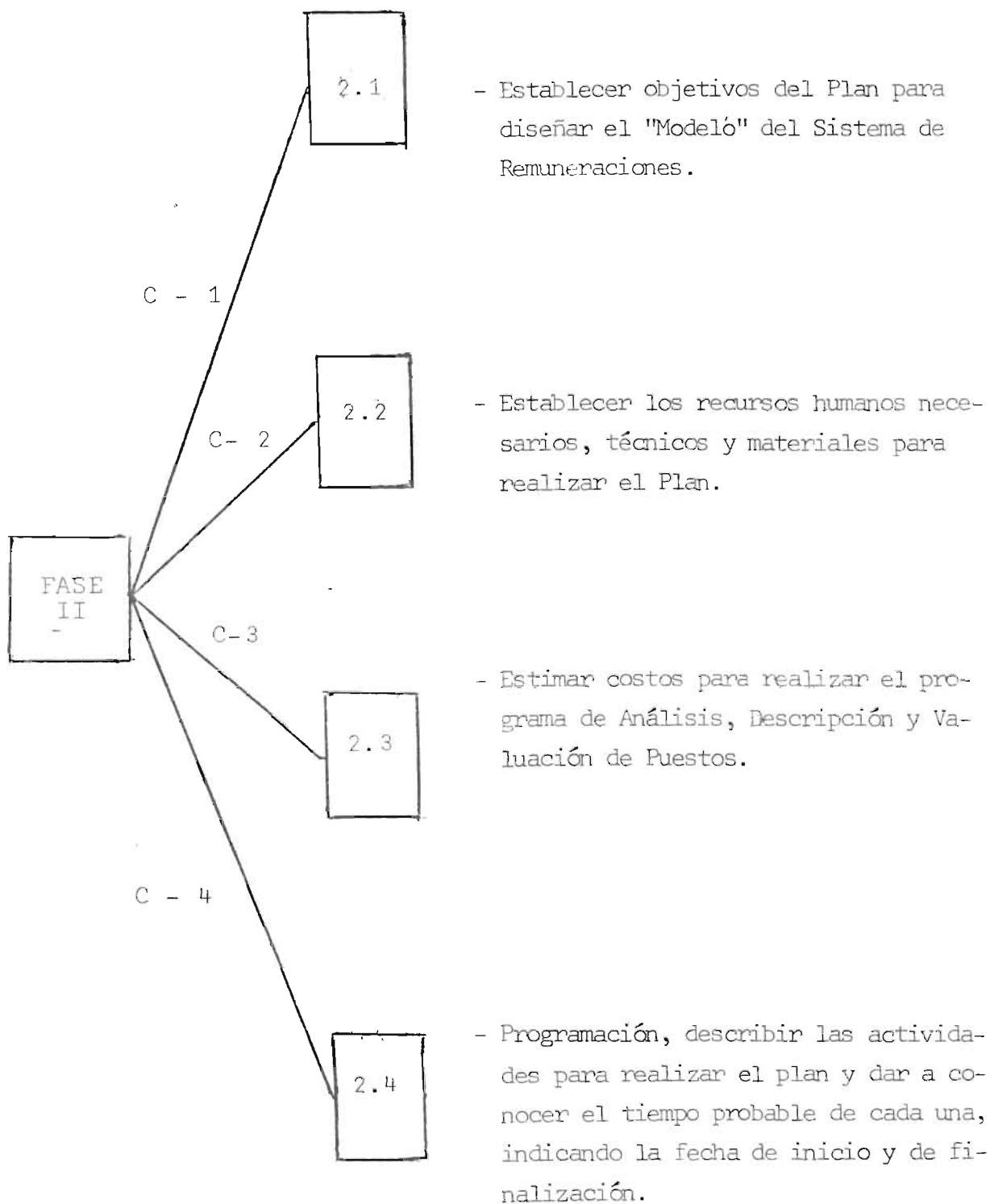
Así mismo se tomará en cuenta el costo de los recursos materiales.

2.4 Programación

Cuando se planifique el estudio, es necesario describir las actividades de acuerdo al orden que deberán realizarse, dentro de un período determinado.

DIAGRAMA N° 2

Desarrollo del Programa de Análisis, Descripción
y Evaluación de Puestos



C - Comisión

3.- Fase III Investigación sobre la Administración de Remuneraciones.

En esta fase se investigará sobre la administración de remuneraciones dentro del Ministerio, así como en el medio.

3.1 De la investigación en el MAG se obtendrá la información siguiente:

3.1.1 Fuente financiera de donde proviene el pago por salarios.

3.1.2 Ubicación geográfica del personal, donde se desempeñan sus labores.

3.1.3 Unidad donde aparece nombrado.

3.1.4 Lugar donde recibe el salario mensual.

3.1.5 Prestaciones.

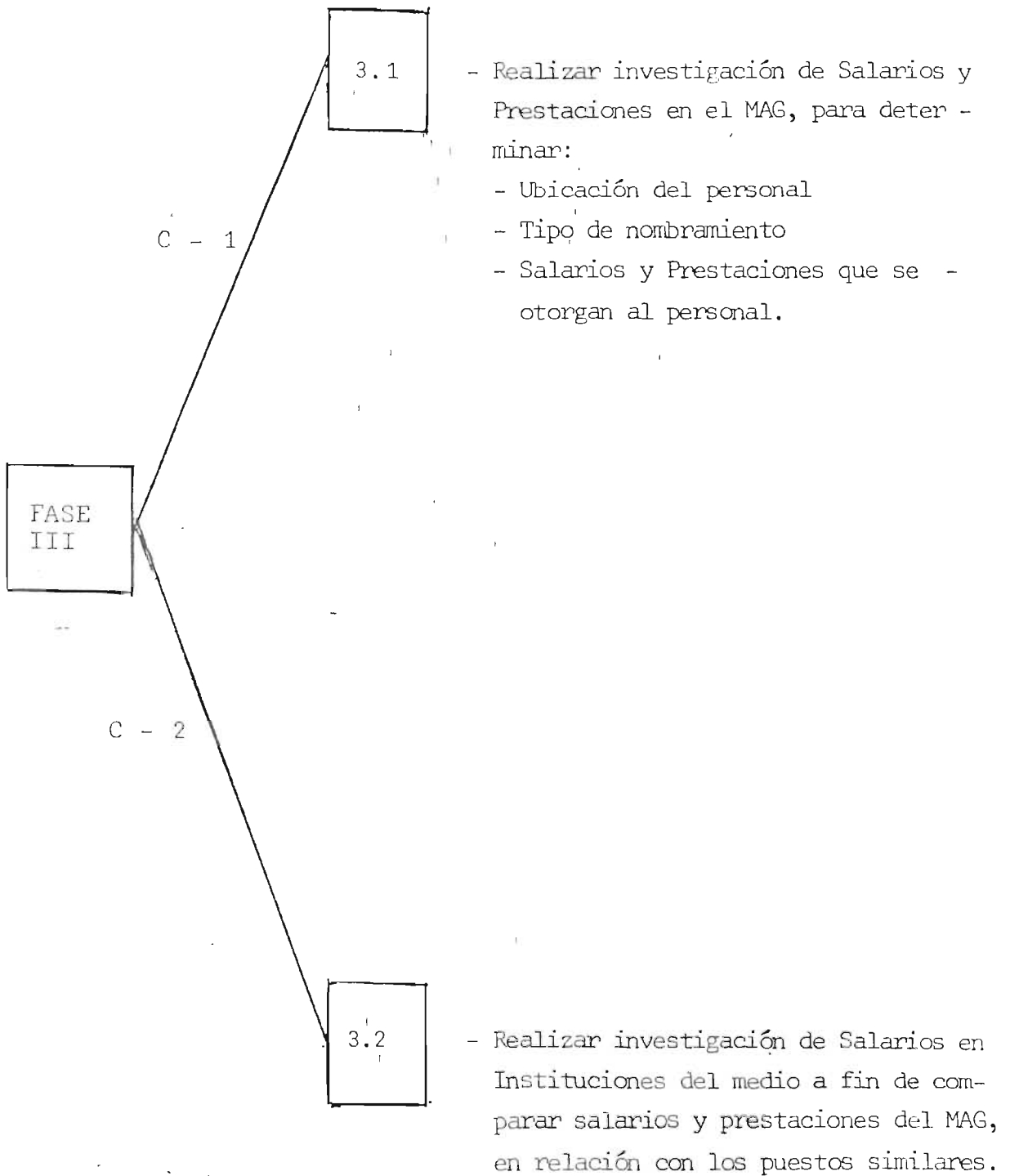
3.2 Investigación sobre la administración de Remuneraciones en el medio.

La investigación sobre la administración de remuneraciones en el medio se realiza a través de una encuesta entre las instituciones que tengan puestos similares con el Ministerio, a fin de conocer los salarios que se pagan a los diferentes de puestos y las prestaciones que se otorgan.

En el diagrama N° 3 se da a conocer el contenido de la fase III.

DIAGRAMA N° 3

Investigación sobre la Administración de Remuneraciones



4.- Fase IV Conclusiones y Recomendaciones sobre el estudio.

Como resultado del estudio se obtendrán las conclusiones que darán origen a las recomendaciones, de las cuales se obtendrá lo siguiente:

- 4.1 Establecimiento de Escalas salariales para las diferentes clases de puestos.
- 4.2 Reestructuración de las unidades del MAG.
- 4.3 Reestructuración de los departamentos de Recursos Humanos.

5.- Fase V Implementación y Mantenimiento del Sistema de Remuneraciones.

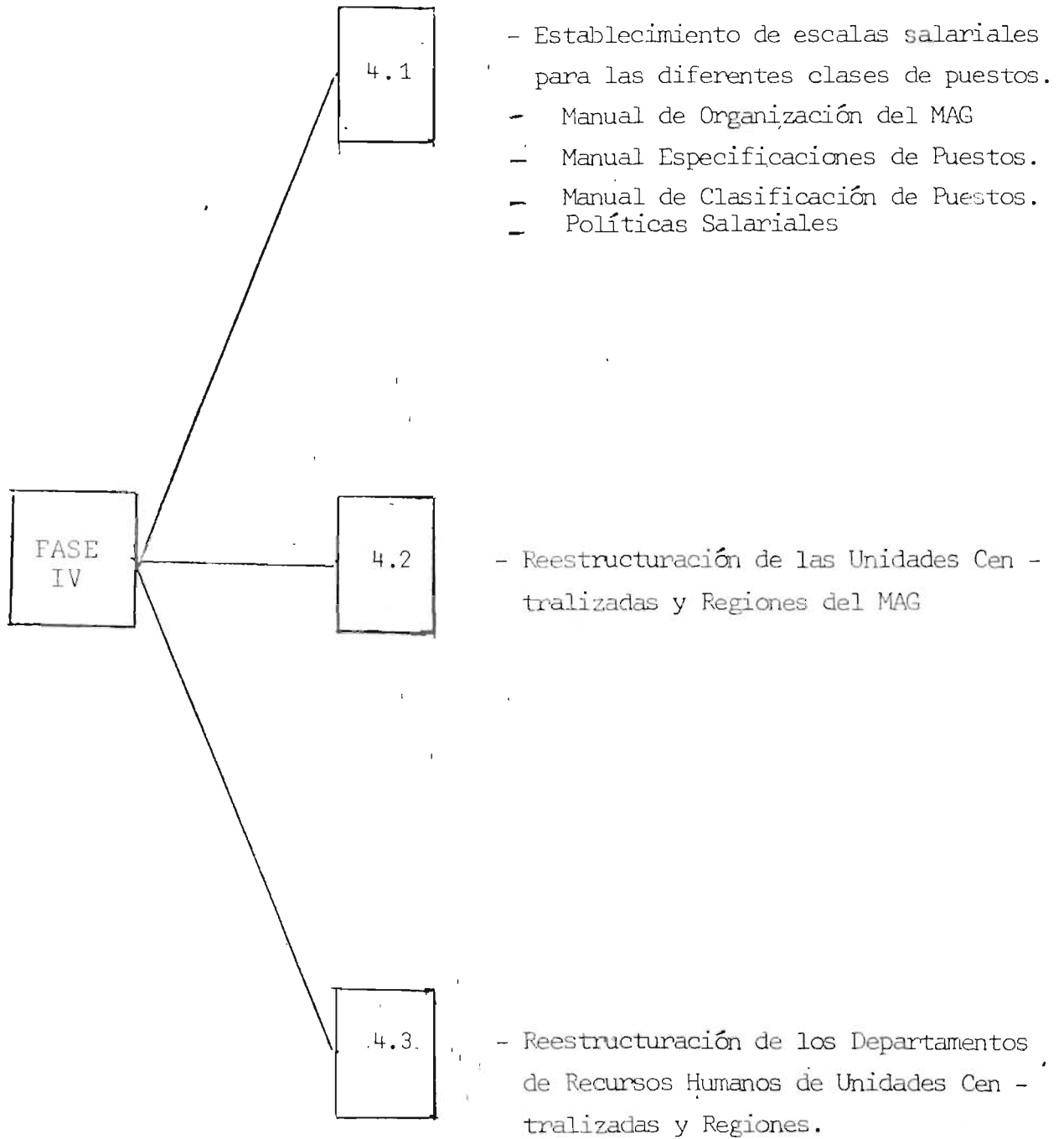
5.1 Implementación del Sistema

La etapa de implementación comprende las acciones siguientes:

- a. Realizar los cambios en el Presupuesto Anual.
- b. Elaborar organigrama del Ministerio de acuerdo a la nueva estructura.
- c. Establecer los costos de la implementación del sistema.
- d. Adquirir el equipo y material de trabajo para el funcionamiento del sistema.
- e. Capacitar al personal técnico y administrativo que tendrá a su cargo la Implementación y Administración del Sistema.

DIAGRAMA N° 4

Conclusiones y Recomendaciones del Estudio



f. Reestructurar las unidades involucradas en los cambios.

5.2 Mantenimiento del Sistema

La nueva estructura del sistema de remuneraciones se basará en los siguientes instrumentos técnicos;

5.2.1 Manual de Políticas de Personal

5.2.2 Manual de Organización

5.2.3 Manual de Procedimientos

5.2.4 Manual de Clasificación de Puestos

5.2.5 Manual de Evaluación de Puestos

5.2.6 Manual de Calificación de Méritos

5.3 Control del Sistema

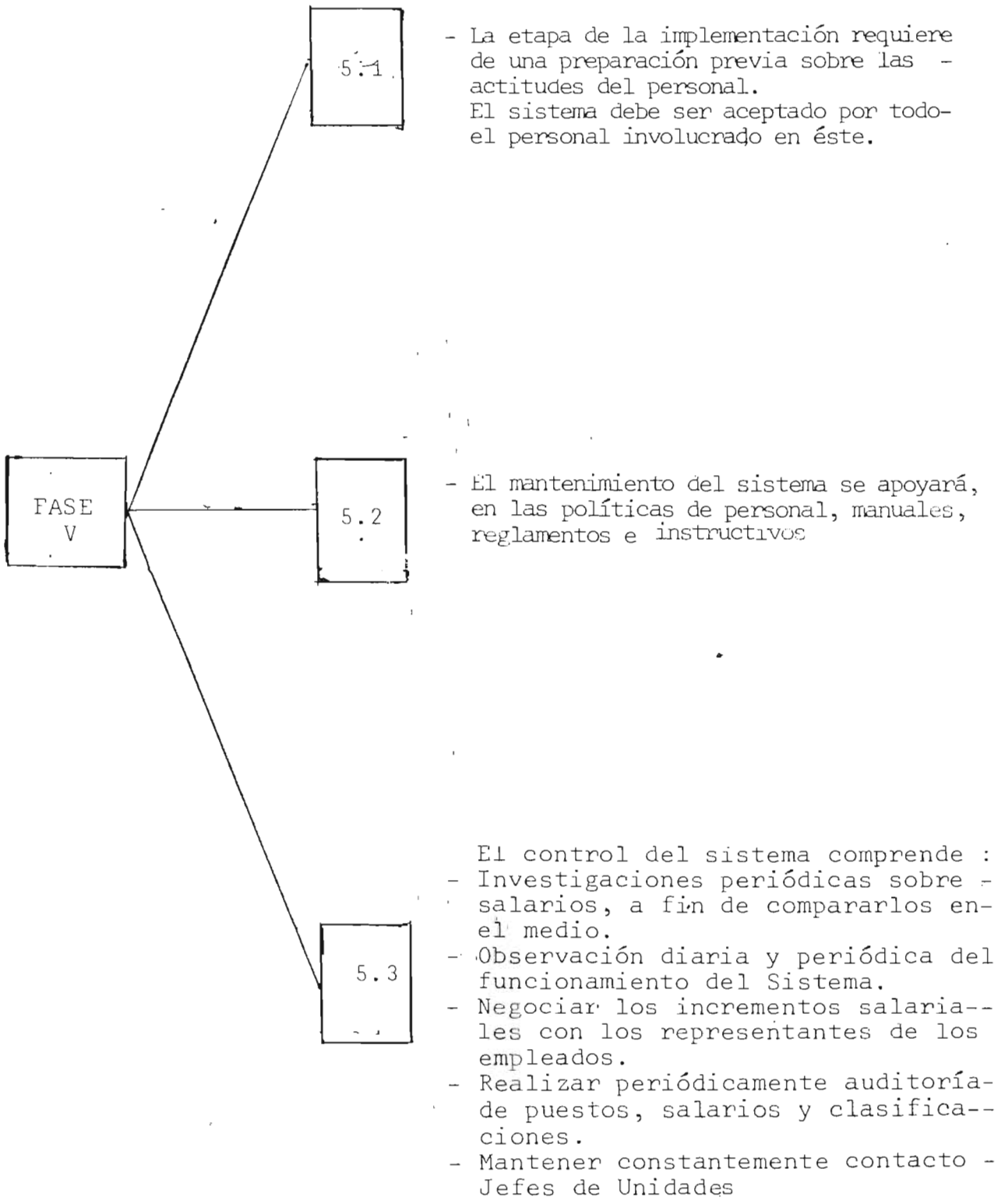
Un sistema de administración de remuneraciones deberá ser -- cuidadosamente controlado y actualizado constantemente para garantizar su correcta administración.

Un programa sólido de valuación de puestos, apropiadamente - controlado proporciona uno de los métodos más efectivos para asegurar la mayor utilidad de la inversión presupuestaria.

En diagrama N° 5 se encuentra la Fase V.

