

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



**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN  
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE  
USulután.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

DORIS SUGEY CASTRO DÍAZ	CD11026
BLANCA ELVIRA LINARES YANEZ	LY08001
CARLOS ERNESTO RIVAS GUZMÁN	RG12039

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FEBRERO 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Secretario General: Msc. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director General de Procesos: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez  
de Graduación

### **TRIBUNAL CALIFICADOR**

Msc. Eduardo Antonio Delgado Ayala  
Mae. Oscar Noé Navarrete Romero  
Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Dios por enseñarme a encarar las adversidades sin perder nunca las fuerzas ni desfallecer en el intento para culminar mi carrera profesional. A mis padres, Blanca Inés Yanes y Francisco Linares que han sido mi motor en todo momento, por su apoyo incondicional y por creer en mí, a mis Hermanos por estar siempre a mi lado y alentarme a terminar mis estudios.

Finalmente, Gracias a todos mis amigos/as y las personas que hoy ya no están con nosotros Q.E.P.D., que siempre me brindaron su ayuda y motivación en seguir adelante.

Proverbio Santiago 1:5: “Si a alguno de ustedes le falta sabiduría, pídasela a Dios, y él se la dará, pues Dios da a todos generosamente sin menospreciar a nadie”

**Blanca Elvira Linares Yanez**

A Dios por permitirme lograr esta meta, por darme persistencia y salud.

Agradezco la confianza, los ánimos de seguir adelante y consejos a mi madre Ana Gloria Guzmán, padre Fredy Ernesto Rivas y demás miembros de familia. Gracias a mis amigos/as por tener palabras de apoyo en el momento preciso y contar con su cooperación durante tantos años y a los compañeros/as de facultad que tuve la oportunidad de conocer en el transcurso de esta etapa profesional.

**Carlos Ernesto Rivas Guzmán**

A Dios porque hasta hoy él ha sabido guiarme, darme fuerzas como al búfalo, y ser proveedor de todo lo que ha anhelado mi corazón. A mis padres, Rosa Díaz y Remberto Castro por ser los motores de mis sueños, por confiar en mí, anhelar lo mejor para mi vida, a mis hermanas por estar ahí de manera incondicional, sobre todo a mi hija, quien se convirtió en el motor principal de este proyecto, quien estuvo conmigo en cada ardua noche, motivándome con su sonrisa a no darme por vencida.

Y para terminar gracias a mis amigos/as, aquellas personas que me dieron su apoyo incondicional, por inspirarme a no desfallecer y seguir adelante contra todo pronóstico.

Josué 1:9 “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.

**Doris Sughey Castro Díaz**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

### CAPÍTULO I

<b>MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.....</b>	<b>1</b>
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ALCALDÍAS.....	1
1.1 ANTECEDENTES DE LAS MUNICIPALIDADES.....	2
2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN DIONISIO.....	3
3. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.....	5
3.1 FUNDACIÓN DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.....	5
3.2 MISIÓN Y VISIÓN.....	6
3.3 VALORES INSTITUCIONALES.....	6
3.4 SERVICIOS QUE OFRECE.....	7
3.5 NÚMERO DE EMPLEADOS.....	7
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.....	9
3.7 MARCO LEGAL.....	10
3.8 MARCO INSTITUCIONAL.....	32
4. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	33
4.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA.....	33
4.2 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA.....	34
4.3 PROCESO DE LA REINGENIERÍA.....	36

4.4 ROLES DEL PROCESO DE REINGENIERÍA .....	37
4.5 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	38
4.6 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	39
4.7 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	40
4.8 VENTAJAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	41
4.9 IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	42
4.10 CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	42
4.11 NIVELES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	44
4.12 TIPOS DE COMPAÑÍAS QUE EMPRENDEN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	44
4.13 DEFINICIÓN DE PROCESO .....	45
4.14 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN .....	45
4.15 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	46
4.16 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	47

## **CAPÍTULO II**

<b>DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN. ....</b>	<b>49</b>
1. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA .....	49
2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3. OBJETIVOS.....	50
3.1 GENERAL.....	50
3.2 ESPECÍFICOS.....	50
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	51

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN. .....	52
4.4.1. TÉCNICAS.....	52
4.4.2. INSTRUMENTOS .....	53
4.5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
4.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
4.7. OBJETO DE ESTUDIO.....	54
4.8. UNIDADES DE ANÁLISIS. ....	54
4.9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....	55
4.10. TABULACIÓN, ANÁLISIS, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN...	56
5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.....	56
5.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	57
5.2. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE LÍNEAS JERÁRQUICAS.	58
5.3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES .....	59
5.4. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	60
5.5. CONOCIMIENTO SOBRE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	61
5.6. ANÁLISIS DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO .....	62
6. ALCANCES Y LIMITACIONES .....	64
6.1. ALCANCES.....	64
6.2. LIMITACIONES.....	65

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	65
7.1. CONCLUSIONES. ....	65
7.2. RECOMENDACIONES .....	67

### **CAPÍTULO III**

<b>PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN. ....</b>	<b>69</b>
1. ANTECEDENTE.....	69
2. OBJETIVOS.....	70
2.1. GENERAL.....	70
2.2. ESPECÍFICOS.....	70
3. IMPORTANCIA .....	71
4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....	71
4.1 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN.....	71
4.2 PROPUESTA DE VALORES.....	72
4.3 PROPUESTA DE POLÍTICAS .....	72
5. PROPUESTA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO .....	77
6. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.....	83
7. PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO .....	86
8. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS..	103

10. PROPUESTA DE NUEVOS PROCESOS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	105
9. REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	110
10. PROPUESTA DEL EQUIPO QUE VA A REALIZAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	111
11. REINGENIERÍA APLICADA A LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS. ....	113
11.1 RENOVACIÓN DE PROCESOS APLICANDO LA TECNOLOGÍA .....	113
11.2. REQUERIMIENTOS PARA EQUIPO INFORMÁTICO.....	113
11.3. SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA OFICINA .....	115
12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO. ....	116
12.1 ETAPAS.....	116
12.2 RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	117
13. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	120
14. REFRENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	121

## **ANEXOS**

**ANEXO 1.** CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

**ANEXO 2.** GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS JEFATURAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

**ANEXO 3.** RESUMEN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

**ANEXO 4.** RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A SECRETARIO MUNIICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

**ANEXO 5.** MANUAL DE BIENVENIDAD AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.

**ANEXO 6.** PROPUESTA DE AFICHES CON PROGRAMAS DE CAPACITACIONES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

**ANEXO 7.** CÓDIGOS Y FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.

**ANEXO 8.** PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.

## RESUMEN

La presente investigación surgió debido a la necesidad, expresada por empleados de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, de generar cambios que favorezcan la consecución de los objetivos que sus puestos de trabajo establecen y que facilite las actividades que realizan, se ofrece una alternativa de renovación de procesos, métodos y técnicas que actualmente aplican.

El objetivo primordial es “Elaborar la reingeniería de procesos que permita fortalecer la administración en la alcaldía municipal de San Dionisio, Departamento de Usulután”, contribuyendo de esta manera en optimizar la labor desempeñada por el personal poniendo en práctica diferentes medidas que propician condiciones adecuadas en el trabajo.