DIAGRAMA No. 5

Implementación y Mantenimiento del
Sistema de Remuneraciones



B. METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE ANALISIS, DESCRIPCION Y EVALUACION DE PUESTOS

1. Programa de Análisis de Puestos

El análisis y descripción de puestos es la base y punto de partida de las diferentes actividades básicas de la administración de personal. La técnica que se conoce como "Análisis de Puestos", sirve para conocer con toda precisión lo que cada empleado hace, cómo lo hace y dónde; y las aptitudes necesarias para hacerlo bien. Los datos se deben recoger metódicamente, con exactitud y claridad para separar los elementos subjetivos de los objetivos y materiales y ordenar ambos grupos para consignar en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

1.1 Beneficios

El análisis y descripción de puestos contribuye a lograr los beneficios que a continuación se describen:

- a. Permite conocer la estructura organizativa real del Ministerio.
- b. Facilita la distribución equitativa de las cargas de trabajo.
- c. Es un instrumento para otorgar ascensos y promociones en base a las técnicas de personal.
- d. Permite al empleado conocer sus deberes y responsabilidades, para un mayor cumplimiento en su desempeño.
- e. Determina las necesidades del personal presentes y futuras.
- f. Detecta fallas en el lugar de trabajo.

- g. Permite que los responsables de la Dirección Superior discutan cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- h. Facilita una mejor coordinación y organización de las actividades del Ministerio.
- i. Constituye la fase inicial para la aplicación de las técnicas de Reclutamiento y Selección.
- j. Facilita la comprensión de las actividades de los puestos para mejorar los procedimientos.
- k. Constituye un valioso instrumento de control para los jefes intermedios, asimismo permite un mayor acercamiento con los empleados.
- l. Evita interferencias en el mando y en la realización de las funciones.
- m. El descubrimiento de las aptitudes, conocimientos y otras características del puesto, facilitarán la planificación de los programas de Capacitación y Adiestramiento.
- n. La importancia relativa de los puestos permite establecer las diferentes asignaciones salariales.
- o. Detecta la duplicación de funciones de los diferentes puestos del Ministerio.
- p. Los estudios sobre seguridad e higiene serán más completos y se obtendrán los mejores resultados, al conocer las condiciones de los puestos.
- q. Es un valioso instrumento para la administración de remuneraciones.

- r. Es la base fundamental para la mayoría de las técnicas de la administración de personal.
- s. Es requisito indispensable para establecer un programa de valuación o evaluación de puestos.
- t. Permite calificar adecuadamente los méritos de los empleados.
- u. Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

En resumen, la información del análisis y descripción de puestos es fundamental para administrar adecuadamente el recurso humano, y por consecuencia para obtener una mayor satisfacción y productividad en las relaciones de trabajo.

1.2 Objetivos del Programa de Análisis de Puestos

General

Establecer las bases técnicas para organizar las funciones que corresponden a la administración de personal

Específicos

- Obtener información básica para la ejecución del programa de Evaluación de Puestos
- Asignar títulos o denominaciones a los puestos.
- Mejorar la estructura organizativa del Ministerio
- Mejorar las relaciones de trabajo entre jefes y subalternos.
- Clasificar los puestos a nivel de Ministerio.
- Establecer las bases para elaborar un manual de Clasificación y Especificación de puestos.

1.3 Determinación de la muestra

Como primera fase del Plan de trabajo del programa de Análisis y Descripción de Puestos, se debe recoger una información sobre todo el personal que labora con nombramiento de Ley de Salarios y Contrato. Esta información de carácter general se recogerá a través de cuestionarios.

Se obtendrá un listado preliminar de los puestos que se investigarán y que formarán parte de la muestra. A continuación se deberá seleccionar los empleados que serán objeto de la entrevista. De común acuerdo con el jefe inmediato se obtendrá el listado del personal seleccionado, el cual debe tener las características siguientes: experiencia en el cargo, antigüedad, facilidad para expresarse, sinceridad y otros atributos que permitan obtener una información completa y veraz sobre el puesto.

1.4 Determinación del Método

Después de hacer un análisis de los diferentes métodos para realizar la evaluación de puestos se concluyó que en la teoría y en la práctica el que más se utiliza en nuestro medio es el de Evaluación por Puntos, éste es un método cuantitativo. Consiste en asignar a cada puesto un cierto número de puntos, de tal forma que se obtenga una valoración que permita la clasificación automática de todos los puestos. La valoración se hace por medio de un procedimiento analítico en virtud del cual los distintos puestos se descomponen en cierto número de factores, que se valoran por separado. Se proporcionará mayor información sobre este método cuando se trate el programa de Evaluación de Puestos.

1.5 Presupuesto

El presupuesto para desarrollar el programa debe contener:

- a) Costo del recurso humano, materiales y equipo
- b) Programa de actividades.

1.6 Capacitación y Entrenamiento de Analistas y Supervisores

La capacitación de los analistas y supervisores será teórico-práctico. En lo que se refiere a las técnicas aplicables a la administración de personal; y el conocimiento de la estructura del Ministerio, se hará mediante material impreso. En lo que respecta a la ubicación física de las diferentes unidades del Ministerio es necesario que realicen un recorrido por las dependencias donde entrevistarán al personal que les ha sido asignado.

Deberán comprender con exactitud el contenido del instructivo del formulario de análisis de puestos. Asimismo deben saber manejar un conjunto de conocimientos sobre las ventajas del sistema de administración de remuneraciones para contribuir a disipar las dudas que inquieten al personal.

1.7 Divulgación del Programa

La divulgación del programa se iniciará a través de una circular que se dará a conocer al personal por intermedio del jefe inmediato superior, explicando brevemente los objetivos y beneficios de éste. Posteriormente se convocará al personal que ejerce jefaturas a fin de concientizar sobre la responsabilidad que implica la aplicación de las técnicas sobre administración de remuneraciones y en especial la importancia de los datos que proporcionarían los empleados a su cargo, a fin de que la información requerida se

prepare con anticipación a la entrevista, para evitar atrasos por falta de información. También se reunirá al personal subalterno para darles la oportunidad de formular preguntas a fin de disipar dudas sobre el desarrollo del programa.

1.8 Formulario de Análisis de Puestos

La información se recabará como ya se mencionó anteriormente, a través de un formulario que se probará con un grupo representativo de la muestra, a fin de hacer las correcciones necesarias antes de pasarlo a todo el personal del Ministerio, que representa al universo de puestos.

Guía para llenar el formulario

- a. Antes de pasar el formulario debe estar familiarizado con él.
- b. Conteste el formulario con letra clara
- c. Conteste las preguntas en su respectivo orden
- d. Formule las preguntas con claridad o las adecúa al empleado, mientras no cambie el sentido de la misma; nunca ayude a contestarlas.
- e. No sugiera ningún tipo de respuesta, porque le resta valor a la información recogida.
- f. Cuando anote las tareas del puesto, verifique que es lo que exactamente quiere decir al entrevistado.
- g. Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el interesado.
- h. No haga exclamaciones, ni se ría de las respuestas que pudieran darle risa.
- i. No haga comentarios sobre el resultado de las entrevistas con ningún empleado, tampoco prometa beneficios personales.
- j. Permita que el entrevistado pueda verificar los datos aportados, después de terminada la entrevista.
- k. No olvide que la información que obtendrá se refiere al puesto, no al empleado que lo desempeña.

- l. Las respuestas deben ser concretas, breves y veraces.
- m. Asegúrese que el empleado le dió todas las tareas que desempeña.
- n. Cada descripción de las tareas deben empezar con un verbo.
- o. En caso que los espacios no sean suficientes para contestar todas las preguntas, utilice hojas adicionales.
- p. Cuando termine la entrevista codifique el formulario de acuerdo a la clave que le corresponde.

Al final de la entrevista el analista debe firmar el cuestionario y luego entregarlo al jefe inmediato del entrevistado para que proceda a corroborar la información.

1.9 Recolección de los formularios

Cada jefe de sección revisará el contenido del formulario de análisis de puestos, y los pasará a los respectivos jefes de departamentos para que se enteren del contenido y den su visto bueno.

Los formularios debidamente corregidos se entregarán al analista que realizó la entrevista.

1.10 Análisis de la información recabada

Un puesto de trabajo puede ser ocupado por diferentes personas, aun perteneciendo a unidades diferentes del Ministerio, desde el momento en que su trabajo implica tareas similares y requiere una información, experiencia y cualidades semejante.

Es importante evitar toda confusión entre el concepto de "puesto de trabajo" y el de "posición individual", el puesto se define como un grupo de posiciones individuales idénticas en cuanto a tareas principales y a sus características (o sea, como una entidad impersonal), mientras que una

"posición" no es más que una serie de tareas realizadas por un mismo empleado. Sin embargo, no conviene caer en el exceso de reagrupar bajo el mismo título, un número demasiado grande de puestos. Hay que reconocer que la valoración será más precisa cuando los puestos son claramente diferenciados desde el principio del análisis.

Después de haber delimitado los puestos, se tienen que identificar teniendo en cuenta las indicaciones siguientes: se deben buscar los nombres de los puestos propios del Ministerio; número de empleados que ocupan posiciones bajo la misma denominación de un puesto y los diferentes niveles profesionales que poseen.

2. Programa de Descripción de Puestos

El objetivo del programa consiste en establecer un ordenamiento de puestos dentro del Ministerio, tomando en cuenta la estructura y el funcionamiento de éste. Se espera que cada puesto tenga el nombre o título de acuerdo a la similitud de las tareas o actividades asignadas, así mismo el código que le corresponde.

2.1 Descripción y Especificación de Puestos

Del análisis de los puestos de la muestra se deben obtener aquellos que tienen tareas similares a fin de obtener la naturaleza del puesto o descripción genérica. A continuación se deben describir las actividades o tareas propias del puesto, éstas pueden ser diarias, periódicas o eventuales, que son el resultado de la descripción analítica del puesto.

Toda descripción debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hace el empleado?

Para contestar esta pregunta se debe tomar en cuenta el aspecto físico como mental, porque todo puesto presenta una combinación de exigencias físicas como mentales. Las tareas principales del puesto se deben presentar al principio de la descripción y a continuación las tareas secundarias.

¿Cómo lo hace?

Esta pregunta se contesta describiendo los métodos utilizados por el empleado en la realización de las actividades o tareas que componen el puesto, en relación con la utilización de herramientas, máquinas, etc., asimismo la necesidad de cálculo o fórmulas, de juzgar, decidir, etc.

¿Por qué lo hace?

Contestando esta pregunta se esclarece la finalidad del trabajo y por consecuencia se justifican las respuestas de las preguntas anteriores.

2.1.1 Partes que componen el análisis para efecto de clasificar un puesto

- a) Generales - En esta parte se incluye la información que permite localizar al puesto, ya sea en la estructura de la organización así como en las instalaciones del Ministerio.
- Codificación del puesto
 - Título del puesto
 - Nombre y puesto del Jefe inmediato superior
 - Número de empleados que conforman el puesto
 - Nombre de las posiciones según funciones, que conforman el título del puesto.
 - Salario o salarios de las diferentes posiciones del puesto.

- Ubicación dentro de la estructura del Ministerio.

b) Descripción Genérica - Es una breve explicación de las actividades que se hacen en cada posición, en base a la descripción analítica y sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

c) Descripción Analítica - Describe las actividades o tareas que deben realizarse dentro del puesto; su clasificación debe hacerse en base a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc. En esta parte la descripción se presenta en forma detallada, basada en determinados factores fundamentales.

La descripción debe ser clara, sencilla y verdadera, asimismo debe ser precisa para que cualquier empleado pueda comprender su contenido.

A continuación se dan las reglas para alcanzar la precisión deseada:

- Cada frase debe comenzar con un verbo en presente de indicativo que describa la acción ejecutada por el empleado en la actualidad.
- Se deben emplear términos precisos que describan la actividad o tarea exactamente y no con términos vagos. Cuando sea necesario se deben indicar las medidas, pesos o cantidades.
- Describir las tareas en relación a su dependencia, en lugar de hacerlo en forma desordenada.
- El orden según el cual puede enumerarse la sucesión de tareas varía según la naturaleza de las mismas.
- Valorar cada descripción o tarea simultáneamente sobre bases cuantitativas, anotando el porcentaje de tiempo necesario para su ejecución y relación con el tiempo total. También puede hacerse asignándole una cifra que corresponda al grado de calificación requerida.

d) La especificación. Toda descripción de las capacidades personales necesarias para la realización correcta del puesto es el complemento de la

descripción genérica y analítica de éste.

La especificación de las tareas consiste en formular una lista de factores básicos que se toman en cuenta para analizar el puesto.

Se estipulan los requisitos o factores mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los cuales no están vinculados a ningún empleado determinado, sino que deben exigirse a quien lo ocupe.

Se trata de valorar el grado de dificultad de las diferentes fases del análisis de un puesto tomando en cuenta los factores siguientes:

1. Grado de responsabilidad en relación al puesto.
2. Conocimientos profesionales exigidos.
3. Exigencias mentales.
4. Destreza y precisión.
5. Experiencia y formación profesional.
6. Exigencias físicas.
7. Condiciones de trabajo y riesgos profesionales.

A continuación los factores antes mencionados se describen brevemente:

1. Grado de responsabilidad en relación al puesto.- Grado de vigilancia recibido o ejercido, comprende:
 - Responsabilidad de vigilancia cuando dirige o ayuda a la formación de otros, tomando en cuenta el número de empleados bajo su vigilancia, naturaleza e importancia de ésta.
 - Responsabilidad en relación con productos, herramientas, con la seguridad de otros, etc., tomando en cuenta los riesgos sobre deterioro o accidentes.
2. Conocimientos profesionales exigidos.- Se refiere a los conocimientos prácticos necesarios para realizar las actividades en forma satisfacto

ria, con la utilización de herramientas o materiales, etc.

3. Exigencias mentales.- Se refieren al grado de atención, agilidad mental, facilidad para concentrarse; diferenciándose las siguientes categorías: iniciativa, juicio, facultad de adaptación, viveza de espíritu.
4. Destreza y Precisión.- Se refiere a las capacidades manuales necesarias para realizar con velocidad y exactitud el trabajo encomendado.
La destreza comprende: rapidez, habilidad, coordinación entre la vista y los movimientos musculares.
La precisión se refiere a la exactitud que se requiere en el manejo de productos, materiales y herramientas.
5. Experiencia y formación profesional.- Nivel de estudios, tipo de estudios, conocimientos y experiencia para ejecutar con eficiencia el trabajo, las cuales pueden ser: exigencias mínimas, tales como años de estudio, formación especializada, experiencia adquirida en puestos anteriores: aptitudes deseables, generalmente superiores al mínimo requerido; formación y experiencia suplementaria, necesaria para superar el rendimiento normal requerido.
6. Exigencias Físicas.- Las exigencias físicas se miden en relación a la frecuencia, tomando en cuenta el tiempo para realizar la actividad, también tomando en cuenta la intensidad.
7. Condiciones de Trabajo y Riesgos Profesionales.- En las condiciones de trabajo se toma en cuenta lo siguiente: temperatura, ruido, luz, ventilación, humedad, polvos, ambiente físico y humano. El tipo se clasificará tomando en cuenta el tiempo que se dedique a cada una de las modalidades en base a porcentajes.
Los riesgos profesionales pueden ser accidentes de trabajo y enfermeda-

des profesionales, tomando en cuenta el grado de probabilidad, la naturaleza y gravedad de los riesgos.

- e) Perfil - Al final del análisis se debe obtener el perfil de quien deba ocupar el puesto; tomando en cuenta las limitaciones de edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y características psicológicas deseables.

2.1.2 Manual Descriptivo de Clases de Puestos

El registro escrito del puesto se denomina descripción del puesto, el cual se ha definido como la descripción escrita de operaciones, responsabilidades y categorías de los factores de éste.

Como ya se mencionó anteriormente, la descripción incluye tres secciones principales: la descripción propiamente dicha que incluye un breve resumen sobre el puesto y un detalle completo sobre las tareas o actividades y las especificaciones o características que se requieran para desempeñarlo satisfactoriamente. En algunos casos se agrega otra sección que designa los puestos que siguen y los que preceden a fin de establecer las relaciones entre ellos, indicando las líneas de ascenso de uno y de otro.

La descripción generalmente es redactada por el analista que obtiene la información sobre el puesto. Sin embargo, en algunos casos es redactada por el responsable de ejecutar el programa o bien por el asesor. Asimismo pueden redactarlas el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos o el responsable de la administración de salarios.

Capacitación de los responsables de elaborar el Manual de Clasificación de Puestos:

Para elaborar las descripciones es necesario desarrollar ciertas habilidades y técnicas, porque deben seguir un patrón o estilo a fin de facilitar su interpretación y empleo.

El responsable del programa dará a conocer a los supervisores y analistas la metodología para elaborar el Manual que contiene las descripciones. Esta es la siguiente:

- a) Los redactores deben manejar literatura que comprenda abundantes términos sobre análisis y valuación de puestos, con relación a la descripción de puestos.
- b) Deben preparar varios ejemplos de descripciones, las cuales deben ser revisados y corregidos por el grupo de redactores.
- c) La capacitación debe cubrir las técnicas, habilidades y estilo empleados en la redacción de descripciones.
- d) Los redactores deben preparar descripciones con los datos del análisis para discutirlos en grupo, en base a la selección de la muestra.
- e) Las mejores descripciones deben darse a conocer al grupo de redactores.

El formato de las descripciones de un puesto varía entre las diferentes instituciones y no existe una forma estandarizada de uso universal, sin embargo incluyen las mismas secciones con diferente presentación.

La estructura de un Manual de Clasificación de Puestos fundamentalmente contiene:

a. Presentación

En esta parte se debe dar a conocer la finalidad del manual y los motivos que dieron lugar a su elaboración, indicando brevemente sus alcances.

b. Introducción

En forma breve y concisa se debe explicar como se procedió para obtener la información.

c. Objetivos del Manual

En esta parte se deben dar a conocer los objetivos generales y específicos del Manual. A fin de presentar ante el lector lo que se espera conseguir con la implementación de éste, haciendo hincapié que también se beneficiarán otros programas del área de personal, además de los programas de administración de salarios.

d. Terminología empleada

Con el fin de facilitar una mayor comprensión a empleados y funcionarios del Ministerio, se dará a conocer una serie de conceptos que tienen relación con las diferentes partes que conforman el Manual, tales como, clases, puesto, serie, etc.

e. Índice Alfabético

El índice alfabético presenta las diferentes clases de puestos en base al alfabeto y respetando al orden de importancia de cada clase, por ejemplo: Motorista I, Motorista II, Motorista III. Cada clase tiene asignado un código de cuatro dígitos.

f. Índice Ocupacional

El índice ocupacional presenta las diferentes clases de puestos en ba-

se a las diferentes áreas de trabajo, con el respectivo código. Las -- áreas pueden ser: Oficina y Secretaría; Contabilidad, Auditoría y Finan- zas; Administración; Proveeduría; Planificación; Estadística; Procesa- miento de Datos; Servicios Generales, etc.

g. Descripción de Clases

Cada descripción comprenderá lo siguiente:

Título o nombre del puesto con su respectivo código. Naturaleza del - puesto. Tareas típicas o propias del puesto. Tareas ocasionales. Su- pervisión Ejercida, indica a quienes supervisa. Supervisión recibida, indica la clase de supervisión que recibe; y en la parte final se esta- blecen los requisitos mínimos para desempeñar el puesto, tomando en cuen- ta la preparación, experiencia, habilidades y destrezas.

El manual de Clasificación de Puestos es un medio por el cual - es posible controlar todos los puestos que existen en el Ministerio, así - mismo es factible controlar las diferentes acciones y programas del área de personal. Es un valioso instrumento para el control del presupuesto.

Para que el programa de clasificación de puestos pueda imple- mentarse, es necesario que se lleve un control permanente sobre: Da- tos del empleado por clase de puesto; empleados asignados a cada clase de puesto; dentro de cada unidad se debe establecer las clases y totales de puestos; clases de puestos vacantes y rotación de las dife- rentes clases de puestos.

En la etapa de implementación del Manual deben divulgarse los

Objetivos entre el personal que lo utilizará, a fin de lograr su aceptación.

3. Programa de Evaluación de Puestos

3.1 Objetivos para desarrollar el Plan

- a) Recomendar una estructura de Salarios en base al Método de Evaluación por puntos.
- b) Proporcionar una metodología para realizar la Evaluación de Puestos.
- c) Fijar bases para una correcta administración de remuneraciones.

3.2 Alcances y Limitaciones del Programa de Evaluación de Puestos

Alcances:

- a) El Método de Evaluación por Puntos hace uso de escalas gráficas y descriptivas.
- b) El número de clases se puede estimar mediante una selección arbitraria de márgenes de puntos, asimismo se puede determinar previamente el número de clases deseado y variar los puntajes en función de éstos.
- c) El valor numérico que se asigna a los puestos, permite dividirlos en grados o clases, que es una de las metas de los Sistemas de Evaluación.
- d) El asignar valores numéricos a las diferentes clases de puestos, hace posible asignar, en forma consistente, valores monetarios a los valores numéricos.
- e) A medida que los deberes exigen mayores requisitos personales,

es posible hacer los ajustes del caso.

- f) Se logra mayor productividad porque la remuneración se hace en base a instrumentos técnicos que garantizan mayor confianza entre los empleados.

Limitaciones:

- a) Puede causar descontento entre aquellos empleados antiguos que desempeñan cargos que por la índole de sus labores el puesto recibió un puntaje inferior a lo esperado.
- b) Debido al uso de los términos técnicos no todos los empleados comprenden el programa de evaluación.
- c) Los costos de implementación y mantenimiento son elevados por el personal técnico que maneja el programa.

3.3 Manual de Valuación de Puestos

El Manual de Valuación de Puestos permite hacer los ajustes salariales en un período determinado y en base a criterios técnicos.

Existen diferentes métodos de evaluación de puestos pero con el fin de presentar una metodología dentro del contenido del Manual se expone brevemente el Método de Evaluación por Puntos.

3.3.1 Contenido

El contenido del Manual puede ser el siguiente:

Introducción

Justificación

1. Objetivos
2. Niveles incluidos
3. Dependencias incluidas
4. Aplicación del Método de Evaluación por Puntos
5. Elaboración de Escalas Salariales
6. Revisión y Ajustes de Valoración
7. Investigación de Salarios
8. Ajustes a la curva de salarios
9. Presentación de las alternativas de Escalas de Salarios
10. Políticas Salariales.

La evaluación de puestos a través del método de evaluación por puntos es un medio para determinar el valor relativo de las diferentes clases de puestos comenzando con un análisis de éstos, a fin de obtener su descripción, hasta llegar a obtener valores mínimos y máximos para cada clase que resulte de la agrupación de posiciones similares. Los diferentes autores que han tratado este tema, denominan evaluación o valuación de puestos a la técnica que determina el valor del puesto en relación con los demás. Sin embargo otros autores denominan ambos términos por separado, la evaluación sería la técnica que determina el valor del puesto en puntos y la valuación de éste es la asignación de valores monetarios.

3.3.2 Objetivos del Manual

Establecer en forma clara y precisa la metodología para ejecutar el Plan de Evaluación de Puestos y para dar a conocer las políticas para su correcta administración.

Objetivos del Plan para ejecutar el Programa de Evaluación y Valuación de Puestos:

General

Establecer un sistema de remuneraciones acorde a las necesidades presentes y futuras del Ministerio.

Específicos

- Proporcionar descripciones y especificaciones de cada clase de puesto, para desarrollar los diferentes programas de personal.
- Evaluar los puestos para establecer las clases y categorías que permitan asignar el valor de las escalas salariales.
- Establecer un sistema de remuneraciones basado en los resultados de la evaluación y la investigación de salarios en instituciones del medio.
- Implementar el Sistema de Clasificación y Valoración de Puestos para evitar favoritismos.
- Realizar ajustes de salarios cuando sea necesario.
- Ubicar nuevas clases de puestos en correcta relación con los existentes.

3.3.3 Dependencias incluídas

Se deben mencionar las dependencias que se incluyen en la estructura de Salarios.

3.3.4 Niveles incluidos

La estructura de Salarios debe comprender los niveles que se incluirán en el estudio, asimismo se debe indicar los niveles que se excluyen.

3.3.5 Aplicación del Método de Evaluación por Puntos

Se eligió el Método de Evaluación por Puntos porque éste permite aunar en forma objetiva los factores que determinan toda estructura de salarios, el aspectos humano y el económico.

Se usa una escala gráfica más confiable y válida que la de cualquier otro método, expresando en puntos el valor trabajo de cada clase de puesto, la cual permite cuantificar de una manera sistemática las diferencias que resultan de comparar un puesto con otro.

Etapas para realizar la evaluación:

- a) Escoger los tipos de puesto que se incluirán.
- b) Selección de Factores y sub-factores.
- c) Definición de Factores y sub-factores.
- d) Definición de grados de cada factor.
- e) Determinación del valor relativo de cada factor.
- f) Asignación de puntos a los grados.

A continuación se describen las etapas antes mencionadas:

- a) Tipos de puestos que se incluirán. Se debe empezar por determinar que puestos se van a incluir dentro de la evaluación y los niveles que se toman en cuenta.

Asimismo las descripciones y especificaciones deben revisarse en esta etapa, a fin de analizarlas y hacer las correcciones necesarias.

b) Selección de Factores y Sub-Factores. Seleccionar los factores requiere de mucha responsabilidad y experiencia, porque se asignarán de acuerdo a la agrupación de las diferentes -- clases de puestos, en base a las reglas que se dan a conocer:

- Los factores escogidos deben tener una variación razonable. Cada factor debe variar con amplitud, por ejemplo: el factor responsabilidad puede ser (por trabajo de otros, por documentos en proceso, por mercadería, por dinero o valores).
- Los factores escogidos deben ser importantes. Se deben escoger aquellos que son comunes a todos los cargos tales como: destreza, responsabilidad, esfuerzo, etc.
- Los factores no deben traslaparse en significado. Cada factor deberá ser una medida de un aspecto del trabajo únicamente. Si las definiciones se sobreponen en significado, existe un factor que está recibiendo una ponderación doble. Sería preferible tener un solo factor para cada característica del trabajo.
- Los factores deben cubrir tanto los puntos de vista de los empleados -- como de la Dirección Superior. Los representantes de los trabajadores -- de común acuerdo con los responsables del programa de evaluación deben aceptar o rechazar aquellos factores que a su criterio deben o no incluirse en la evaluación.

- Los factores deben ser universales en su aplicación o ser aplicables a -- los tipos de puestos para los cuales fue diseñado el sistema.
- La escala debe ser sencilla. El número de factores debe estimarse en base a lo que esperamos calificar. No es recomendable escoger un número grande de factores y sub-factores; de acuerdo al criterio de los diferentes autores; éstos pueden variar entre 5 y 10 como máximo. A medida que se aumenta el número de factores existe mayor posibilidad de traslaparse entre ellos.

Cada factor se descompone en sub-factores, éstos se deberán ponderar de acuerdo al criterio del Comité evaluador.

c) Definición de Factores y sub-factores. El significado debe ser claro para evitar dudas o errores en quienes lo tendrán que usar. Cada factor seleccionado debe representar un aspecto del valor total del puesto. Los factores pueden ser generales y específicos.

d) Definición de los grados de cada factor. La evaluación de tareas a través de cada uno de los factores seleccionados se obtiene en base a la división de cada factor o sub-factor en -- grados o categorías que tienen un valor numérico diferente, -- pueden oscilar de 3 a 5 grados

Reglas para definir los grados:

- El número de grados debe ser suficiente para establecer diferencias en -- forma adecuada entre los puestos que se evalúan.
- Los grados deben reflejar realidades, en otros términos, que los puestos a evaluar correspondan a uno de los niveles.
- Cada grado deberá ser claramente definido en términos comprensibles para los trabajadores.

- Debe evitarse el uso de términos ambiguos.
- Las definiciones de los grados deberán hacerse en términos objetivos.
- Al redactar las definiciones de los grados, se deben usar el mayor número de ejemplos.

e) Determinación del valor relativo de cada factor

Los factores no deben ser considerados de igual importancia al medir el valor de un puesto. Los valores relativos se asignan en base a porcentajes, considerando el monto proporcional con que cada factor contribuye al valor total del puesto.

A continuación se dan a conocer los pasos para consignar los valores relativos a los factores o sub-factores:

- Los evaluadores deben estar suficientemente capacitados para determinar el valor relativo de cada uno de los factores.
- Los evaluadores deben conocer e interpretar el manual de evaluación o valuación de puestos, a fin de tener una comprensión completa de los grados o factores.
- Cada evaluador debe ordenar los factores de mayor a menor de acuerdo con su contribución en el valor total de los puestos.
- Los evaluadores deben asignar porcentajes a los diferentes factores.
- Los valores relativos obtenidos deben promediarse.

f) Asignación de puntos a los grados

Después de obtener los valores relativos de cada factor o sub-factor se asignan valores o puntos a los grados. Cuando se ha asignado y sumado estos puntos, el total de puntos determina el nivel del puesto.

Existen dos métodos para asignar los puntos a valores numéricos: a) Progresión aritmética y b) Progresión geométrica. Con relación a la progresión aritmética se puede aplicar de dos formas:

1. Cuando la variación entre grados es constante: 10, 20, 30, 40, etc.
2. Cuando la variación se mantiene, pero con escala para cada grado así:

Grado	Puntos	%
1	2-4	10
2	6-8	20
3	10-12, etc.	30

La Progresión Geométrica se basa en que cada grado es superior a otro en de terminado porcentaje.

Cuando se han determinado los factores, sub-factores, grados dentro de éstos y la asignación de los puntos a cada uno de ellos se debe proceder a incluirlos dentro del Manual de Valuación, asimismo los formularios que con--tengan todas las herramientas necesarias para determinar los puntajes de cada clase de puesto que se encuentra en el Manual Descriptivo de Clases de - Puestos.

El valor de cada clase de puesto depende tanto de la eficiencia del evaluador como del diseño de la escala.

Con el fin de dar a conocer algunos ejemplos sobre el tema se -- presentan los formularios que bien pueden ser una guía para la ejecución -- del programa de evaluación de puestos.

Formularios:

1. Tablas para evaluar los factores y sub-factores en el método de evaluación por puntos.
2. Hoja de Evaluación de Puestos.
3. Tabla de Análisis de factores combinados.
4. Resultado de la evaluación de Puestos.
5. Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- 1) Tablas para evaluar los factores y sub-factores en el método de evaluación por puntos.

Las tablas para realizar la evaluación son de vital importancia por que constituyen la parte medular del Manual de Valuación de Puestos. En primer lugar se determinan los factores de acuerdo al modelo "a". Tenemos para el factor "habilidad" los sub-factores Educación y Experiencia. El factor "esfuerzo" comprende los subfactores: esfuerzo físico y esfuerzo mental. El factor "Responsabilidad" comprende los sub-factores Responsabilidad por documentos, Responsabilidad por dinero o valores y Responsabilidad por supervisión. El factor "condiciones de trabajo", no tiene sub-factor.

- 2) La hoja de evaluación de puestos.

Contiene datos sobre el puesto y su ubicación. La descripción genérica debe redactarse de tal manera que cualquier persona pueda comprender el contenido del puesto. A continuación se debe colocar los factores con sus respectivos subfactores de ac-erdo al grado de importantancia asignado en la evaluación a la par de cada subfactor se dará una

breve descripción de éste; de acuerdo a la ponderación que se asigne a cada factor y sub-factor se obtendrá el total de puntos del puesto, en base al grado asignado.

Al final de la hoja se anota la fecha de la evaluación, el total de puntos asignados al puesto, el grupo del puesto; Salario mínimo y Salario Máximo. Cuando se encuentren observaciones se darán a conocer en forma breve. Modelo "b".

3) Tabla de análisis de factores combinados

El formulario del modelo "c" presenta las diferentes clases de puestos con sus respectivos puntajes y los sub-factores con los puntos obtenidos en la hoja de evaluación de puestos.

4) Resultados de la Evaluación por puntos

En este formulario se presentan las diferentes clases de puestos incluidos en la evaluación con su respectivo código, de acuerdo al grupo que pertenece y de acuerdo al departamento, indicando el valor del puesto en puntos y los respectivos salarios. Modelo "d" .

5) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En este cuadro se obtienen los puestos tipos, con los respectivos puntajes y sus asignaciones salariales. Modelo "e".

Modelo "a"

TABLA PARA EVALUAR LOS FACTORES Y SUB-FACTORES EN EL METODO DE EVALUACION POR PUNTOS

La tabla estipula las ponderaciones de los factores y subfactores que se tomarán en cuenta para realizar la evaluación, asimismo las respectivas descripciones. A manera de ejemplo presentamos un modelo del factor "Habilidad y Sub-factor Educación.

1. Factor Habilidad

Se refiere a los conocimientos, experiencias y otros elementos necesarios para lograr el desempeño del puesto con un grado de eficiencia requerido por las exigencias de éste.

1.1 Sub-factor Educación

Se refiere al nivel educativo que comprende los conocimientos generales y especiales del empleado para el desempeño del puesto.

Grado	Descripción de los grados	Puntos
I	Requiere saber leer y escribir y realizar cálculos elementales de aritmética	10
II	Es indispensable haber alcanzado el Segundo Ciclo o Educación Primaria.	20
III	Se requiere haber completado los estudios del Tercer Ciclo o Educación Básica, estudios de oficinista, o breves cursos de capacitación en relación con el trabajo desempeñado.	30
IV	Se requiere título de Bachillerato Diversificado, Secretariado Comercial o Contador o cualquier otro título a nivel de Educación Media.	40
V	Requiere Título Universitario.	50

Con la misma metodología deberán describirse los siguientes factores y Sub-factores con su correspondiente ponderación.

HOJA DE EVALUACION DE PUESTOS

Título del puesto _____ Código _____

Departamento _____ Sección _____

Descripción Genérica _____

Factores y Sub-Factores	Descripción del Sub-Factor	Grado	Puntos

Fecha de evaluación _____ Total de puntos _____

Salario Mínimo _____ Grupo del Puesto _____

Salario Máximo _____

Observaciones: _____

Modelo "c"

TABLA DE ANALISIS DE FACTORES COMBINADOS

Grupo	Título del Puesto	Total de Puntos	Educación	Experiencia	Esfuerzo Físico	Esfuerzo Mental	Responsabilidad por documentos	Responsabilidad por dinero o valor	Responsabilidad por supervisión	Condiciones de trabajo

Nota: Modelo para tabular los factores.

RESULTADOS DE LA EVALUACION POR PUNTOS

Código	Puesto	Puntos (X)	Salarios Actuales (Y)
	Departamento de Finanzas		
0128	Delegado de pagos	400	Ø 1.500.00
0129	Pagador habilitado	325	" 1.300.00
0130	Interventor de pagos	425	" 1.400.00
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Modelo "e"

DETERMINACION DE LA TENDENCIA RECTILINEA DE CRECIMIENTO
EN EL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

No.	Puestos tipos	Puntos (X)	Salarios (Y)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Totales

3.3.6 Elaboración de Escalas Salariales

Como ya se mencionó anteriormente, en base a la tabla de ponderación de factores y subfactores se evaluarán las clases de puestos a fin de obtener el puntaje total de cada clase y se establecerán las categorías de acuerdo a la amplitud de los intervalos.

Diagrama de Dispersión. El diagrama de dispersión se elabora de la siguiente manera: sobre el eje de las abscisas se colocan los valores en puntos y en las ordenadas los salarios medios actuales de las diferentes clases; con un punto se marca la intersección de ambas perpendiculares levantadas; se obtendrá una cantidad de puntos que representan la dispersión de salarios en relación a los puntos de las clases de puestos.

El establecimiento del diagrama de dispersión para determinar el salario medio, se puede hacer a través de la obtención de la media aritmética o en base al salario mínimo que se esté pagando a la fecha del estudio.