La metodología utilizada es la científica, en la cual el análisis permitió separar las partes del todo para estudiarlas individualmente y la síntesis ayudo a interpretar e integrar cada elemento; el tipo de investigación aplicado es descriptivo y el diseño utilizado es el no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable. Se llevó a cabo un censo para estudiar la totalidad de las unidades de análisis, siendo abordados con un cuestionario. Así mismo se entrevistó al secretario municipal. Una vez recolectada la información se procedió a la tabulación e interpretación para establecer la situación actual de la comuna.

Las conclusiones que se obtuvieron del diagnóstico son las siguientes:

- ✓ La Alcaldía de San Dionisio presenta deficiencias en las operaciones administrativas que realiza lo cual afecta su funcionamiento, generando contratiempos en el desarrollo de los procesos que utilizan los empleados.

- ✓ El personal administrativo en su mayoría no recibe información pertinente para desarrollar las tareas de sus puestos de trabajo como la filosofía y los reglamentos de la alcaldía, debido a que la inducción a sus labores no la reciben todos al momento de ser contratados, existe carencia de documentos administrativos que sirvan de consulta con relación a las actividades a desempeñar.
- ✓ La estructura organizativa de la institución no refleja específicamente las líneas jerárquicas entre jefes y subalternos, generado así incertidumbre entre los empleados y ausencia de comunicación directa para el cumplimiento de metas y objetivos de la comuna.

Conforme a las conclusiones se detallan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Implementar la propuesta de reingeniería, mediante acuerdo del Concejo municipal de la Alcaldía de San Dionisio, a través de la reforma a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas que ayudará a la optimización del funcionamiento en las operaciones administrativas y reducir los tiempos de respuesta para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Se recomienda al jefe de personal y encargados de las unidades compartir toda información relevante a cada puesto de trabajo como de la institución en general para conocimiento de los empleados, empezando por la identificación de tareas por trabajadores en cada unidad a través de un manual oficialmente documentado.
- ✓ El Concejo municipal debe considerar la reestructura del organigrama de la alcaldía con la finalidad de especificar las líneas de mando en la organización contribuyendo a que los empleados sepan a quien acudir para la resolución de problemáticas y además mejorar las vías de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en el desarrollo de las empresas que ha sido el resultado de los cambios cada vez más rápidos dentro del entorno de las mismas. El pensar en una nueva estructura organizacional genera una serie de perspectivas para la entidad y sus empleados. No solo se trata de automatizar la metodología existente, sino presentar nuevas alternativas que rompan con lo actual, logrando mejorar la forma de hacer las cosas.

Se propone la elaboración de la Reingeniería de procesos para fortalecer la administración en la Alcaldía Municipal de San Dionisio, ubicada en el Departamento de Usulután, la investigación consta de tres capítulos, desarrollados de la siguiente manera:

En el primero, se plantea los antecedentes, la historia y surgimiento de las alcaldías, principalmente las generalidades de la entidad objeto de estudio donde se describen sus antecedentes, filosofía, estructura organizacional y marco legal; se abordan aspectos generales de la reingeniería, desde su definición, etapas, roles y ventajas, para finalizar con la presentación de concepto, características e importancia de la administración.

El segundo, inicia haciendo referencia a la importancia y los objetivos de la investigación de campo, se detalla la metodología utilizada como los métodos y técnicas, la encuesta y la entrevista. Apoyándose de sus respectivos instrumentos: cuestionario y guía de entrevista aplicados en la recolección de datos; así como las fuentes de información y su ámbito; además se definen las unidades de análisis y se determina el universo. Finalizando con el diagnóstico de la situación actual de los resultados obtenidos tomando en cuenta todas las áreas importantes.

Finalmente, el tercero presenta la propuesta de reingeniería de procesos para la Alcaldía en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado; en la primera parte se propone un cambio en la filosofía empresarial: misión, visión, valores, políticas, organigrama y la creación de la unidad de recursos humanos con sus respectivos perfiles para cada puesto nuevo, la creación de dos manuales: Reclutamiento, selección y contratación de personal y de Bienvenida, se presentan las actividades administrativas propuestas para la nueva unidad. Siguiendo con los requerimientos de aplicación de la reingeniería como el equipo que se propone para realizarlo. Asimismo, se detalla el plan de implementación de sus costos y el cronograma de actividades para la puesta en marcha de la propuesta, bibliografía básica consultada y en último lugar los anexos que complementan y dan soporte al estudio realizado.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

#### 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS ALCALDÍAS.

“Los antecedentes más lejanos de los municipios se encuentran en las ciudades de la antigüedad, sobre todo en la ciudad de Atenas, en donde surgen por primera vez en la historia la forma de gobierno democrático.

En Roma nace un elemento que se encontrará presente en los Municipios y Estados Nacionales: el sentido de pertenencia a la comunidad políticamente organizada como república.

En esa organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas, como lo fueron las grecorromanas, surge el Estado moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.”<sup>1</sup>

“La administración de las alcaldías ha evolucionado a lo largo de la historia desde sus funciones y actividades hasta sus recursos para plasmar ideas o información que utilizaba para llevar acabo determinadas actividades. Los recursos con los que se contaban únicamente eran tinta, pluma y material para plasmar ideas, lo más importante fue el recurso humano, quienes eran los que ejecutaban los trabajos que integraban o ayudaban a las antiguas civilizaciones.

---

<sup>1</sup> <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17676/2/50107534.pdf> (Consultado 14 de marzo 2020)

Con el transcurso del tiempo y la llegada de la Revolución Industrial este tipo de administración ha evolucionado desde elementos materiales hasta la forma de comunicación, administración y formación integral del recurso humano.

Hoy en día la entidad en estudio, para llevar a cabo de una forma eficiente las actividades o servicios que presta a la comunidad, se auxilia de equipos tecnológicos avanzados tales como: computadora, fotocopidora, internet, que proporcionan comunicación inmediata y representan una parte importante en el desarrollo de las operaciones.”<sup>2</sup>

### 1.1 ANTECEDENTES DE LAS MUNICIPALIDADES

“Cuando los habitantes de una región tienden a agruparse en un lugar determinado, dan origen a una población, surge una serie de problemas que exigen o demandan solución: mantener el orden público, trazar calles y plazas, cuidar de la higiene colectiva, etc. Para resolverlos, la comunidad elige sus propios gobernantes y se constituye así el ayuntamiento, que es la corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses del municipio. El gobierno del municipio varía en forma considerable según las épocas y los lugares, pero siempre es posible señalar los órganos del Estado conocidos como: administrativo, legislativo, y judicial. Cuando las actuales repúblicas americanas eran colonias españolas, la administración de los municipios estaba en manos del ayuntamiento o cabildo municipal, corporación formada por representantes de la población. Los alcaldes, ayudados por secretarios y alguaciles, se ocupaban de la parte ejecutiva, y las ordenanzas eran discutidas y votadas por los regidores, cuyo número variaba según la importancia de la ciudad. El jefe del municipio se llama intendente o alcalde, y la tarea de

---

<sup>2</sup> <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Sarceno-Roxana.pdf> (Consultado 14 de marzo 2020)

aprobar las ordenanzas municipales corresponde al ayuntamiento reunido en concejo deliberante. Todos estos funcionarios suelen ser elegidos mediante el voto directo de los habitantes de la ciudad, pero existen grandes ciudades, donde el jefe del municipio suele ser nombrado directamente por el jefe del estado. Casi todas las opiniones coinciden en sostener que el municipio debe ser autónomo y disponer de recursos propios para cumplir sus fines. Pero no existe tanta coincidencia en lo relativo a si el municipio debe ser dueño de los servicios públicos (luz, gas, teléfono, agua, transporte).”<sup>3</sup>

## 2. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN DIONISIO

El municipio tiene una extensión territorial de 114.95 kilómetros cuadrados, lo que representa el 4.68% con relación al área total del departamento, siendo su cabecera el pueblo de San Dionisio, situado a 8 kilómetros al sur de la ciudad de Usulután y a 15 metros sobre el nivel del mar.

San Dionisio es una ciudad que está ubicada exactamente en medio del municipio de Usulután, actualmente el municipio ha cambiado enormemente en comparación a la década de los 80’s, habiéndose incrementado la población y mejorado los servicios que existían en esa época y se han puesto a disposición de la población nuevos servicios que cada día se van mejorando.

“San Dionisio se une por una carretera asfaltada con la cabecera departamental Usulután, los cantones se unen entre sí y con la cabecera municipal a través de caminos vecinales y desde las islas por la vía marítima navegando por los esteros y cañones en los manglares.

---

<sup>3</sup><https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/CPU/ADRP0001041.pdf> (Consultado 14 de marzo 2020)

La Bahía de Jiquilisco baña la parte sur del municipio, en la que se encuentra abundante bosque salado en donde viven diferentes especies marinas ya sean aves, reptiles y anfibios además de peces y moluscos. Se encuentran puertos de cabotaje como Puerto Grande, Puerto San Luis, Puerto Mundo Nuevo y Puerto La Soledad, todo ubicado en la zona aledaña a los manglares. En la Isla San Sebastián encontramos el Puerto La Ceiba, donde se embarcan los habitantes de la Isla para salir a hacer sus compras y otras diligencias en la población de San Dionisio o a la ciudad de Usulután.

La población del municipio de San Dionisio, es de 10,345 habitantes de los cuales se distribuyen en un 50% en Islas y el otro 50 % en tierra firme”.<sup>4</sup>

Para su administración, San Dionisio se divide en 6 cantones con 34 caseríos y 3 colonias; dentro del área urbana se ubican 7 colonias y 3 Barrios. De los seis cantones, tres están ubicados en Islas, ellos son: La Pirraya, San Sebastián y Rancho Viejo.

**Cuadro No. 1 DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SAN DIONISIO, POR CANTONES Y CASERÍOS.**

CANTONES	CASERIOS	CANTONES	CASERIOS
San Francisco	La Soledad El Centro La Joya	Isla La Pirraya	La Pirrayita La Punta Punta Arena La Haciendita
Mundo Nuevo	El Centro Los Cerna Los Moreno El Mechudo Los Munguía La Alcancía El Puertecito	Isla San Sebastián	El Centro o La Colonia El Mario Cojoyón La Pirrayona

<sup>4</sup> PLAN\_ANUAL\_UAIP\_MUNICIPALIDAD\_DE\_SAN\_DIONISIO\_2018 (Consultado 16 septiembre 2019)

Iglesia Vieja	El Centro Las Pampas Los Montalvo Cristales El Refugio La Planta Chepe López Churla Los Tubos Colonia 27 de agosto Colonia Las Flores Colonia San Antonio	Isla Rancho Viejo	Rancho Viejo Centro La Playona La Rampla
		Área Urbana	Barrio El Calvario Barrio El Centro Barrio La Parroquia Colonia San Lorenzo Colonia Altos de la Ceiba I, II y III Colonia Santa Marta I Colonia Santa Rosa Lotificación La Alcancía

Fuente: Plan de Acción e Inversión del municipio de San Dionisio, 2011-2013.

### 3. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO

#### 3.1 FUNDACIÓN DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO

“La alcaldía de San Dionisio surge por Decreto Legislativo del 21 de Julio de 1920, durante la administración de Don Jorge Meléndez, el Cantón Puerto Grande, perteneciente al municipio y distrito de Usulután se formó en el Pueblo de San Dionisio; al nuevo municipio le anexaron los Cantones de iglesia Vieja y Mundo Nuevo separados del municipio de Usulután y los de San Dionisio y San Francisco separados del municipio de Puerto El Triunfo.

El 19 de marzo de 1985, la oficina municipal fue destruida por un incendio a causa del conflicto armado que se vivía en ese tiempo, razón por la cual la oficina municipal fue trasladada a la cabecera departamental de Usulután hasta reinstalarse nuevamente después de los acuerdos de paz (16 de enero de 1992) en el actual lugar donde siempre ha funcionado en el centro de la población al costado sur del parque municipal. Como atractivos turísticos se tienen en el

municipio las playas en las islas, la belleza natural de los esteros de la bahía de Jiquilisco, como lo más sobresaliente.”<sup>5</sup>

A continuación, se presenta la filosofía bajo la cual se rige la Alcaldía Municipal de San Dionisio.

### 3.2 MISIÓN Y VISIÓN

**“Misión:** San Dionisio es un municipio respetuoso de valores y tradiciones de la región, conciliador y convergente geográfica y políticamente, donde sus actividades productivas interactúan con los recursos naturales, donde la pobreza es uno de los problemas a resolver, donde la ciudad crece de una forma planificada, como un municipio moderno, donde se trabaja para atender las necesidades de todos, pero priorizando a los sectores más vulnerables.

**Visión:** La Alcaldía de San Dionisio será una expresión del Gobierno Municipal comprometida con el desarrollo físico, social y económico, fortalecida con la participación ciudadana amplia, solidaria, humanista inspirada en los criterios de sostenibilidad para el bienestar de todos, con disposición al cambio y con un medio ambiente equilibrado y saludable.”<sup>6</sup>

### 3.3 VALORES INSTITUCIONALES

- Lealtad
- Solidaridad
- Transparencia
- Honradez

---

<sup>5</sup> Ibid cita 4

<sup>6</sup> Ibid cita 4

- Trabajo en Equipo
- Eficiencia y Eficacia
- Calidad de atención al público”<sup>7</sup>

### 3.4 SERVICIOS QUE OFRECE

- “Alquiler de Salón de Usos Múltiples, cualquier evento privado.
- Alumbrado Público Isla San Sebastián, San Dionisio.
- Celebración de Matrimonios.
- Cobro por Mantener Instalados Postes de Servicios eléctrico y telefónico.
- Servicio de Alumbrado Público Agropecuario y Residencial.
- Servicio de Arrendamiento de Chalets Municipales.
- Servicio de Emisión de Partidas de Nacimiento- Defunción.
- Servicio de Recolección de Desechos Sólidos (Aseo Público).
- Servicio Público de Mantenimiento calles Adoquinadas, Pavimento.
- Emisión de Carnet de Menoridad.”<sup>8</sup>

### 3.5 NÚMERO DE EMPLEADOS

“La alcaldía de San Dionisio es un centro de atención a los ciudadanos que cuenta con 17 empleados con plazas fijas y 7 plazas temporales; entre estos existen 4 regidores propietarios y 4 regidores suplentes.