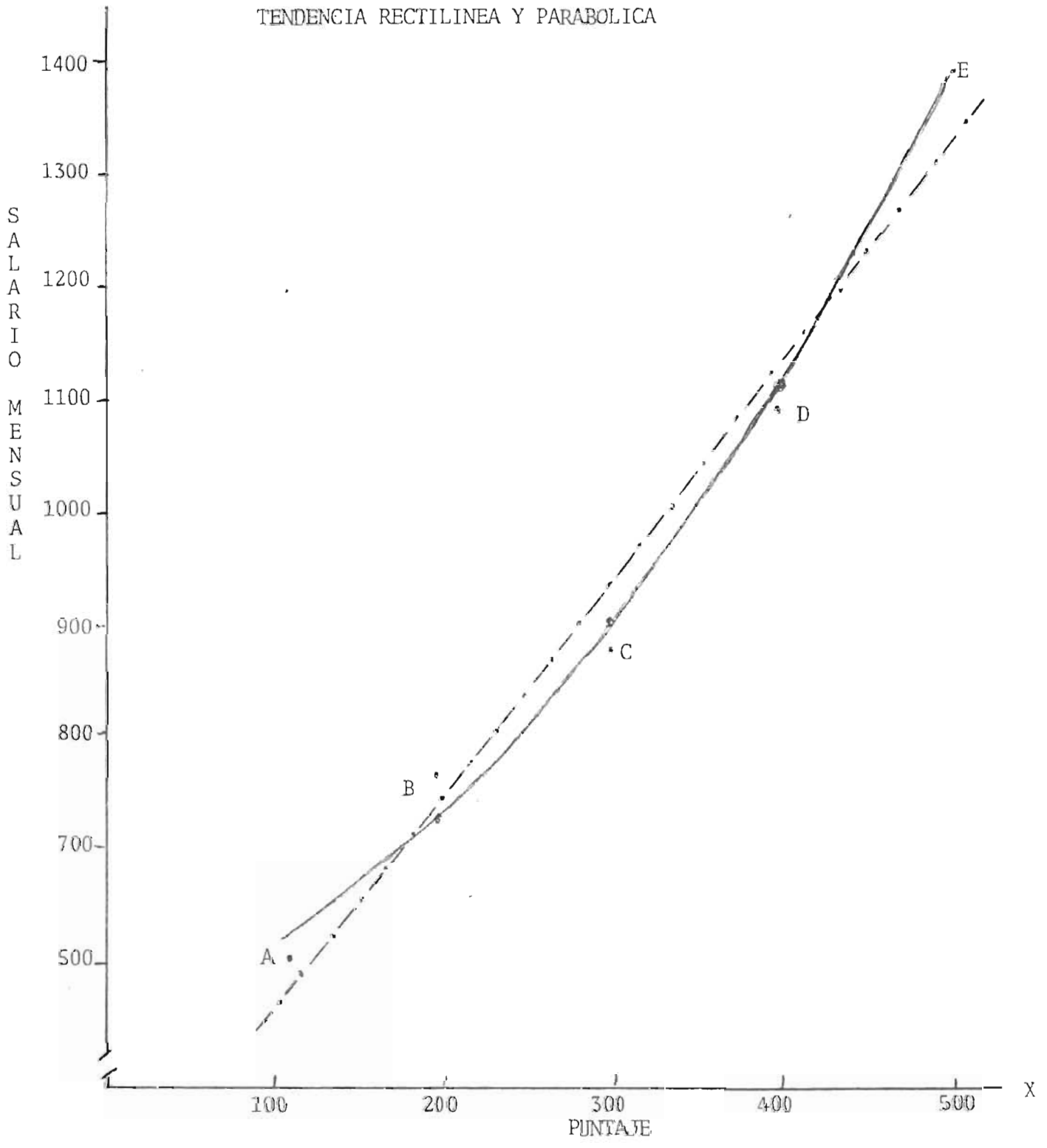
En el caso del Ministerio es recomendable hacer varios gráficos debido a la cantidad de clases de puestos que posee. También se puede trazar una línea de salarios en base a la determinación de los puestos claves.

Cualquier decisión que se tome para obtener la línea que deberá indicar la progresión media de los salarios, con relación al valor-puntos de las clases de puestos, ésta deberá ser representativa. (Gráfico N° 1)

3.3.7 Revisión y Ajuste de la Valoración

Después de obtener los valores en términos monetarios para las diferentes clases de puestos se pasa el informe de Valoración de Puestos al Comité de Valoración de Puestos. Cada miembro del comité deberá poseer

REPRESENTACION DEL DIAGRAMA DE DISPERSION
TENDENCIA RECTILINEA Y PARABOLICA



— Ajustamiento Parabólico
- - - Ajustamiento Rectilíneo

una copia del Manual de Valuación de Puestos, previo al período de capacitación a fin de identificarse con las técnicas de valoración.

Después del análisis de la estructura actual, los miembros del Comité redactarán el informe respectivo, con las observaciones sobre las descripciones del Manual descriptivo de clases de puestos y sobre la estructura salarial.

3.3.8 Investigación de Salarios en el Medio

La investigación de salarios en las instituciones del medio, -- forma parte integral de un programa de Valuación de Puestos; juega un papel de importancia porque suministra la información necesaria para alinear la estructura de salarios de los diferentes niveles de responsabilidad obtenidos mediante el proceso de clasificación.

La remuneración que se aplica a las diferentes clases de puestos en relación con el valor relativo en puntos, se determina por medio de la línea de conversión trazada a través del diagrama de dispersión.

Se pueden presentar dos casos:

- a) Que el nivel de salarios del Ministerio se manifieste en su conjunto -- conforme o superior al nivel de salarios del medio como resultado de la investigación de salarios, en este caso la línea de conversión podrá ser trazada de los puntos mencionados anteriormente, sobre la base de los salarios medios que se pagan actualmente.
- b) Que los salarios sean inferiores al nivel medio de la encuesta de salarios del medio, en este caso si se quieren alinear los salarios del Ministerio con los del medio, la recta se trazará únicamente sobre la base de las tasas obtenidas en el curso de la encuesta, para los puestos

a los que ésta se ha referido.

En ambos casos la correlación entre la valoración de las clases de los puestos y sus salarios medios puede ser bastante imperfecta, que hace difícil el trazado de la línea de conversión. Por este motivo se recomienda ajustar la línea de conversión sobre cierto número de puestos-clases, los cuales podrán ser como máximo 25, para permitir un trazo aceptable.

A continuación se dan a conocer los pasos que deben seguirse para realizar una encuesta de salarios:

a) Planificación

- Cronograma de actividades. Después de listar las actividades a realizarse deben establecer los períodos para cada una.
- Estimación de Costos. En base a las necesidades de los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos se presentará una estimación de los costos tomando el tiempo para realizar la encuesta.
- Preparación del material impreso. A cada institución se le entregará un libro o folleto que contenga lo siguiente:

Instructivo para contestar los formularios

Formulario que contenga datos generales de la institución, políticas sobre salarios y prestaciones.

Listado de Clases de Puestos a investigar y sus respectivas descripciones.

Formulario sobre datos del puesto.

A manera de ejemplo se presenta el formulario de la Encuesta de Salarios

y prestaciones. Formulario "F".

b) Ejecución de la Encuesta

Después de seleccionar las instituciones que formarán parte de la muestra que se considera representativa del universo escogido, se procederá a la etapa de realización tomando en cuenta las siguientes actividades:

- Contacto inicial con representantes de las instituciones seleccionadas. Se enviará una carta explicando brevemente el objetivo de la encuesta y la importancia de participar para obtener los beneficios posteriores del estudio.
- Se enviará un ejemplar con los formularios de la encuesta a través de un encuestador, quien indicará al responsable de contestar la información, los detalles sobre el procedimiento de la encuesta.
- Contestación de los formularios. La persona que conteste los formularios de la encuesta deberá poseer conocimientos sobre administración de salarios. La información deberá ser completa, clara y veraz.
- Análisis de la información. Antes de procesar la información deberán diseñarse los cuadros para tabular los datos, a fin de establecer diferentes relaciones que nos permitan lograr juicios más consistentes sobre las formas de remuneración, políticas salariales y prestaciones.

Los resultados de la encuesta se clasifican en la siguiente forma:

- Salarios mínimos, máximos y promedios
- Políticas sobre remuneraciones
- Cuadro comparativo de clases de puestos y requisitos exigidos en las

instituciones del medio.

- Rangos encontrados en las diferentes clases de puestos.

Se presenta el formulario que servirá para recoger la información de la encuesta de salarios, a fin de presentar un modelo que sirva de guía para realizar la encuesta de salarios.

3.3.9 Ajustes a la Curva de Salarios

Se establece la correlación entre puntos asignados según evaluación de puestos del Ministerio, el sueldo promedio devengado por los empleados que ocupan los puestos y los resultados obtenidos por medio de la encuesta de salarios. Después de establecer la correlación se trazan en una sola gráfica los sueldos actuales del Ministerio y los sueldos promedios según encuesta, luego en base a dicha gráfica y de acuerdo a la curva resultante se determina por medio del método estadístico de los mínimos cuadrados la curva de salarios ajustada. Luego se procede a la clasificación de grupos de puestos, tomando en cuenta la posición dentro de la organización, puntos asignados a las diferentes clases de puestos, etc. después de lo cual se determina la escala de sueldos por grupos de puestos, - conteniendo sueldo promedio, mínimo y máximo.

3.3.10 Presentación de las Alternativas de las Escalas Salariales

Se establece la estructura de salarios recomendada, a través de la cual se estiman los rangos en los cuales se moverán las diferentes clases de puestos. Los pasos y niveles dentro de cada rango serán determinados de acuerdo a las políticas salariales que se estipulen en el Manual.

ENCUESTA DE SALARIOS Y PRESTACIONES

I. Información General

1. Nombre de la Institución _____
2. Actividad Económica _____
3. Ubicación _____ Teléfono _____
4. Horario normal de trabajo _____ horas diarias _____ semanales.
5. Retribución _____ semanal _____ quincenal _____ mensual
6. Total de empleados que tiene la institución _____ nombrados
por ley de Salarios _____ Contrato _____ Planilla de jornales _____
7. Nombre del empleado que contesta el formulario _____
8. Cargo que desempeña _____
9. Nombre del encuestador _____
10. Fecha de la entrevista _____

II. Información sobre políticas salariales

1. Concede la institución aumentos por méritos? Si _____ No _____
2. Conceden aumentos como consecuencia del incremento en el costo de vida Si _____ No _____ por favor explique: _____

3. Paga la institución bonificaciones a fin de año o en cualquier ---
otra época Si _____ No _____ En caso de ser afirmativa, por favor expli-
que: monto, porcentaje y base usada _____
4. Con qué periodicidad se han realizado estudios sobre análisis de -
puestos? 1 año _____ 2 años _____ no existe período determinado _____
5. Qué método utilizan para evaluar los puestos? _____
6. Qué factores toman en cuenta para hacer las promociones? _____

III. Información sobre prestaciones

1. Beneficios que ofrece la institución:

- Productos de la institución _____
- Despensa Familiar _____
- Seguros _____

Otros, explique _____

2. Servicios que proporciona la institución:

- ninguno _____
- Médico _____
- Enfermera _____

3. Beneficios y prestaciones adicionales a los establecidos por la ley:

- | | | | |
|-------------------------|-------|-----------------------|-------|
| - Ninguno | _____ | Servicio de cafetería | _____ |
| - Transporte al trabajo | _____ | Recreación | _____ |
| - Becas | _____ | Uniformes | _____ |
| - Agasajos al personal | _____ | Deportes | _____ |
| - Ayuda por muerte | _____ | Ayuda por maternidad | _____ |
| - Plan de Jubilaciones | _____ | Préstamos | _____ |

Otros, explique: _____

IV. Listado de Puestos

Se presentará un listado de clases de puestos, a fin de presentar las actividades que comprenden, se hará una breve descripción de cada una.

V. Información sobre el puesto

Se destinará una página para cada puesto de acuerdo al siguiente formato:

En primer lugar se anotará el título del puesto y a la par se anotará el nombre que recibe la institución donde se contesta el formulario.

En el sumario del puesto se describe brevemente el puesto, en caso de existir diferencias se debe explicar en la parte que aparece en blanco.

Con relación a los estudios se espera que indiquen el nivel de estudios exigido por la institución, para desempeñar el puesto.

En caso que para desempeñar el puesto sea necesario poseer experiencia previa, debe indicarse el tipo de experiencia y el tiempo para -- que se exige.

Si existe necesidad de poseer otro tipo de experiencias especializadas deberá anotarse con exactitud.

En el caso de instituciones que posean escalas salariales debe indicarse el salario mínimo y el máximo establecido.

En las columnas Empleados-Sueldos, debe anotarse el número de empleados a los salarios asignados a éstos. Al final se debe sumar el número de empleados.

Con relación a la jornada laboral se debe indicar la jornada del empleado que desempeña el puesto en caso de diferir entre un empleado y otro se deben dar las explicaciones en el apartado de observaciones; asimismo cualquier otra observación que se considere necesario sobre los datos que contiene el puesto que se investiga.

Título del puesto SECRETARIA I		Título del puesto equivalente	
Sumario del puesto: Controla entrada y salida de correspondencia, atiende público, llamadas telefónicas; transcribe a máquina dictados taquigráficos, concerta citas, redacta notas, archiva documentos. Prepara estenciles y otros trabajos de oficina.		Si difiere explíquelo:	
Estudios:			
Experiencia indispensable para desempeñar el puesto:			
Otras experiencias relacionadas con el puesto:			
Rango del sueldo: Salario mínimo _____ Salario máximo _____		Jornada laboral de _____ horas diarias y _____ semanales	
N° Empleados	Sueldos ₡	N° Empleados	Sueldos ₡
			Observaciones:

3.3.11 Políticas Salariales

- a) Se analiza la posición de cada clase de puestos a fin de determinar si se encuentra infravalorado o sobrevalorado en relación con los límites establecidos en la estructura de salarios.
Cuando se encuentren abajo del mínimo establecido se procederá a otorgar un incremento para llegar hasta el salario mínimo.
- b) Todo aumento de salarios se hará al principio de cada año en base a los resultados de la calificación de méritos.
- c) Los puestos del ministerio de Agricultura y Ganadería serán clasificados de acuerdo a su naturaleza o especialidad en clases de puestos cuyas descripciones están contenidas en el Manual Descriptivo de clases de puestos.
- d) El Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado mantendrá actualizado el Manual Descriptivo de Clases de puestos del Ministerio.
- e) Periodicamente se incluirán las nuevas clases de puestos que se crean en las diferentes dependencias centralizadas. Asimismo se harán las correcciones necesarias de las especificaciones que se encuentran contenidas en el manual.
- f) Los puestos incluidos en el manual Descriptivo de Clases de Puestos tendrán dos denominaciones, la que aparece en éste que es la funcional y la que aparece en el presupuesto, según nombramiento.
- g) El Manual de Clasificación de Puestos, servirá de base para la valoración de puestos, reclutamiento y selección de personal, elaboración del presupuesto anual de salarios, desarrollo de los programas de capacitación y adiestramiento, y para los diferentes fines que -

determinen las unidades de Recursos Humanos de las dependencias del Ministerio.

- h) El Departamento de Administración de Recursos Humanos, establecerá los procedimientos, formularios y registros necesarios para el control de todo lo relacionado con la Clasificación y Valoración de remuneraciones del Ministerio.
- i) Los títulos de las clases de puestos contenidos en el Manual descriptivo de clases de puestos serán de uso obligatorio en el presupuesto, los acuerdos y acciones de personal y en otros documentos oficiales, cuando se establezca específicamente.
- j) El Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado administrará el sistema de clasificación y valoración de puestos a fin de mantenerlo actualizado; efectuará estudios de análisis de puestos, ya sea en forma parcial o integral por dependencia, para determinar si proceden las reclasificaciones, revalorizaciones o para efectuar cualquier tipo de modificaciones al Manual.
- k) Cuando por motivo de reestructuración se anulen uno o varios puestos, el o los empleados deberán ser reubicados en otras dependencias de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencia, siempre que el límite del salario no se vea disminuido.

C. METODOLOGIA PARA DESARROLLAR EL PLAN DE CALIFICACION DE MERITOS

La calificación de méritos es un método para obtener opiniones sobre las personas. Las técnicas de la calificación de méritos se apoyan sobre la conducta espontánea y habitual del empleado y pretenden ofrecer -

un cauce a fin de obtener juicios y apreciaciones originalmente objetivas.

1. Metodología para desarrollar el Plan de Calificación de Méritos

A continuación se presenta la metodología del plan para ejecutar el programa de Calificación de Méritos.

Introducción

1. Fijación de Objetivos

2. Planeamiento de Programa

- a- Determinación de Recursos: Materiales, humanos, económicos y técnicos.
- b- Determinar niveles a calificar, y posiciones ocupadas por los empleados que serán calificados.
- c- Determinar el Método.
- d- Elaborar Manual de Calificación de Méritos.
- e- Nominar los integrantes del comité de calificación.
- f- Preparar información para capacitar a evaluadores y miembros del comité.
- g- Estimar los costos de la implementación y administración del programa.
- h- Prueba del formulario.
- i- Elaborar cronograma de actividades para la ejecución del programa.
- j- Designar el responsable del programa.
- k- Investigar sobre experiencias obtenidas en otras instituciones.

3 Presentación del Plan a los Señores Titulares.

4 Aprobación del Plan.

5 Ejecución.

a) Comunicación a los empleados que serán objeto de la calificación.

b) Realización de actividades para lograr la aceptación del programa.

c) Capacitar al personal que tiene subordinados bajo su responsabilidad y a miembros del Comité.

d) Determinar quienes serán los responsables de coordinar y supervisar el programa.

e) Realizar la calificación en las fechas estipuladas en el Manual.

f) Enviar reporte a los miembros del comité para su análisis y dictámen.

g) Dar a conocer al empleado el informe de la calificación.

h) En base al informe de la calificación de Méritos, Proceder según sean los resultados.

6 Administración del Programa.

a) Determinar quienes serán los responsables del mantenimiento del programa.

b) Como se debe administrar,

c) Ventajas del control.

2. Manual de Calificación de Méritos

Se presenta al contenido de un Manual de Calificación de méritos para el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

- I. Objetivos.
- II. Normas.
- III. Personal incluido en el programa.
- IV. Características o factores de desempeño.
- V. Definición de Factores y Grados de desempeño.
- VI. Ponderación de los factores y Grados.
- VII. Descripciones de los factores y Grados.
- VIII. Formularios para calificar el personal: Jefaturas, Técnico, Administrativo, operativo o de Servicios Generales.
- IX. Informe de los Calificadores.
- X. Informe de Calificación.
- XI. Solicitud de Revisión.
- XII. Grado de desempeño y rango de valores.
- XIII. Procedimiento para calificar al personal del Ministerio.