---

<sup>7</sup> Ibid. cita 4

<sup>8</sup> <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/services>, (Consultado 10 octubre 2019)

La sede edilicia está compuesta por las siguientes unidades:

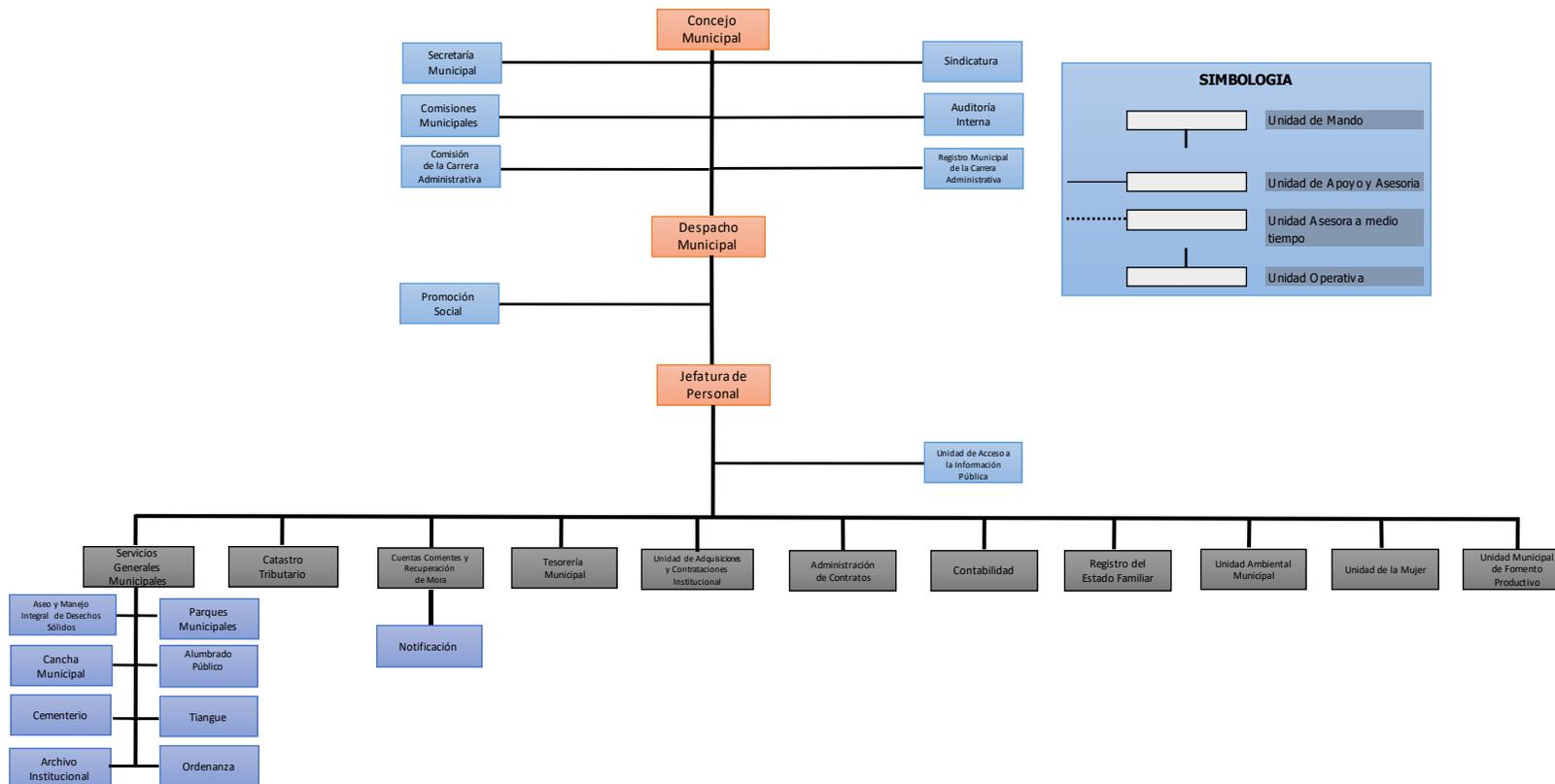
- Alcalde Municipal
- Secretario Municipal
- Unidad de Acceso a la Información
- Tesorería
- Oficial de Información
- Archivo
- Registro del Estado Familiar
- Cuentas Corrientes y Catastro
- Unidad de la Mujer
- Síndico Municipal
- Unidad Ambiental Municipal
- Promoción Social
- Educación y Salud Comunitaria
- Auditoría Interna
- Contabilidad
- Colecturía
- Complejo Educativo ”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/documents/distribución-del-personal-2019> (Consultado 10 octubre 2019)

### 3.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO

#### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ALCALDIA DE SAN DIONISIO, USULUTAN.



Fuente: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/documents/organigrama> (Consultado 10 octubre 2019)

### 3.7 MARCO LEGAL

#### ➤ **Constitución de La República de El salvador**

#### **CAPITULO II DERECHOS SOCIALES.**

**Art. 86.-** El poder público emana del pueblo. Los órganos del Gobierno lo ejercerán independientemente dentro de las respectivas atribuciones y competencias que establecen esta Constitución y las leyes. Las atribuciones de los órganos del Gobierno son indelegables, pero éstos colaborarán entre sí en el ejercicio de las funciones públicas.

Los órganos fundamentales del Gobierno son el Legislativo, el Ejecutivo y el Judicial.

Los funcionarios del Gobierno son delegados del pueblo y no tienen más facultades que las que expresamente les da la ley.

**Art. 200.-** Para la administración política se divide el territorio de la República en departamentos cuyo número y límite fijará la ley. En cada uno de ellos habrá un Gobernador propietario y un suplente, nombrados por el Órgano Ejecutivo y cuyas atribuciones determinará la ley.

**Art. 201.-** Para ser Gobernador se requiere: ser salvadoreño, del estado seglar, mayor de veinticinco años de edad, estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y haberlo estado en los tres años anteriores al nombramiento, de moralidad e instrucción notorias, y ser originario o vecino del respectivo departamento, en este último caso, serán necesarios dos años de residencia inmediata anterior al nombramiento.

“Sección II relativa al trabajo y seguridad social de los trabajadores, en su **Art. 40 inciso 1º**.- “Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos.

**Art. 202.-** Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por Concejos formados de un alcalde, un Síndico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población. Los miembros de los Concejos Municipales deberán ser mayores de veintiún años y originarios o vecinos del municipio; serán elegidos para un período de tres años, podrán ser reelegidos y sus demás requisitos serán determinados por la ley.

**Art. 203.-** Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

**Art. 204.-** La autonomía del Municipio comprende:

1º.- Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca.

Aprobadas las tasas o contribuciones por el Concejo Municipal se mandará publicar el acuerdo respectivo en el Diario Oficial, y transcurridos que sean ocho días después de su publicación, será obligatorio su cumplimiento;

2º.- Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos;

3º.- Gestionar libremente en las materias de su competencia;

4º.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;

5º.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;

6º.- Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Art. 205.-** Ninguna ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales.

**Art. 206.-** Los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por el Concejo Municipal respectivo; y las Instituciones del Estado deberán colaborar con la Municipalidad en el desarrollo de los mismos.

**Art. 207.-** Los fondos municipales no se podrán centralizar en el Fondo General del Estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los Municipios.

Las Municipalidades podrán asociarse o concertar entre ellas convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o servicios que sean de interés común para dos o más Municipios.

Para garantizar el desarrollo y la autonomía económica de los municipios, se creará un fondo para el desarrollo económico y social de los mismos. Una ley establecerá el monto de ese fondo y los mecanismos para su uso.

Los Concejos Municipales administrarán el patrimonio de sus Municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República.

La ejecución del Presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República, de acuerdo a la ley”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983. Publicado en el Diario Oficial N° 281, de 16 de diciembre de 1983. (Consultado 8 octubre 2020)

### ➤ Código de Trabajo de El Salvador

**“Art. 1.-** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

**Art. 2.-** Las disposiciones de este Código regulan:

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

**Art. 119.-** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

**Art. 303.-** Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.”<sup>11</sup>

### ➤ Código Municipal

“Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

---

<sup>11</sup> Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de julio de 1972. (Consultado 8 octubre 2020)

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

El Municipio tiene personalidad jurídica, con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados.

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

**Art. 19.-** La creación, fusión o incorporación de municipios corresponde al Organo Legislativo.

**Art. 20.-** para la creación de un municipio deben concurrir:

1. Una población no menor de cincuenta mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, constituidos en comunidades inadecuadamente asistidas por los órganos de gobierno del municipio a que pertenezcan;
2. Un territorio determinado;
3. Un centro de población no menor de veinte mil habitantes de acuerdo al último censo poblacional, que sirva de asiento a sus autoridades;
4. Posibilidad de recursos suficientes para atender los gastos de gobierno, administración y prestación de los servicios públicos esenciales;
5. Conformidad con los planes de desarrollo nacional.

**Art. 108** - Además de lo previsto en este código, la Corte de Cuentas de la República ejercerá la vigilancia, fiscalización y control ex-post sobre la ejecución del presupuesto de las municipalidades, para lo cual aplicará las normas sobre la materia, establecidas en la Ley.

**Art. 110** - Los municipios deberán establecer en su jurisdicción la carrera administrativa de conformidad a la ley de la materia y podrán asociarse con otros para el mismo fin.”<sup>12</sup>

#### ➤ **Ley de La Carrera Administrativa Municipal**

“Creada por decreto 103 de 6 de junio de 2006; La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia de la Administración Pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades.

**Art. 1** - De esta Ley establece como objetivo fundamental garantizar la eficiencia de administración pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para las personas que soliciten el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado y la estabilidad en el cargo, basándose en los méritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión y cualquier otra índole.

**Art. 44.-** La evaluación del desempeño laboral de los empleados deberá hacerse y calificarse al menos una vez al año, en los términos que determine el correspondiente manual. No obstante, si durante este período el Concejo

---

<sup>12</sup> Código Municipal. Decreto Legislativo No. 274, 5 de febrero de 1986, publicado en Diario Oficial No. 23, Tomo 290. (Consultado 8 octubre 2020)

Municipal o el Alcalde/sa, recibe información debidamente sustentada de que el desempeño laboral de un empleado o funcionario es muy deficiente o deficiente, podrá ordenar por escrito, que se le evalúe y califiquen sus servicios en forma inmediata.

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

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

Las Municipalidades y Entidades Municipales podrán asistirse y asesorarse del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador y de cualquiera otra institución pública o privada que consideraren conveniente.”<sup>13</sup>

### ➤ **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social**

“**Art. 2-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

---

<sup>13</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo No. 507, Diario Oficial No. 239, Tomo 193, 24 de noviembre de 1961 (Consultado 8 octubre 2020)

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional,
- c) Maternidad;
- d) Invalidez;
- e) Vejez;
- f) Muerte; y
- g) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrá derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos.”<sup>14</sup>

➤ **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP)**

“**Art. 1.-** Créase el Sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, que en adelante se denominará el Sistema, el cual estará sujeto a la regulación, coordinación y control del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema comprende el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos destinados a pagar las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos de Invalidez Común, Vejez, Longevidad y Muerte de acuerdo con esta Ley.

**Art. 6.-** Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipalidades e instituciones del sector

---

<sup>14</sup> Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, Diario Oficial No. 226, Tomo 161, 11 de diciembre de 1953. (Consultado 8 octubre 2020)

público con regímenes presupuestarios especiales. Se considerarán trabajadores dependientes, los que tengan una relación de subordinación laboral tanto en el sector privado como en el sector público y municipal.

Cada vez que en esta Ley se haga referencia a los trabajadores independientes, se comprenderá a los salvadoreños domiciliados que no se encuentren en relación de subordinación laboral y a todos los salvadoreños no residentes.

#### **Capítulo IV**

De las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones.

**Art. 23.-** Las Instituciones Administradoras de Fondos de Pensiones, serán Instituciones Previsionales de carácter financiero, que tendrán por objeto administrar Fondos de Pensiones, gestionar y otorgar las prestaciones y beneficios que establece esta Ley. Se constituirán como sociedades anónimas de capital fijo, dividido en acciones nominativas con no menos de diez accionistas, de plazo indeterminado, deberán ser domiciliadas en El Salvador y estarán obligadas a mantener, a lo menos, una agencia u oficina a nivel nacional destinada a la atención de público. Para la constitución y el ejercicio de sus funciones, las Instituciones Administradoras se regirán por las disposiciones de la presente Ley, de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero, su normativa, por los procedimientos que dicte la Superintendencia del Sistema Financiero y demás requisitos que fueren aplicables de conformidad al Código de Comercio. Cuando en la presente ley se haga referencia al Fondo de Pensiones, se entenderá que se refiere al conjunto de los diferentes tipos de fondos de ahorro obligatorio que se administren.

No obstante, lo anterior, cada tipo de Fondo será un patrimonio independiente y deberá contar con su propia política de inversión, contabilidad y cuentas bancarias. Las Instituciones Administradoras también estarán facultadas para administrar Fondos de Ahorro Previsional Voluntarios y percibir comisiones por

ello. Dichos Fondos se constituirán como patrimonios independientes de la Institución Administradora y de los Fondos de Pensiones que esta administra, quedando constituidos de pleno derecho cuando sean asentados en el Registro de la Superintendencia.

Para el ejercicio de las operaciones autorizadas a las Instituciones Administradoras en la presente Ley, podrán utilizarse canales electrónicos, medios digitales o cualquier otro medio tecnológico, de acuerdo a lo que se establezca mediante Norma Técnica por el Banco Central.”<sup>15</sup>

➤ **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública (LACAP)**

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

Las adquisiciones y contrataciones de la Administración Pública se regirán por principios y valores tales como: no discriminación, publicidad, libre competencia, igualdad, ética, transparencia, imparcialidad, probidad, centralización normativa y descentralización operativa, tal como están definidos en la Ley de Ética Gubernamental.”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927, Diario Oficial No.243, Tomo 333, 23 de diciembre de 1996. (Consultado 8 octubre 2020)

<sup>16</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, 15 de mayo de 2000. (Consultado 8 octubre 2020)

➤ **Ley de Corte de Cuentas de La República**

**“Art. 1.-** La Corte de Cuentas de la República, que en esta Ley podrá denominarse “la Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda Pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las entidades a que se refiere la atribución cuarta del artículo 195 y los incisos 4 y 5 del artículo 207 de la Constitución de la República.

**Art. 2.-** La Corte es independiente del Órgano Ejecutivo, en lo funcional y administrativo.

La independencia de la Corte se fundamenta en su carácter técnico, y sus actuaciones son totalmente independientes de cualquier interés particular.

La Corte elaborará el proyecto anual de ingresos y egresos de la institución, así como su respectivo régimen de salarios atendiendo a las políticas, procedimientos y fechas presupuestarias establecidas por la Ley de Administración Financiera del Estado y el Ministerio de Hacienda, y lo remitirá al Órgano Ejecutivo, para su inclusión en el Presupuesto General del Estado.