2.2 OBJETIVOS

1. Contribuir al logro de la máxima eficiencia del personal en el Ministerio.
2. Conocer las capacidades y limitaciones del personal en el desarrollo de su trabajo a fin de detectar donde existen necesidades de adiestramiento o capacitación.
3. Establecer una metodología para reconocer el esfuerzo y la dedicación del personal
4. Resolver los problemas de traslado en base a las cualidades, capacidades y limitaciones que posean los empleados.
5. Desarrollar en los diferentes niveles la capacidad de asumir las responsabilidades delegadas.
6. Desarrollar una actitud positiva hacia el Ministerio. hacia los jefes y compañeros.
7. Adjudicar los ascensos y promociones en base a los méritos del personal.

SECCION "A" DE ANEXOS .

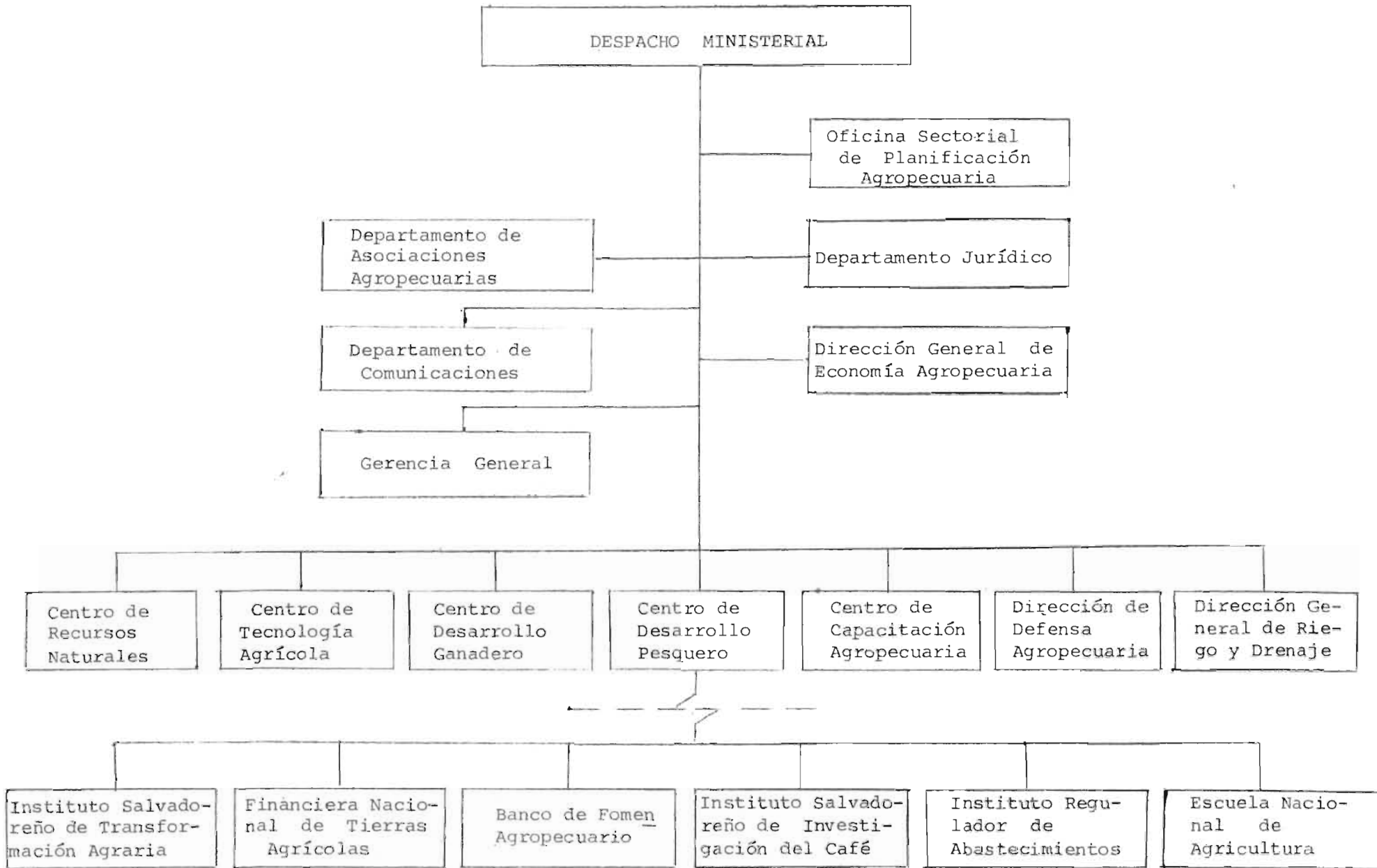
ORGANIGRAMAS DE
UNIDADES
CENTRALIZADAS

Fuente: Organigramas Oficiales

1985-1986

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL RAMO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
1985

ANEXO No. 1



1986

MINISTRO	
VICE-MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA	VICE-MINISTRO DE DESARROLLO RURAL Y EXTENSION

CCAS

ANEXO No. 2 - A

OFICINA SECTORIAL DE PLANIFIC. AGROPEC,

DEPTO JURIDICO

GERENCIA GENERAL

DEPTO. COMUNICACIONES

CENTRO DE RECURSOS NATURALES

CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA

CENTRO DE DESARROLLO GANADERO

CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO

CENTRO DE CAPACITACION AGROPECUARIA

DIRECCION GRAL DE DESARROLLO RURAL

BIRECCION DE DEFENSA AGROPECUARIA

DIRECC. G. DE ECONOM. AGROPEC.

DIRECC. GR. DE RIEGO DRENAJE

GERENCIA REGIONAL OCCIDENTAL

GERENCIA REGIONAL CENTRAL

GERENCIA REGIONAL PARACENTRAL

GERENCIA REGIONAL ORIENTAL

ISTA

FINATA

IRA

BFA

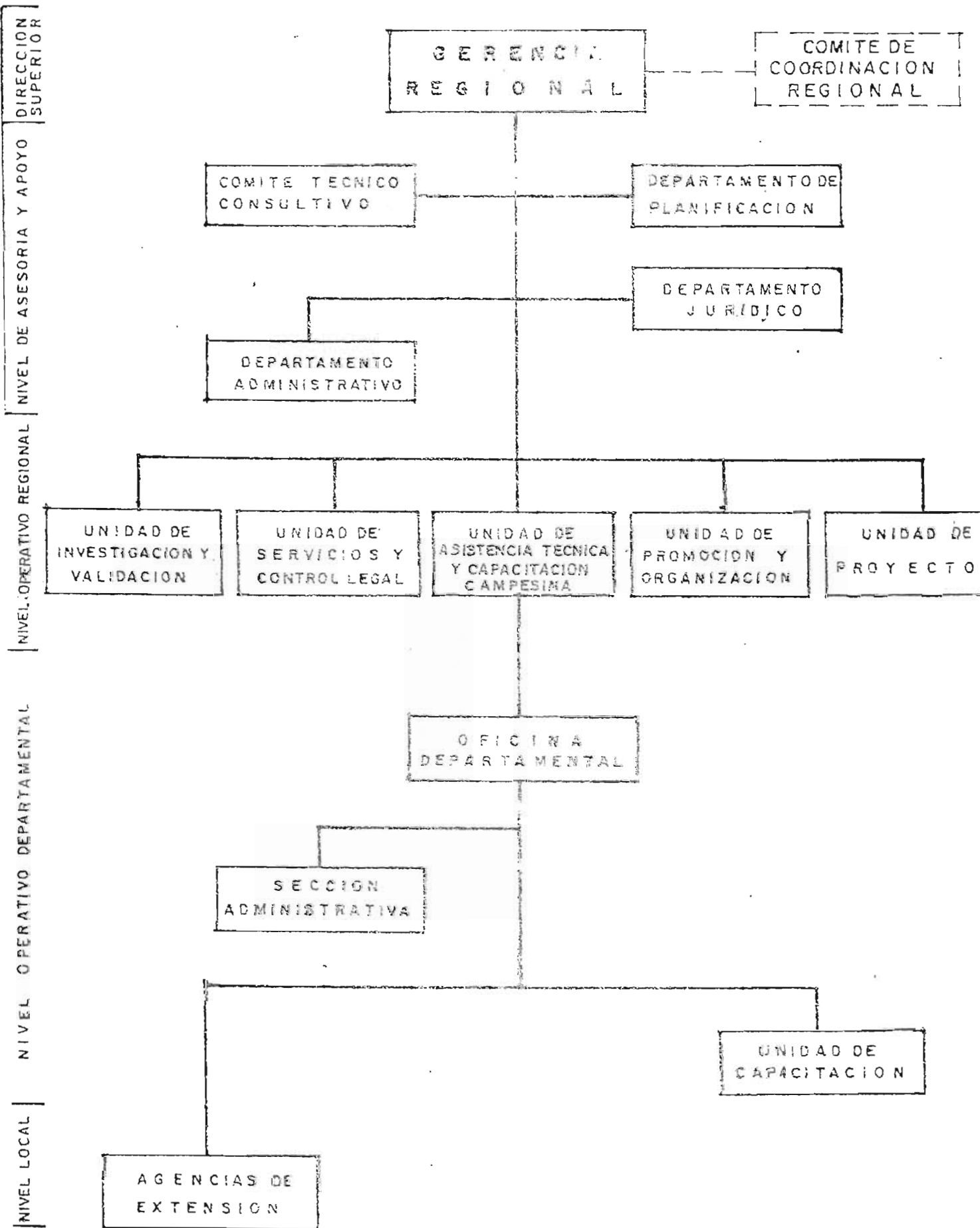
ISIC

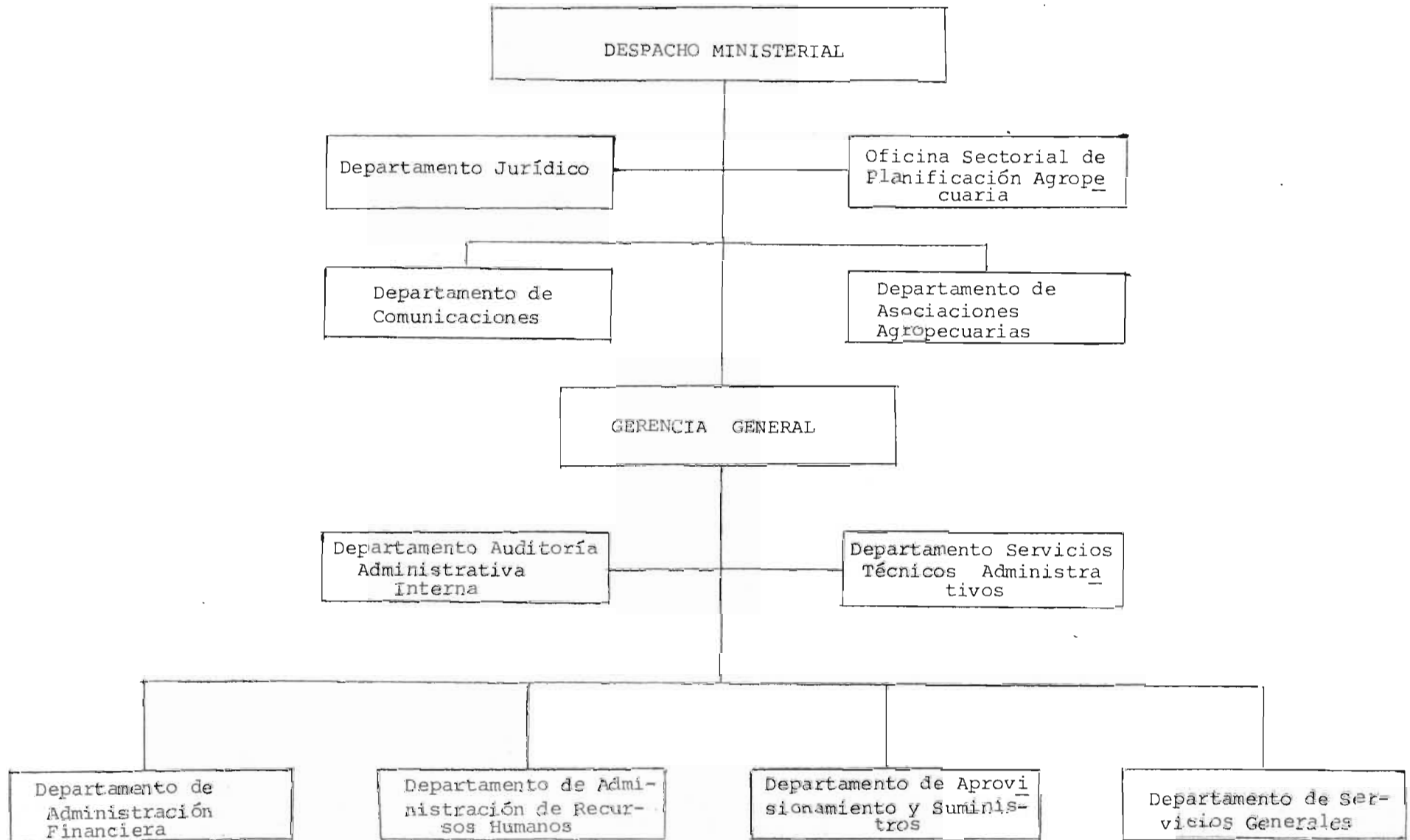
ENA

ORGANIZACION DE LA GERENCIA REGIONAL

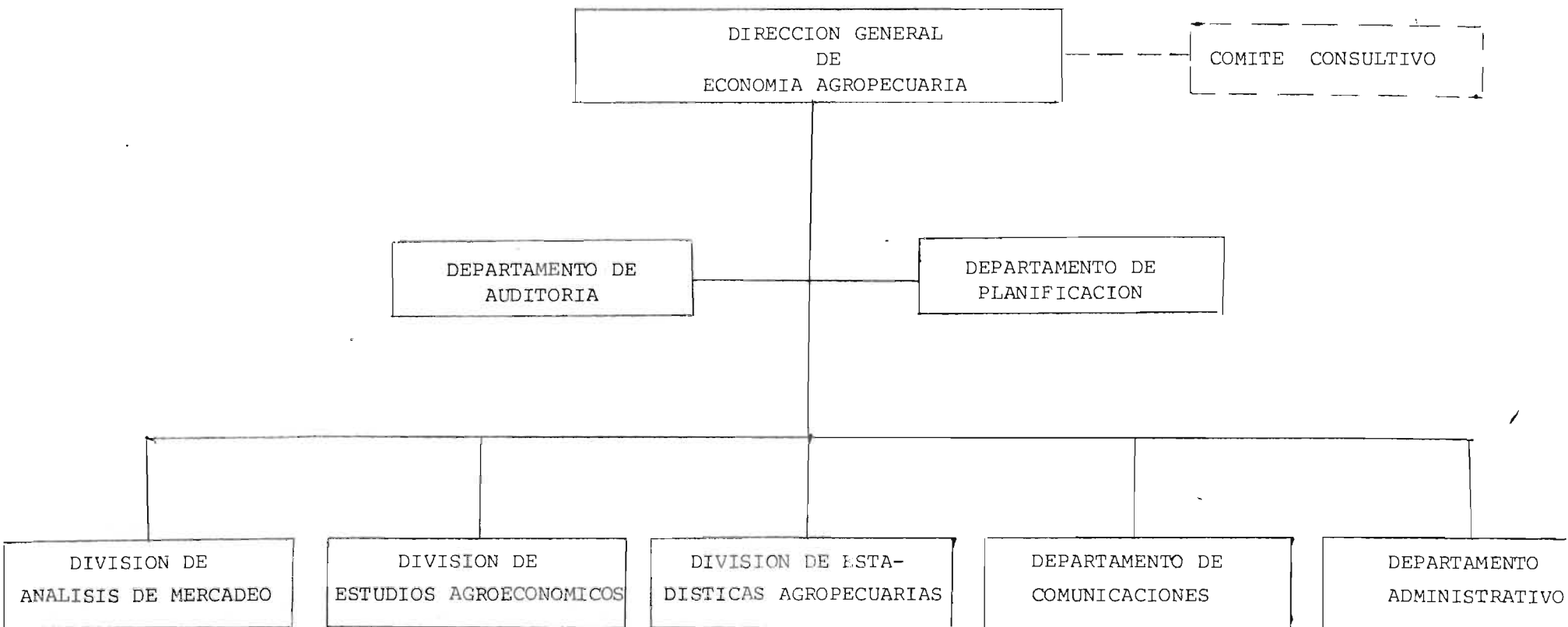
1986

ANEXO No. 2-

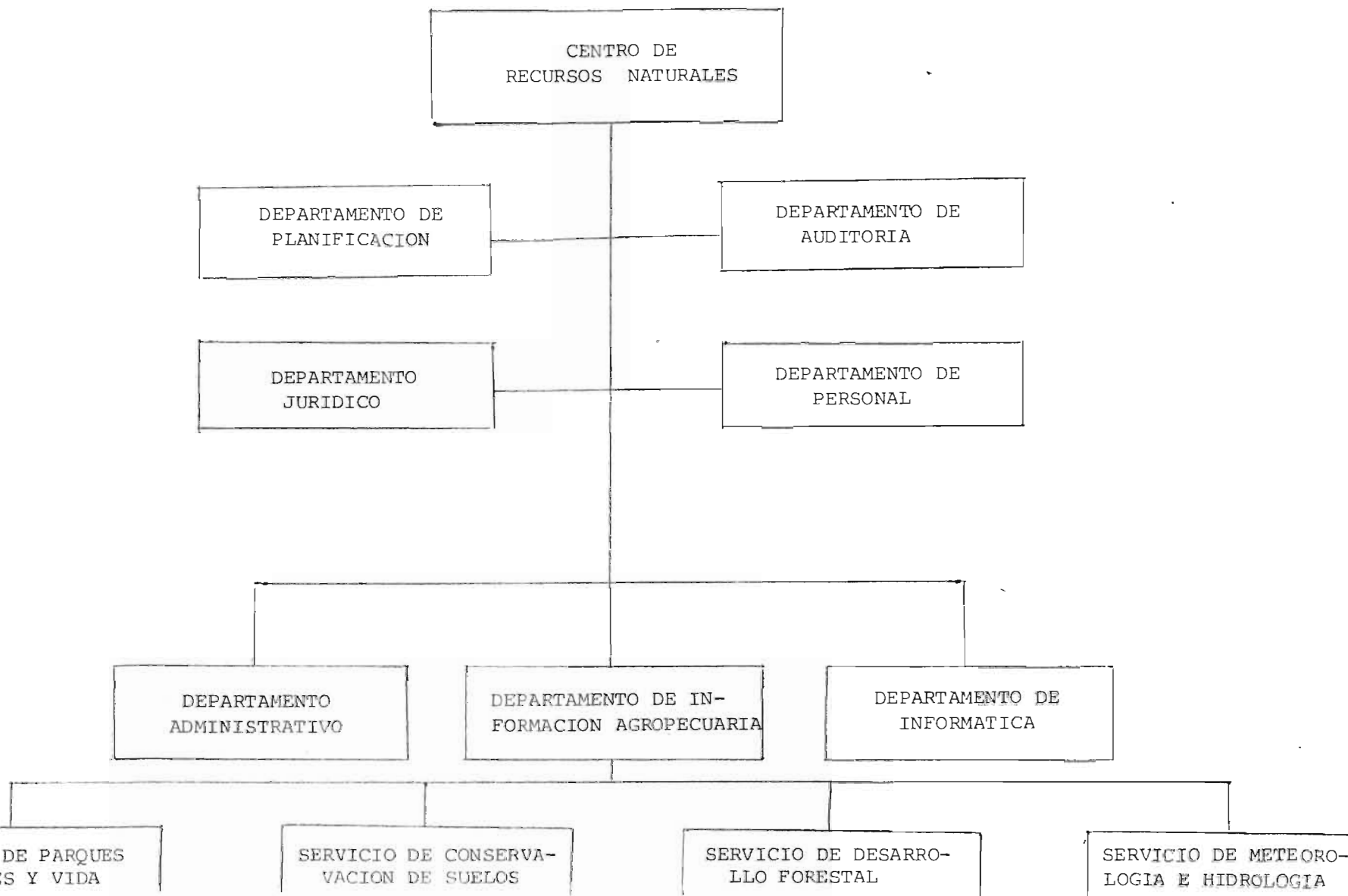




ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA AGROPECUARIA

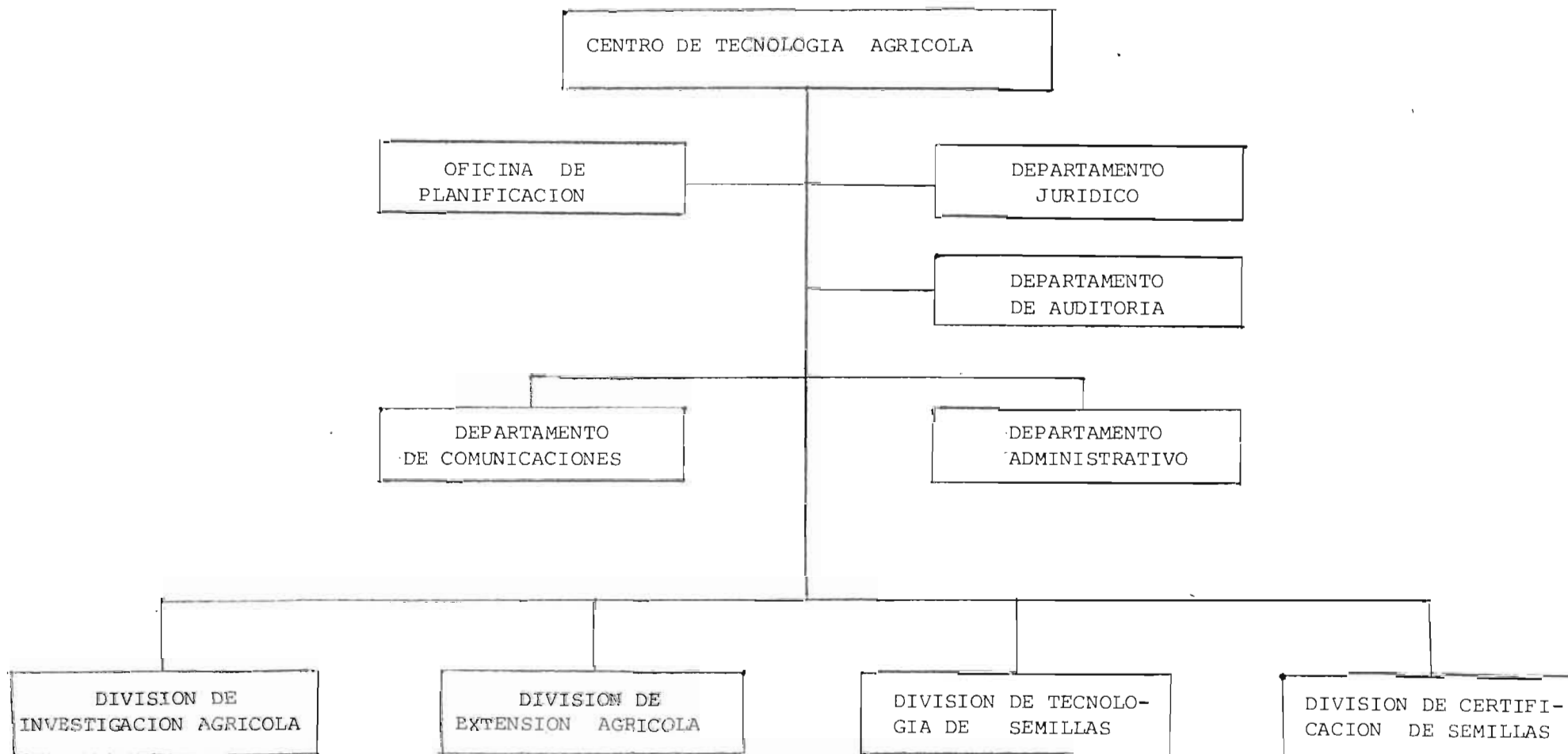


ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE RECURSOS NATURALES



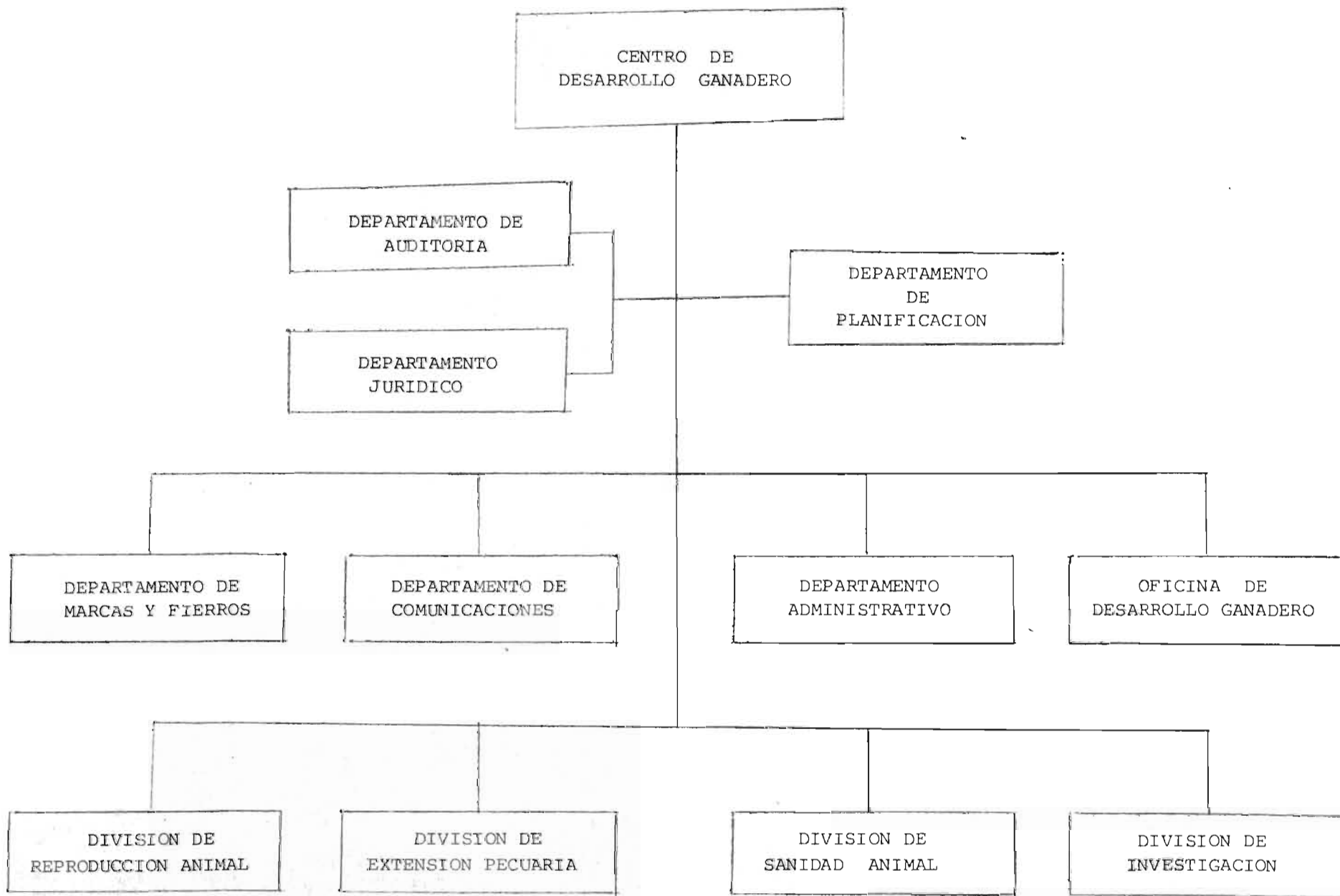
BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA



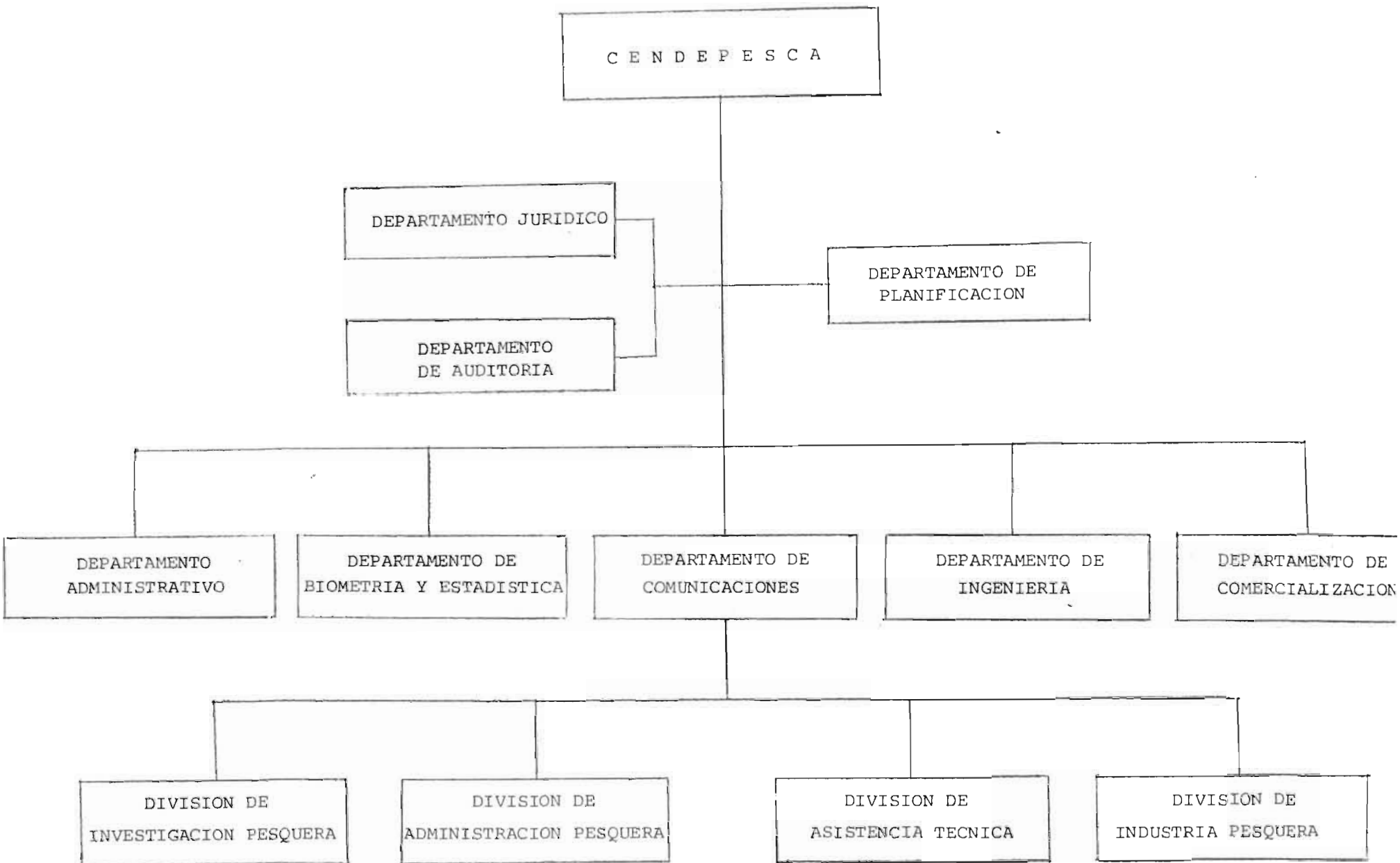
ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DESARROLLO GANADERO