**Artículo 25** de la Ley de la Corte de Cuentas de la República, establece que cada entidad pública que lo considere necesario dictará las normas para el establecimiento y operación, de su propio sistema de control interno.

En cuanto al establecimiento del sistema, el **artículo 26** de la misma, expresa que cada entidad y organismo del sector público establecerá su propio Sistema de Control Interno Financiero y Administrativo, previo, concurrente y posterior, para tener y proveer seguridad razonable:

- a) En el cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, efectividad y economía.
- b) En la transparencia de la gestión.

- c) En la confiabilidad de la información;
- d) En la observancia de las normas aplicables.”<sup>17</sup>

➤ **Reforma a la ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios (FODES)**

“Ley de Fondos FODES, es la normativa regulatoria de los fondos otorgados por el Gobierno Central a las distintas Municipalidades, a fin mejorar la distribución de recursos, que dinamice y desarrolle económica y socialmente los municipios, a través de las inversiones en proyectos y programas sociales impulsados por los concejos municipales, bajo el estricto control de uso determinado por la ley y la supervisión de los entes contralores del Estado.

**Art. 1.-** Se sustituye el artículo 1 de la siguiente manera:

**Art. 1.-** Créase el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios de El Salvador, que podrá denominarse "FODES", el cual estará constituido por un aporte anual del Estado igual al diez por ciento de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio financiero fiscal y entregado en forma mensual y de acuerdo a los artículos 4 y 4-A de esta Ley. Los cuales podrán financiarse con: a) Los subsidios y aportes que le otorgue el Estado. b) Aportes y donaciones. c) Préstamos externos e internos. d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ley de Corte de Cuentas de La República. Decreto Legislativo N°. 438, Diario Oficial N° 176, Tomo N°. 328, 25 de septiembre de 1995. (Consultado 8 octubre 2020)

<sup>18</sup> Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo No. 74, Diario Oficial No. 176, T. 300, 23 de septiembre de 1988. (Consultado 8 octubre 2020)

➤ **Ley de creación de la Dirección Nacional de Obras Municipales (DOM)**

“La Ley de Creación de la Dirección Nacional de Obras Municipales (DOM) que, aunque será una institución autónoma, dependerá de la Presidencia de la República, aprobará, calificará y ejecutará las obras que sean solicitadas por las alcaldías; por lo que realizará todos los procesos de adquisición y contratación, que podrán excluir la Ley de Adquisición y Contratación de la Administración Pública (LACAP).

Dos instituciones relativas a proyectos y servicios municipales fueron eliminadas por la Asamblea Legislativa a petición del Gobierno para el funcionamiento de dicha Dirección; una de ellas es el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), entidad receptora del FODES y encargado de su repartición, así como de brindar préstamos a municipalidades será disuelto y liquidado, entidad que estaba conformado por los mismos alcaldes.

La segunda es el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), pues la Dirección tomará sus atribuciones, competencias, responsabilidades y obligaciones.

La Dirección estará compuesta por una Junta Directiva, donde el Presidente será nombrado por el Presidente de la República, un director designado por la Presidencia, otro director nombrado por el Ministerio de Hacienda y otro por el Ministerio de Desarrollo Local.

La entidad tendrá un mínimo de recursos de un 3% de los ingresos corrientes del Estado, pero iniciará con un fondo de \$900 millones.

El Presidente de la República emitirá su reglamento.

Además, con la disolución del ISDEM, se creará el Fondo de Actividades Especiales para la Prestación del Servicio de Suministro de Especies Municipales, ejecutado por la Dirección General de Tesorería del Ministerio de Hacienda.

En total, el Estado va a reducir los fondos para fines municipales del 10% que contemplaba la antigua Ley del FODES al 6%; que se distribuirá en un 1.5% para el nuevo FODES y el restante se transferirá a la nueva dependencia de Gobierno, la Dirección Nacional de Obras Municipales.”<sup>19</sup>

#### ➤ **Ley General Tributaria Municipal**

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

**Art. 1.-** La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales. “<sup>20</sup>

#### ➤ **Ley del Servicio Civil**

“Esta normativa tiene por finalidad regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus funcionarios y empleados; y garantizar la protección de éstos y la

---

<sup>19</sup> <https://n9.cl/umndj> (Consultado 28 febrero 2022)

<sup>20</sup> Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86, Diario Oficial N° 242, Tomo 313, 21 de diciembre de 1991. (Consultado 15 octubre 2020)

eficiencia de la administración pública y municipal, y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud. Creando para ello orgánicamente el Tribunal de Servicio Civil, y sus atribuciones.

**Art. 1.-** El presente estatuto se denomina "LEY DE SERVICIO CIVIL" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la carrera administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.

**Art. 2.-** Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley, con las excepciones que después se dirán, los servidores públicos de las Instituciones Públicas.”<sup>21</sup>

## ➤ LEY DE FORMACIÓN PROFESIONAL

### CAPITULO I CREACION, NATURALEZA Y OBJETIVOS

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

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

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

---

<sup>21</sup> Ley del Servicio Civil. Decreto Legislativo No. 507, Diario Oficial No. 239, Tomo 193, 27 de diciembre de 1961. (Consultado 15 octubre 2020)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPITULO VI PATRIMONIO**

**Art. 26.-** El patrimonio del INSAFORP estará constituido por:

a.- Los bienes muebles, inmuebles y asignaciones presupuestarias que el Gobierno de la República destine a programas de formación profesional y que transfiera al INSAFORP;

b.- Los subsidios y aportes que le confiera el estado;

c.- Cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las Instituciones Oficiales Autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total de las planillas mensuales de sueldos y salarios; excepto los patronos del sector agropecuario que cotizarán hasta 1/4 del 1% sobre las planillas de salarios de trabajadores permanentes. Dicho aporte queda legalmente establecido de conformidad a esta Ley. Los patronos del sector agropecuario no cotizarán sobre las planillas de salarios de trabajadores temporales.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> LEY DE FORMACION PROFESIONAL DECRETO N° 554. Del 2 de junio de 1993, publicado en el D.O. No. 143, Tomo No. 320, del 29 de julio de 1993

- **NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTAN.**

#### **“Ámbito de Aplicación.**

**Art.1.-** Las Normas Técnicas de Control Interno constituyen el marco básico que establece el Concejo Municipal, aplicable con carácter obligatorio a todas las unidades de la institución.

#### **Definición de Sistema de Control Interno.**

**Art. 2.-** Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Concejo de Municipal, y el personal de la institución, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

#### **Objetivos del Sistema de Control Interno.**

**Art.3.-** El sistema de Control Interno De la Municipalidad de San Dionisio tiene como finalidad contribuir con la institución en el cumplimiento de los siguientes objetivos.

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

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados la Municipalidad debe contar al menos con la aplicación de los instrumentos básicos administrativos siguiente:

- Manual de Bienvenida.
- Manual de Organización y Funciones
- Manual descriptor de puestos.
- Manual de evaluación del desempeño
- Manual de sistema retributivo.