ANEXO No. 7

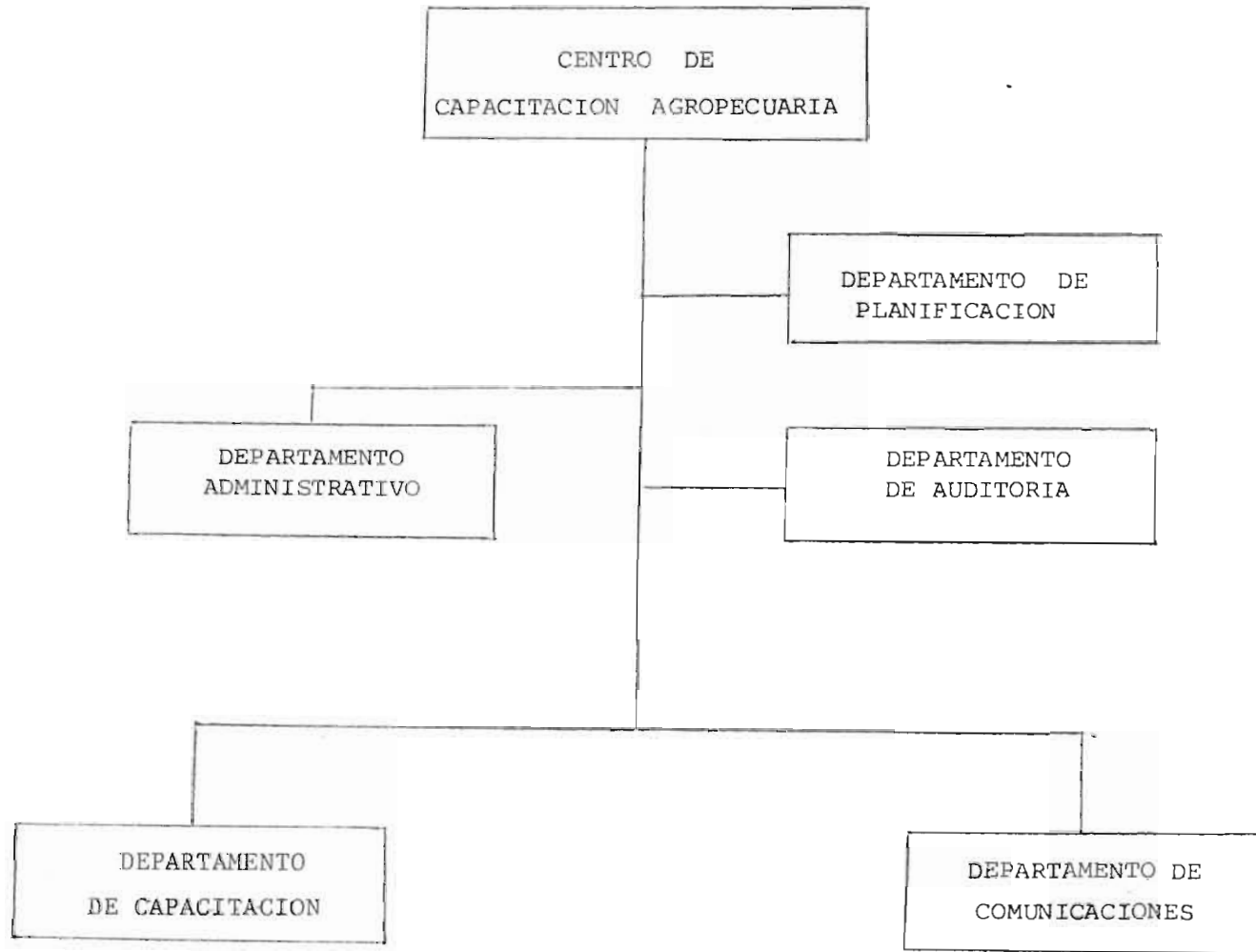


ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS PESQUEROS

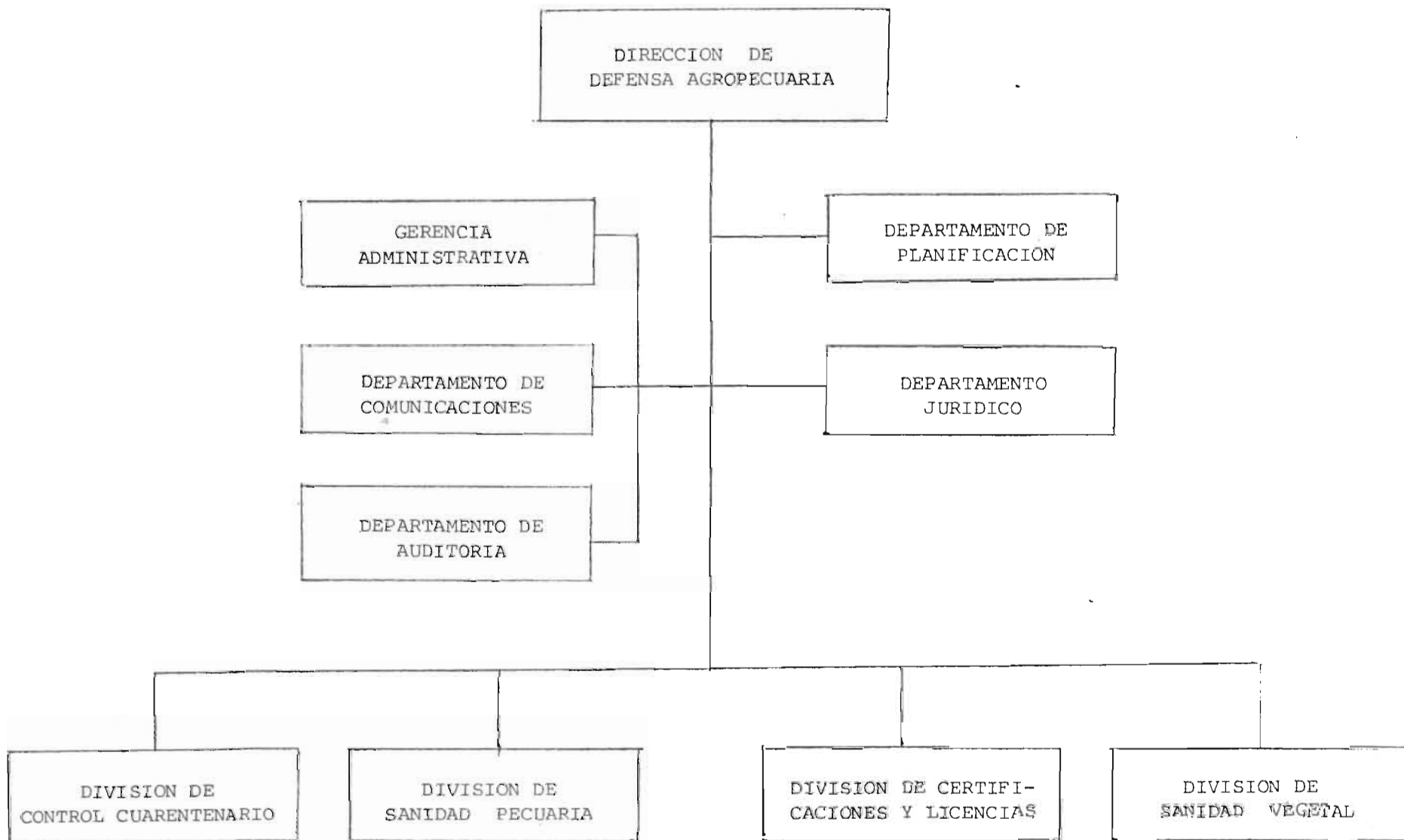
ANEXO No. 8



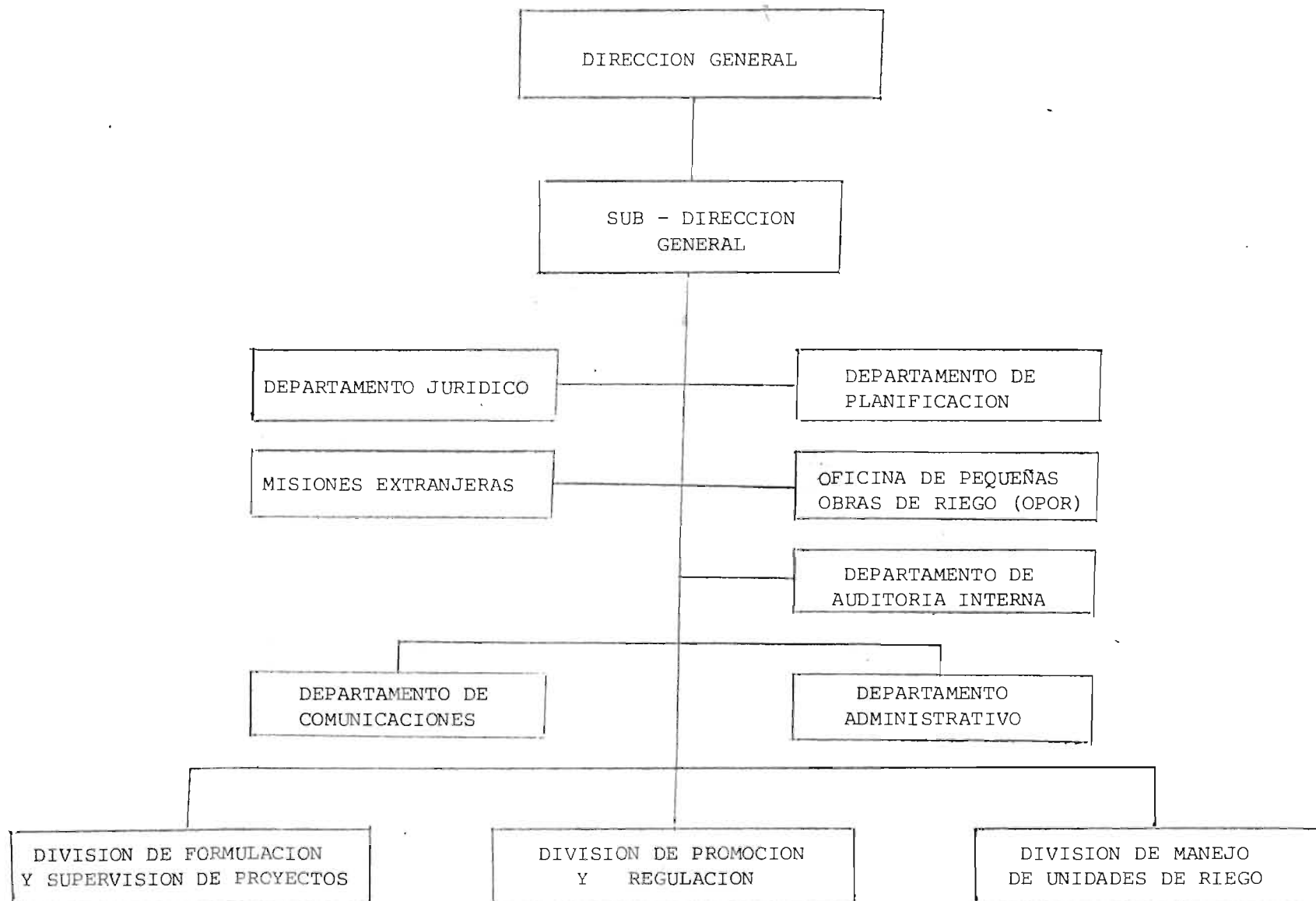
ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE CAPACITACION AGROPECUARIA



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE DEFENSA AGROPECUARIA



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE OBRAS DE RIEGO Y DRENAJE



SECCION "B" DE ANEXOS

PROCEDIMIENTOS

1. Nombramiento por Ley de Salarios
2. Nombramiento por Contrato
3. Ascenso de Categoría
4. Promoción

1.- Procedimiento: Nombramiento por Ley de Salarios

Responsable	Acción
Jefe de Unidad	1. Elabora nota para justificar propuesta, presentando las funciones a desempeñar y requisitos mínimos exigidos al aspirante.
Director General	2. Recibe documentación con propuesta del Jefe de Unidad o Jefe Administrativo. 3. Analiza propuesta. Acepta o rechaza. 4. Si rechaza propuesta, la devuelve a la Unidad interesada. 5. Acepta propuesta y envía documentos a Recursos Humanos.
Unidad de Recursos Humanos (Dependencia)	6. Recibe documentos y propuesta. 7. Si en la solicitud se menciona candidato se traslada a Departamento de Recursos Humanos (Secretaría de Estado). 8. Si no se presenta candidato se somete a concurso y se efectúan las pruebas del caso. 9. El resultado de las pruebas se <u>en</u>

Responsable	Acción
	vía a Director o Jefe de Unidad.
Director	10. Aprueba o rechaza candidato.
	11. Devuelve a Unidad de Recursos Humanos.
Unidad de Recursos Humanos (Dependencia)	12. Recibe documentación y elabora propuesta.
	13. Envía propuesta al Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado.
Sección de Correspondencia (Secretaría de Estado)	14. Recibe propuesta y documentos, controla entrada, y envía a departamento de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	15. Recibe propuesta y documentos.
	16. Analiza propuesta y emite opinión.
	17. Envía propuesta y documentos a Gerencia General.

Responsable	Acción
Gerencia General	18. Analiza, emite opinión y envía al Despacho Ministerial para su "Visto Bueno" o decide en algunos casos.
Despacho Ministerial	19. Recibe propuesta, analiza y pone "Visto Bueno" o deniega.
	20. Envía a Gerencia General.
Gerencia General	21. Recibe propuesta y envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	22. Recibe propuesta, si es aprobada envía a Ministerio de Hacienda, con la documentación adjunta.
	23. Si es denegada comunica a dependencia interesada
	24. Cuando la propuesta se refiere a plaza de Programa de Inversión antes de enviarla al Ministerio de Hacienda, se envía al Ministerio de Planificación para su autorización.

Responsable	Acción
Ministerio de Hacienda	25. Recibe propuesta, analiza.
	26. Autoriza o deniega.
	27. Si deniega comunica a Ministerio
	28. Si autoriza envía propuesta a Casa Presidencial. (Comisión de Racionalización del Gasto Público y Reestructuración Administrativa).
Comisión de Racionalización del Gasto Público y Reestructuración Administrativa	29. Analiza propuesta "Ratifica Autorización" de Ministerio de Hacienda o deniega.
	30. Envía a Ministerio.
Sección de Correspondencia (Secretaría de Estado)	31. Recibe Ratificación de Autorización de Ministerio de Hacienda.
	32. Controla entrada. Envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos. (Secretaría de Estado)	33. Recibe Ratificación de Autorización de propuesta.
	34. Si deniega ratificación se comunica a dependencia interesada.

Responsable

Acción

35. En base a Ratificación de propuesta se elabora transcripción de acuerdo en estencil.
36. Se envía transcripción a firma y se ordena su reproducción.
37. Se pasa una copia a encargada de mecanografiar libro de acuerdos.
38. Se reparten ejemplares a las dependencias siguientes:
- 6 ejemplares para Corte de Cuentas con firma original de Gerente General
 - 1 al Departamento de Finanzas
 - 1 al Ministerio de la Presidencia
 - 1 Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos.
 - 1 Tribunal del Servicio Civil
 - 1 Pagador Habilitado
 - 1 Interventor de Pagos
 - 1 Interesado
 - 1 OSPA

Responsable

Acción

Cuando el nombramiento se hace en una dependencia se envía

1 Jefe de Recursos Humanos

1 Pagador Habilitado

1 Interventor

1 Interesado

Anexo N° 2

2.- Procedimiento: Nombramiento por Contrato

Es aquel que tiene validez para el período de un año, prorrogándose al principio de cada período cuando se necesitan los servicios del empleado.

Responsable

Acción

Jefe de Unidad

1. Solicita por escrito la necesidad de llenar una vacante con las justificaciones del caso, las funciones a desempeñar y los requisitos mínimos del aspirante.

Director

2. Recibe documentación con propuesta del Jefe de Unidad o Jefe Administrativo.

Responsable

Acción

3. Analiza propuesta, la acepta o rechaza.

4. Si rechaza propuesta, la devuelve a la Unidad interesada.

5. Acepta propuesta y envía documentos a Unidad de Recursos Humanos.

Unidad de Recursos Humanos

6. Recibe documentos y propuesta.

7. Si en la propuesta se menciona candidato se traslada a Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado.

8. Si no se presenta candidato se somete a concurso y se efectúan las pruebas del caso.

9. El resultado de las pruebas se envía a Director y Jefe interesado.

Director

10. Aprueba o rechaza candidato.

11. Devuelve a Unidad de Recursos Humanos.

Responsable	Acción
Unidad de Recursos Humanos (Dependencia)	12. Recibe documentación y elabora propuesta.
	13. Envía propuesta al Departamento de Administración de Recursos Humanos de Secretaría de Estado.
Sección de Correspondencia	14. Recibe documentación y controla entrada.
Departamento de Administración de Recursos Humanos	15. Recibe propuesta y documentos.
	16. Analiza y emite opinión.
	17. Envía propuesta y documentos a Gerencia General.
Gerencia General	18. Analiza y emite opinión y envía al Despacho Ministerial para su "Visto Bueno".
Despacho Ministerial	19. Recibe propuesta pone "Visto Bueno" o rechaza.
	20. Envía a Gerencia General.
Gerencia General	21. Recibe propuesta y envía a departamento de Administración de

Responsable	Acción
	Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	22. Recibe propuesta con documentos y envía a Ministerio de Hacienda para su aprobación.
Ministerio de Hacienda	23. Analiza propuesta y envía a Casa Presidencial.
Comisión de Racionalización del Gasto Público y Reestructuración Administrativa	24. Recibe propuesta, analiza o deniega.
	25. Envía Ratificación de la Autorización de Hacienda.
Sección de Correspondencia	26. Recibe Ratificación, controla entrada y envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	27. Cuando la propuesta se refiere a plazas que están comprendidas en Programas de Inversión antes del paso N° 22, se envía al Ministerio de Planificación para su autorización.
	28. Si la propuesta es rechazada se informa a la dependencia interesada.

Responsable

Acción

29. Si la propuesta es aprobada se procede así: se elabora transcripción de acuerdo y se reproduce. Asimismo se elabora acuerdo en original, cuando se trata de plaza de Ley de Salarios. Cuando es plaza de Contrato la ratificación se envía de de - pendencia.

Anexo N° 3

3.- Procedimiento: Ascenso de Categoría

Es el incremento que recibe un empleado en su salario cuando pasa de una categoría a la próxima, otorgada por méritos o por aumento de funciones.

Responsable

Acción

Jefe de Unidad
(Sección)

1. Envía propuesta al Jefe Superior inmediato para proponer ascenso de categoría en base a resultado de la evaluación del empleado.

Jefe Superior
(Departamento o Divi-
sión)

2. Analiza propuesta y envía a Director.

Responsable	Acción
Director	<p>3. Analiza propuesta, aprueba o rechaza.</p> <p>4. Si rechaza propuesta envía a Jefe interesado.</p> <p>5. Si aprueba propuesta envía a Unidad de Recursos Humanos.</p>
Unidad de Recursos Humanos (Centro de Dirección)	<p>6. Recibe propuesta y la envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.</p>
Sección de Correspondencia	<p>7. Recibe propuesta, controla entrada y envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.</p>
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	<p>8. Recibe propuesta, para análisis.</p> <p>9. Aprueba o rechaza.</p> <p>10. Si rechaza comunica a dependencia interesada.</p> <p>11. Si aprueba propuesta envía a Gerencia General.</p>
Gerencia General	<p>12. Recibe propuesta, analiza.</p>

Responsable

Acción

13. Rechaza o aprueba propuesta.
14. Envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
- Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)
15. Recibe propuesta, si es rechazada comunica a dependencia interesada.
16. Si la propuesta es aprobada; se elabora acuerdo, cuando se trata de plaza de Ley de Salarios.
Si es plaza de Contrato se elabora Resolución.
17. Se reproduce estencil y se distribuyen las copias.
18. Las copias se distribuyen de acuerdo a lo acordado en el numeral 38 de procedimiento 1: Nombramiento por Ley de Salarios.

Anexo N° 4

4.- Procedimiento: Promoción

Es la asignación de una plaza de mayor salario con relación a la que ocupa el empleado, en el entendido que también sus funciones y responsabilidades se verán incrementadas.

Responsable	Acción
Jefe de Unidad	1. Elabora nota para justificar pro - puesta, presenta funciones a desem - peñar, menciona méritos y anexa Cu - rriculum Vitae del empleado. 2. Envía a Jefe inmediato.
Director	3. Recibe documentos con propuesta del Jefe de Unidad o Jefe Administrativo. 4. Analiza propuesta, acepta o rechaza. 5. Si rechaza propuesta la devuelve a la Unidad interesada. 6. Si acepta propuesta la envía a Uni - dad de Recursos Humanos.
Unidad de Recursos Humanos	7. Recibe documentos y propuesta. 8. Envía documentos y propuesta.
Sección de Correspon - dencia (Secretaría de Estado)	9. Recibe propuesta y documentos, con - trola entrada y envía.
Departamento de Admi - nistración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	10. Analiza propuesta y documentos. 11. Analiza propuesta y emite opinión 12. Envía documentos y propuesta a Ge - rencia General.

Responsable	Acción
Gerencia General	13. Analiza, emite opinión y envía al Despacho Ministerial.
Despacho Ministerial	14. Recibe propuesta, pone Visto Bueno o rechaza.
	15. Envía a Gerencia General.
Gerencia General	16. Recibe propuesta y envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	17. Recibe propuesta, si es denegada, devuelve a Institución interesada.
	18. Si es aprobada se envía a Ministerio de Hacienda.
	19. Analiza propuesta, si rechaza, envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
	20. Si aprueba, envía a Comisión de Racionalización del Gasto Público y Reestructuración Administrativa.
Casa Presidencial (Comisión de Racionalización del Gasto Público y Reestructuración Administrativa)	21. Recibe propuesta, autoriza o deniega.
	22. Envía ratificación de la Autorización del Ministerio de Hacienda.

Responsable	Acción
Sección de Correspondencia	23. Recibe Ratificación, controla entrada y envía a Departamento de Administración de Recursos Humanos.
Departamento de Administración de Recursos Humanos (Secretaría de Estado)	<p>24. Cuando la propuesta se refiere a plazas de Programas de Inversión antes del paso N° 19, se envía a Ministerio de Planificación para su aprobación.</p> <p>25. Si la propuesta es rechazada se informa a la dependencia interesada.</p> <p>26. Si la propuesta es aprobada se procede así: se elabora transcripción de Acuerdo y se reproduce. Se elabora acuerdo original, cuando se trata de plaza de Ley de Salarios; si es de Contrato se envía a Ratificación a dependencia interesada.</p>

SECCION "C"

DE ANEXOS

RECURSO HUMANO DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
FUENTE Y ASIGNACION FINANCIERA (1985)

Anexo No. 1 - Secretaría de Estado

- Dirección General de Economía Agropecuaria

Anexo No. 2 - Centro de Tecnología Agrícola (CENTA)

Anexo No. 3 - Centro de Desarrollo Ganadero (C.D.G)

Anexo No. 4 - Centro de Desarrollo Pesquero (CENDEPESCA)

Fuente: Inventario de Personal 1985

Ley de Presupuesto 1985

ANEXO N° 1

SECRETARIA DE ESTADO

RECURSO HUMANO, SU CLASIFICACION POR OFICIO
Y ASIGNACION FINANCIERA PARA 1985. (POR FUENTE
TE Y USO)

SECRETARIA DE ESTADO

1. <u>RECURSO HUMANO DE SECRETARIA DE ESTADO.</u>	(1985)
1. Despacho	= 7
2. OSPA	= 92
3. Departamento Jurídico	= 8
4. Gerencia General	= 189
5. Depto. de Comunicaciones	= 11
6. Depto. Asociaciones Agropecuarias	= 16
Sub-Total	= 323
7. Dirección Gral. de Economía Agropecuaria	= 132
Total General	= 455

2. CLASIFICACION DEL PERSONAL DE SECRETARIA DE ESTADO

(Por Carrera)

1. Licenciado en Economía	= 26
2. Licenciado en Administración de Empresas	= 22
3. Ingeniería Civil	= 4
4. Ingeniería Industrial	= 5
5. Licenciado en Educación	= 1
6. Licenciado en Psicología	= 1
7. Licenciado en Periodismo	= 3
8. Ingeniero Agrónomo	= 20
9. Ingeniero en Pesca	= 1
10. Médico Veterinario	= 1

11. Agrónomo	=	26
12. Analistas de Sistemas	=	4
13. Enfermera	=	2
14. Técnico en Archivo	=	2
15. Técnico en Cooperación	=	2
16. Contador	=	26
17. Trabajadores Sociales	=	2
18. Secretarias	=	61
19. Bachilleres	=	50
20. Abogados	=	9
21. Estudiantes Universitarios	=	34
22. Motoristas	=	21
23. Tenedor de Libros	=	6
24. Dibujante	=	2
25. Fotógrafo	=	2
26. Educación Básica	=	22
27. Personal de Apoyo	=	99
28. Agricultor		1
		<hr/>
Total		455

3. ASIGNACION DE FONDOS Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO (1985)

1. Fondo General		Ø 6.544.010
2. Préstamos Internos		200.400
3. PL-480		3.060.205
4. Préstamos Externos		<u>2.683.395</u>
	TOTAL	Ø 12.488.010
3. 1. Asignación de Fondos por Unidades		
3.1.1. Dirección Superior		Ø 1.452.160
3.1.2. Administración General		2.486.980
3.1.3. Préstamos Internos		200.400
3.1.4. OSPA		1.100.480
3.1.5. Dción. Gral. de Economía Agro- pecuaria		1.504.390
3.1.6. PL-480 y Préstamos Externos		5.743.600
- OSPA	Ø 695.365.00	
- PERA	1.257.120.00	
- OCOPROY	455.052.50	
- Cómputo	987.802.50	
- ODER	561.090.00	
- Capacitación en el exterior	887.170.00	
- Dción Gral. de Economía Agrope- cuaria	900.000.00	
	TOTAL	Ø 12.488.010

CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA

Recurso Humano, clasificado por
oficio, fuente y asignación fi
nanciera.

CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA

(CENTA)

1. RECURSO HUMANO 1985

1.1 Dirección	=	122
1.2 Administración General	=	224
1.3 División Extensión Agrícola	=	23
1.4 Investigación	=	420
1.5 Tecnología de Semillas	=	211
1.6 Certifica. de Semillas	=	16
1.7 Agencias de Extensión	=	487

TOTAL 1,503

2. DISTRIBUCION DEL RECURSO HUMANO POR REGION DE LAS AGENCIAS DE EXTENSION.

REGION I	=	137
REGION II	=	121
REGION III	=	100
REGION IV	=	129

TOTAL 487

3. CLASIFICACION DEL PERSONAL

3.1 Profesionales	=	119
3.2 Egresados Universitarios	=	13
3.3 Est. Universitarios	=	35

3.4 Prof. no Universitarios	=	325
3.5 Educación Media	=	1,011
		<hr/>
TOTAL		1,503

4. ASIGNACION DE FONDOS Y FUENTES (1985)

4.1 Fondo General	∅	11,787,770
4.2 Prest. Internos	=	3,164,820
4.3 Prest. Externos (BID)	=	22,953,250
4.4 Prest. Externos (AID)	=	12,150,605
4.5 Banco Central de Reserva	=	5,000,000
4.6 Fondo Act. Espec.	=	1,267,836
4.7 Donaciones	=	8,276,506
		<hr/>
TOTAL	∅	64,600,787

5. ASIGNACION DE FONDOS POR UNIDAD

5.1 Administración	∅	6,730,506
5.2 Extensión y Asis. Téc.	=	18,283,330
5.3 Investigación	=	16,611,655
5.4 Tecno. de Semilla	=	14,051,540
5.5 Desarrollo Rural	=	647,250
5.6 Producción Agrícola y Hort.	=	8,276,506
		<hr/>
TOTAL	∅	64,600,787

ANEXO N° 3

CENTRO DE DESARROLLO GANADERO
RECURSO HUMANO, SU CLASIFICACION
Y ASIGNACION FINANCIERA (1985)

1. RECURSO HUMANO

1. Administrativo	=	266
2. Oficina del Programa	=	32
3. Reproducción Animal	=	22
4. Extensión Pecuaria	=	58
5. Sanidad Animal	=	108
6. Investigación	=	11
7. Regiones	=	422

TOTAL 919

2. CLASIFICACION:

1. Médicos Veterinarios	=	81
2. Ingeniero Agrónomo	=	41
3. Agrónomos	=	53
4. Otros Profesionales	=	29
5. Secretarias	=	87
6. Contadores	=	46
7. Bachilleres	=	130
8. Perito Agrícola	=	6
9. Otros (Prof, Trabaj. Social y Estudiantes Universitarios)	=	3
10. Personal de Apoyo	=	443

TOTAL 919

3. NUMERO DE PERSONAL POR REGIONES

Región	I	=	197
Región	II	=	78
Región	III	=	44
Región	IV	=	103

TOTAL 422

4. ASIGNACION DE FONDOS Y FUENTES (1985)

1. Funcionamiento	Ø	6,522,500
2. Inversión	=	23,952,100
3. Fondo de Apoyo Económico	=	9,857,000
4. PHUD/FAO	=	1,513,716
5. Fondo Act. Especiales	=	363,968

TOTAL Ø42,209,284

ANEXO N° 4

CENTRO DE DESARROLLO PESQUERO (CENDEPESCA)
RECURSO HUMANO Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

CENDEPESCA

1. RECURSO HUMANO

1.1 Dirección y Asesoría	=	59
1.2 Administración	=	104
1.3 Investigaciones	=	7
1.4 Asistencia Técnica	=	9
1.5 Pesca	=	11
1.6 Regiones	=	174

TOTAL 364

2. RECURSO HUMANO DE LAS REGIONES

Región I	=	57
Región II	=	22
Región III	=	48
Región IV	=	47

TOTAL 174

3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

3.1 Funcionamiento	∅	1,561,390
3.2 Inversión	=	2,684,540
3.3 Fondo de Apoyo Económico	=	2,800,000
3.4 Donativos (China)	=	197,248
3.5 Donativo PNUD/FAO	=	1,760,750
3.6 Fondo de Actividades Especiales	=	12,767

total ∅ 9,016,695

RESUMEN DE RECURSO HUMANO Y MONTO FINANCIERO

	Recurso Humano		Monto Financiero
1. Secretaría de Estado	323	∅	10,083,620
2. Dirección General de Economía Agropecuaria	132	∅	2,604,790
	<hr/>		
	455	∅	12,488,010
3. C E N T A	1503		64,600,787
4. GANADERIA	919		42,209,284
5. CENDEPESCA	364		9,016,695

RECURSO HUMANO POR REGIONES

	TOTAL	I	II	III	IV
C E N T A	(487)	137	121	100	129
GANADERIA	(422)	197	78	44	103
CENDEPESCA	(174)	57	22	48	47
		391	221	192	279

CUADRO RESUMEN

NUMERO DE PLAZAS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA POR LEY DE SALARIO Y POR CONTRATO.

Dependencia	No. de Plazas	No. de Plazas Ley de Salarios	No. de Plazas Contrato
Secretaría de Estado OSPA	225	219	6
Dirección de Defensa Agropecuaria	114	68	46
Dirección General de Economía Agropecuaria	108	90	18
Dirección General de Riego y Drenaje	196	160	36
Centro de Tecnología Agrícola	859	681	178
Centro de Recursos Naturales	406	263	143
Centro de Capacitación Agropecuaria	72	63	9
Centro de Desarrollo Ganadero	636	385	251
Centro de Desarrollo Pesquero	163	71	92
TOTAL	2,779	2,000	779

FUENTE :-Ley de Salarios 1985

-Documentos de Contrato 1985

SECCION "D" DE ANEXOS

Ubicación Geográfica de las Estructuras de:

Centro de Desarrollo Pesquero	(CENDEPESCA)
Centro de Tecnología Agrícola	(CENTA)
Centro de Desarrollo Ganadero	(C.D.G.)
Centro de Capacitación	
Agropecuaria	(CENCAP)

Fuente: Oficina Sectorial de Planificación
(OSPA)

Centro de Desarrollo Pesquero

CENDEPESCA

1. Centros de Investigación y Desarrollo.
 - 1.1 C.I.D. Izalco (Sonsonate)
 - 1.2 C.I.D. Santa Ana (Santa Ana)
 - 1.3 C.I.D. Santa Cruz Porrillo (Depto. La Paz)
 - 1.4 C.I.D. Puerto El triunfo (Usulután)
 - 1.5 C.I.D. La Unión (La Unión)

2. Muelles Pesqueros Artesanales.
 - 2.1 Acajutla (Sonsonate)
 - 2.2 El Triunfo (Usulután)
 - 2.3 El Tamarindo (La Unión)

3. Oficinas de Extensión Pesquera
 - 3.1 Ilopango (San Salvador)
 - 3.2 La Libertad (La Libertad)
 - 3.3 Atiocoyo (La Libertad)

4. Oficina Central (Santa Tecla)

Centro de Tecnología Agropecuaria

CENTA

Agencias de Extensión Agrícola

1. Añuachapán

- 1.1 Ahuachapan
 - 1.2 Tacuba
 - 1.3 Atiquizaya
 - 1.4 Guaymango
 - 1.5 San Francisco Menéndez
-
2. Santa Ana
 - 2.1 Santa Ana
 - 2.2 Chalchuapa
 - 2.3 Candelaria
 - 2.4 Texistepeque
 - 2.5 Metapán
-
3. Sonsonate
 - 3.1 Sonsonate
 - 3.2 Metalío
 - 3.3 San Julian
 - 3.4 Armenia
-
4. Dpto. de La Libertad
 - 4.1 Atiocoyo
 - 4.2 San Juan Opico
 - 4.3 Quezaltepeque
 - 4.4 Zapotitan
 - 4.5 Nueva San Salvador
 - 4.6 La Libertad

5. San Salvador
 - 5.1 Aguilares
 - 5.2 Tonacatepeque
 - 5.3 San Martín
 - 5.4 Soyapango

6. Chalatenango
 - 6.1 Nueva Concepción
 - 6.2 La Palma
 - 6.3 San Rafael
 - 6.4 Chalatenango

7. Cuscatlán
 - 7.1 Cojutepeque

8. Cabañas
 - 8.1 Sensuntepeque
 - 8.2 Villa Victoria
 - 8.3 San Isidro
 - 8.4 Ilobasco

9. La Paz
 - 9.1 San Pedro Masahuat
 - 9.2 Rosario de la Paz
 - 9.3 Zacatecoluca

10. San Vicente

- 10.1 Santo Domingo
- 10.2 San Ildefonso
- 10.3 San Vicente
- 10.4 Guadalupe
- 10.5 Tecoluca
- 10.6 Santa Cruz Porrillo

11. Usulután

- 11.1 Estanzuelas
- 11.2 Mercedes Umaña
- 11.3 San Agustín
- 11.4 Santa Elena
- 11.5 Usulután
- 11.6 Ozatlán
- 11.7 Jiquilisco

12. San Miguel

- 12.1 Chapeltique
- 12.2 Moncagua
- 12.3 Nueva Guadalupe
- 12.4 Uluazapa
- 12.5 San Miguel
- 12.6 San Rafael Oriente
- 12.7 Chirilagua

13. Morazán

13.1 Jocoro

13.2 San Fco. Gotera

14. La Unión

14.1 Nueva Esparta

14.2 Santa Rosa de Lima

14.3 San Alejo

14.4 El Carmen

14.5 La Unión

Dirección General de Ganadería

(D.G.G.)

AGENCIAS DE EXTENSION

1. Ahuachapán
 1. Guaymango
 2. Ahuachapán
 3. San Fco. Menéndez

2. Santa Ana
 1. Metapán
 2. Texistepeque
 3. Candelaria la Frontera
 4. Santa Ana

3. Sonsonate
 1. Metalío
 2. Sonsonate
 3. Izalco

4. La Libertad
 1. San Juan Opico
 2. San Andrés
 3. Santa Tecla
 4. La Libertad

5. Chalatenango

1. Nueva Concepción
2. Chalatenango

6. San Salvador

1. Soyapango

7. Cuscatlán

1. Cojutepeque

8. La Paz

1. Zacatecoluca
2. Rosario de La Paz

9. Cabañas

1. Ilobasco
2. Guacotecti
3. Sensuntepeque

10. San Vicente

1. San Vicente

11. Usulután

1. Usulután

12. San Miguel

1. Chapeltique
2. San Miguel

13. Morazán

1. Osicala
2. San Fco. Gotera
3. Jocoro

14. La Unión

1. Nueva Esparta
2. Santa Rosa de Lima
3. La Unión

CENTROS GANADEROS (CEGA)

1. Izalco (Sonsonate)
2. Chalatenango
3. Morazán

LABORATORIOS

1. Izalco (Sonsonate)
2. Texistepeque (Santa Ana)
3. San Vicente
4. San Miguel

CENTRO DE CAPACITACION AGROPECUARIACENTROS DE CAPACITACION

1. Ahuachapán (Dpto. de Ahuachapán)
2. San Isidro (Sonsonate)
3. Metalío (Sonsonate)
4. Texistepeque (Santa Ana)
5. San Andrés (La Libertad)
6. Nueva Concepción (Chalatenango)
7. Guacotecti (Cabañas)
8. Santa Cruz Porrillo (La Paz)
9. Usulután (Usulután)
10. Nueva Guadalupe (San Miguel)
11. Morazán
12. La Unión

RESUMEN DE CENTROS

Unidades Centralizadas	Ahuachapán	Sonsonate	Santa Ana	Región I	La Libertad	Chalatenango	San Salvador	Región II	Cuscatlán	Cabañas	San Vicente	La Paz	Región III	Usulután	San Miguel	Morazán	La Unión	Región IV	Total
CENDEPESCA																			
1. Cent. Investig.	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	-	5
2. Muelles Pesq. Artesanales	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	3
3. Ofic. de Extens. Pesquera	-	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Sub-Total	-	2	1	-	2	-	1	-	-	-	-	1	-	2	-	-	2	-	11
CENTA																			
1. Agencias de Extens. Agrícola	5	4	5	-	6	4	4	-	1	4	6	3	-	7	7	2	5	-	63
GANADERIA																			
1. Agencias Extensión	3	3	4	-	4	2	1	-	1	3	1	2	-	1	2	3	3	-	33
2. CEGAS	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	3
3. Laboratorios	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	4
Sub-Total	3	5	5	-	4	3	1	-	1	3	2	2	-	1	3	4	3	-	40
CENCAP																			
Centros de Capacitación	1	2	1	-	1	1	-	-	-	1	-	1	-	1	1	1	1	1	12
Total	9	13	12	-	13	8	6	-	2	8	8	7	-	11	11	7	11	1	126

B I B L I O G R A F I A

1. ARIAS GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, Primera Edición, 1975.
2. ALAS AZMITIA, Gloria Elena Una Metodología de Trabajo para aplicar la técnica de clasificación de puestos en el Gobierno Central. Tesis Académica. Universidad de El Salvador.
3. BELCHER, David S. Sistemas de Retribución y Administración de Salarios. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1975.
4. CARBONELL LAHUD, Jaime E. Elementos para la formación de una política de Empleo en el Sector Agropecuario. Tesis Académica Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas".
5. CHRUDEN, HERBERT J. Administración de Personal. SHERMAN JR. ARTHUR W. Ediciones Continental S.A., México, Décima impresión, 1974.
6. CISNEROS, Antonio Teoría Computativa para la Valuación Objetiva de Puestos. Editorial Limusa-Wiley, S.A. México, 1972, Primera Edición.
7. DUCCESCHI, Mirella Técnicas de Dirección de Personal, Editorial Ibero-Europeo S.A., Madrid, Tercera Edición, 1972.
8. DILL SCOTT, Walter Dirección de Personal, Principios Prácticos y Puntos de Vista. CLOTHIER, Robert C McGraw-Hill Book Company, Inc. USA, México, 1971 - Sexta Edición. SPIEGEL, William R.
9. ETTINGER, Karl E. Administración de Personal. Herrera Hermanos, Sucs. S.A., México, Tercera Edición en Español.

10. FERTONANI, Marco
GROSSO, Carlo Actes
Análisis y Valoración de Tareas.
Ediciones Deusto, Bilbao, España, Pri-
mera Edición, Tomo N° 4.
11. HEYEL, Carl
Evaluación de la Tarea del Ejecutivo.
Herrero Hermanos, Sucs., S.A. Editores
México 1966, Segunda Edición en Español.
12. JIMENEZ CASTRO, Wilburg
Introducción al Estudio de la Teoría -
Administrativa. Fondo de Cultura Econó-
mica, Tercera Edición, México, 1965.
13. LAPIERRE, Claude
Valoración de Puestos de Trabajo. Edi-
ciones Deusto, S.A., 1960
14. LANHAM, E.
Valuación de Puestos, Bases Objetivas
para fijar escalas de Salarios. Compa-
ñía Editorial Continental, S.A., Méxi-
co, 1972. Séptima impresión en español.
15. MARISTANY, Jaime
Evaluación de Tareas y Administración
de Remuneraciones. Ediciones Contabili-
dad Moderna, Buenos Aires, Segunda Edi-
ción, 1973.
16. MATUTE, Eduardo
Guía para la Calificación y Promoción
del personal. Ibero-Europeo de Edicio-
nes, S.A. España, 1969.
17. MACIAS PINEDA, Roberto
La Investigación Metodológica en la Ad-
ministración. Ediciones Contables y Ad-
ministrativas, S.A. México, 1970.
18. MARTI, José Alfredo
Aplicación de la Evaluación de Puestos
a Personal Administrativo de líneas --
Aéreas. Consideraciones de Políticas -
de Sueldos. Tesis Académica. Universi-
dad Centroamericana "José Simeón Cañas"
19. MCGREGOR, Douglas René S.
El Aspecto Humano de las Empresas. Edi-
torial Diana, México 1974, Quinta im-
presión.
20. ODIORNE, GEORGE S.
Administración de Personal por Objeti-
vos. Editorial Diana. Primera Edición,
México, 1973.