- Manual de capacitaciones.
- Manual de procedimientos
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Sistema de Contabilidad.
- Procedimientos sobre la adquisición de bienes y Servicios

## **CAPITULO II**

### **NORMAS RELATIVAS A LA VALORACION DE RIESGOS**

#### **Definición de Objetivos Institucionales.**

Art.28.- El Concejo Municipal, aprobará para cada periodo municipal, los objetivos y metas estratégicas, que respondan en forma directa a las acciones y políticas establecidas en Plan de Gobierno Municipal u otros documentos de estudio y análisis que surjan al momento de revisar la misión y visión correspondiente.

Los planes anuales de las unidades, contendrán sus propios objetivos y metas que también contribuirán en el logro de los objetivos macro institucionales.”<sup>23</sup>

#### ➤ **Reglamento Interno de Alcaldía de San Dionisio**

“El presente reglamento tiene por objetivos el control interno de tal manera que logre cumplir con las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

**Art.1.** El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene como propósito fundamental, establecer con claridad las disposiciones administrativas, técnicas, prácticas, necesarias y útiles para la buena marcha de la

---

<sup>23</sup> NORMAS TECNICAS DEL CONTROL INTERNO, decreto No. 9, de fecha 24 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo No. 371, de fecha 28 de abril de 2006, esta Corte emitió las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de San Dionisio, Departamento de Usulután. (Consultado 28 febrero 2022)

administración interna de la Municipalidad de San Dionisio; tales disposiciones constituyen normas de trabajo a las cuales deben sujetarse los trabajadores/as, empleados/as y funcionarios/as Municipales durante el desarrollo de las funciones que le han sido asignadas a cada cual, para lograr la eficiencia en el desempeño del trabajo.

**Art.10.** La Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece para los empleados que forman parte de ella, los siguientes niveles funcionariales: dirección, técnicos, administrativos y operativos. La clasificación de cada nivel está establecida en los Artículos del 6 al 9 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.”<sup>24</sup>

➤ **Reglamento Orgánico Funcional de La Corte de Cuentas de La República**

“Que en el proceso de modernización que actualmente realiza esta Corte, en el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta, se requiere de una estructura que responda a las nuevas necesidades institucionales, por lo que es urgente la emisión de un Reglamento Orgánico Funcional, que responda a tales necesidades.

**Art. 1.-** El presente Reglamento tiene por objeto establecer la estructura orgánica, las funciones, responsabilidades y atribuciones de las dependencias de la Corte de Cuentas de la República, a que se refiere el Art. 6 de su Ley.

**Art. 6.-** Las dependencias del Área Administrativa prestan cooperación a las unidades organizativas de todas las áreas de la Corte, para el cumplimiento de sus funciones y son:

Dirección Financiera, que dependerá de la Presidencia.

---

<sup>24</sup> Reglamento Interno de Alcaldía de San Dionisio, Acuerdo Número 25, Acta 75 de Sesión Ordinaria celebrada el 16 de octubre de 2013. (Consultado 20 noviembre 2020)

## 2. Coordinación General Administrativa

2.1 Departamento de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (DACI).

2.2 Dirección Administrativa.

2.2.1 Unidad de Recepción y Distribución de Informes de Auditoría.

2.3 Dirección de Recursos Humanos

2.4 Dirección de Planificación y Desarrollo Institucional

2.4.1 Departamento de Planificación

2.4.2 Departamento para la Modernización y Gestión de la Calidad.

2.5. Dirección Jurídica

Cada Dirección Administrativa está integrada por un Director, un Subdirector y el personal que sea necesario.

3. Departamento de Informática, que dependerá de la Presidencia.

4. Departamento de Capacitación, que dependerá de la Presidencia.”<sup>25</sup>

### ➤ **Reglamento de Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública (LACAP)**

“Que es necesario decretar el Reglamento de la Ley enunciada en el considerando anterior, a fin de facilitar y asegurar la aplicación de la misma.

**Art. 1.-** El presente Reglamento tiene por objeto regular, desarrollar y facilitar la aplicación de las normas contenidas en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones

---

<sup>25</sup> Reglamento orgánico funcional de la Corte de Cuentas de la República. Decreto Oficial N° 12, 14 de junio de 1999; Diario Oficial N° 109. (Consultado 20 noviembre 2020)

de la Administración Pública, que en lo sucesivo podrá abreviarse la Ley o LACAP, en lo relativo a la adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.

En el contenido de este reglamento se hará uso de las siguientes abreviaturas:

- a) Instituciones de la Administración Pública: Las Instituciones
- b) Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública: UNAC
- c) Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional: UACI<sup>26</sup>

➤ **DECRETO DE CREACIÓN DEL MUNICIPIO DE SAN DIONISIO.**

**DIARIO OFICIAL  
DE FECHA LUNES 26 DE JULIO DE 1920.  
PÁGINA 1285  
SECCION OFICIAL.**

ART. 1°- Eríjase en pueblo los cantones denominados Puerto Grande, Iglesia Vieja, San Dionisio, Mundo Nuevo y San Francisco, con el nombre de San Dionisio, teniendo su asiento en el primero de los cantones nombrados o sea Puerto Grande.

ART. 2°- Facultase al Gobernador del Departamento de Usulután, para que en su oportunidad proceda conforme a ley respectiva, a que se establezcan las autoridades locales de la mencionada población.

ART. 3°- Quedan segregados, en consecuencia del Puerto de El Triunfo, los cantones San Dionisio y San Francisco.

---

<sup>26</sup> Reglamento de Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública. Decreto Legislativo N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347, 15 de mayo del 2000. (Consultado 20 noviembre 2020)

### 3.8 MARCO INSTITUCIONAL

Cuadro No. 2 Descripción del marco legal que rige a la Alcaldía Municipal de San Dionisio, Usulután.

<b>LEYES</b>	<b>INSTITUCIONES</b>
Constitución de La República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia, a través de la sala de lo constitucional
Código de Trabajo de El Salvador	Ministerio de trabajo y previsión social
Código Municipal	Corte de cuentas de la República
Ley de La Carrera Administrativa Municipal	Ministerio de Gobernación
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Instituto Salvadoreño del Seguro Social
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Superintendencia del Sistema Financiero
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública	Corte de Cuentas de la República
Ley de Corte de Cuentas de La República	Corte de Cuentas de la República
Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios	Ministerio de Gobernación
Ley de creación de la Dirección Nacional de Obras Municipales (DOM)	Presidencia de la República
Ley General Tributaria Municipal	Alcaldía de San Dionisio, Usulután
Ley del Servicio Civil	Corte Suprema de Justicia
Ley de Formación Profesional	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
Normas técnicas de control interno específicas de la municipalidad de san dionisio, departamento de usulután.	Alcaldía de San Dionisio, Usulután
Reglamento Interno de Alcaldía de San Dionisio	Alcaldía de San Dionisio, Usulután
Reglamento Orgánico Funcional de la Corte de Cuentas de La República	Corte de Cuentas de la República
Reglamento de Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública	Corte de Cuentas de la República

Elaborado con el marco legal: Grupo de investigación, 20 de noviembre de 2019, Información brindada por alcaldía de San Dionisio en visita de campo.

## 4. GENERALIDADES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

### 4.1 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA

Para Klein y Manganelli (2004) es el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares e medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Esta definición contiene cuatro palabras clave:

**1. Fundamental:** Al emprender la reingeniería de un negocio o, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas obliga a examinar las reglas tacitas y los supuestos en que descansa el manejo de los negocios, la reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

**2. Radical:** Del latín radix que significa raíz. Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tardar de arreglar lo que está instalado si no abandonar lo viejo, es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

**3. Espectacular:** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimientos se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora

marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

**4. Procesos:** Aunque es la más importante de las cuatro también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos muchas personas de negocio no están orientadas a los procesos; estas están enfocadas en las tareas, en oficios, en personas, en estructura, pero no en proceso. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. En otras palabras, la entrega de dichos bienes en las manos del cliente es el valor que el proceso crea.”<sup>27</sup>

De acuerdo a las definiciones anteriores Reingeniería es el rediseño de los procesos de una organización o empresa al proceder a analizar sus debilidades para convertirlas en fortalezas y por ende buscar la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

#### 4.2 ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

“Las etapas por las que evoluciona la metodología de reingeniería están desglosadas siguiendo un circuito progresivo, a medida del cual la organización avanza para completar un conjunto de buenas prácticas en lo que se refiere a la mentalización y organización empresarial, preparada a evolucionar con los cambios que ella misma promueve de manera programática.

A continuación, se mencionan cada una de dichas etapas:

##### **a. Arranque de la implantación**

Solo desde el convencimiento, el conocimiento exhaustivo y la aceptación de las implicaciones que tiene para la organización, pueden dar comienzo los planes de

---

<sup>27</sup> Champy J y Hammer M, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994. Págs. 34-37 (Consultado 19 noviembre 2019)

implantación que supongan el rediseño fundamental de los procesos susceptibles de ser cambiados. La reingeniería supondrá para las organizaciones grandes y profundos cambios en la estructura y en el personal de la compañía. Suele convenir analizar la repercusión del cambio y como está preparada, o las necesidades de preparar a la organización para que el personal se sienta cómodo en las nuevas funciones que le asigne la reingeniería. Para ello, se deben iniciar conversaciones, estudiar el estado actual de la organización con respecto a la reingeniería y Plantear un plan-calendario de actuaciones.

### **b. El factor humano del cambio**

La preparación del personal a afrontar los cambios de manera optimista es decisiva para avanzar siguiendo la metodología propuesta, siendo habitual que ésta sea la etapa sobre la que recaen los riesgos más determinantes y propulsores del fracaso de la implantación de cualquier proyecto de reingeniería, y mucho más de su metodología.

Dentro de esta etapa se tiene que Formalizar un equipo de trabajo, comunicar e involucrar a toda la organización, formar al personal en las tareas de Reingeniería y preparar a los empleados y a la estructura organizativa en los cambios que se van a producir.

### **c. Análisis de los procesos**

En esta fase se da comienzo y se realizan los preparativos que permiten contemplar el estado de los procesos. Para ello se describen y desarrollan los planes de actuación en cuanto a los análisis cualitativos y cuantitativos del estado actual su evolución y su relevancia en la organización. Además, se desarrolla la metodología donde se describen las pautas de evaluación y supervisión de los procesos, los diferentes estadios por los que pasa un proceso desde su implantación y cuando es necesario su relevo. La metodología incorpora las

técnicas y herramientas, la descripción de las áreas involucradas, los recursos y cómo se realiza la incorporación de éstos en la implantación de un cambio radical.

#### **d. Implantación del cambio / innovación**

En esta fase se entra de lleno en la parte más operativa del cambio, se evalúan los procesos de la organización y se realizan los preparativos necesarios para desarrollar el cambio. Por ello es en este apartado donde prestamos especial atención al trabajo, debido a que es la esencia de este, aunque sin las otras etapas no podría desarrollarse ésta. La implantación del cambio-innovación se realiza de la siguiente manera: innovar e indagar como los avances tecnológicos pueden contribuir a la revisión radical, diseñar un plan de implantación e incorporar métodos y herramientas adecuadas para el apoyo en la implantación.

#### **e. Supervisión y evaluación de la implantación.**

Se estructura en establecer sistemas de evaluación y seguimiento, ser conscientes de que el cambio es dinámico y comentar y transmitir los logros alcanzados y la necesidad de continuar.”<sup>28</sup>

### **4.3 PROCESO DE LA REINGENIERÍA**

- a. “Iniciar conversaciones con la dirección.
- b. Estudiar el estado actual de la organización y desarrollar una propuesta realista y realizable de mejora de procesos basado en el rediseño radical.
- c. Convencer a la dirección de la organización.
- d. Formalizar el equipo de reingeniería.
- e. Comunicar la decisión y transmitirla a la organización.

---

<sup>28</sup> Izquierdo Gregorio, Lorenzo Cristina, Rojo Elena, Implantación de la Reingeniería por Procesos: Actividades, Técnicas y Herramientas. Págs. 5-6 (Consultado 19 noviembre 2019)

- f. Formar al personal en las tareas de Reingeniería.
- g. Preparara a los empleados y a la estructura organizativa en los cambios que se van a producir
- h. Orienta a la organización en la formulación de tareas por procesos.
- i. Analiza los procesos de la organización.
- j. Establece prioridades de los procesos a cambiar.
- k. Desarrolla una metodología con objeto de implantar los conceptos de Reingeniería.
- l. Innovar e indagar como los avances tecnológicos pueden contribuir a la revisión radical.
- m. Diseñar un plan de implantación.
- n. Incorporar métodos y herramientas adecuadas para el apoyo en la implantación.
- o. Establecer sistemas de evaluación y seguimiento.
- p. Evaluar los puntos fuertes y débiles de la cadena y desarrollar políticas de fortalecimiento de las actividades más flojas.”<sup>29</sup>

#### 4.4 ROLES DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

##### **“¿Quién va a rediseñar?**

Las compañías no son las que rediseñan procesos; son las personas. Antes de profundizar en el proceso de reingeniería, se debe atender al quién. Cómo

---

<sup>29</sup> Ibid cita 26

escogen las compañías y organizan al personal que realiza la reingeniería es clave para el éxito del esfuerzo.

En el proceso de reingeniería aplicado por las compañías surgen los siguientes roles o papeles:

- **Líder:** un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.
- **Dueño del proceso:** un gerente que es responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él.
- **Equipo de reingeniería:** un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, que diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y su ejecución.
- **Comité directivo:** cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.
- **Zar de reingeniería:** es el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería y de lograr sinergia entre los distintos proyectos en la empresa.”<sup>30</sup>

#### 4.5 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

“Fue enunciada por primera vez por Michael Hammer y James Champy (1994). Desde ese momento, la idea del rediseño en las organizaciones toma un énfasis especial, de tal forma, que éstas enunciaban que cualquier proyecto de relevancia para la empresa era una reingeniería. Tras esto, los objetivos iniciales iban desapareciendo y quedaban los que eran más plausibles. Era común que

---

<sup>30</sup> Ibid cita 25

gran parte de los proyectos etiquetados como de reingeniería, que en algún momento llegaron a ser muchos, fracasaron en sus objetivos originales y que, o bien fueron abandonados, o bien redujeron drásticamente sus pretensiones hasta convertirlos en proyectos tradicionales. El fracaso se reduce en gran parte por miedo al cambio, a la incertidumbre que genera éste por temor de abandono de lo alcanzado hasta ahora, al miedo a empezar de nuevo, a aprender a cuestionarse los preceptos actuales, a comprender que la validez de determinadas consignas tiene un momento determinado y que sobre todo que los cambios son una oportunidad para muchas empresas en su reorientación. Esos cambios constantes y bruscos ocurren muy a menudo en empresas tecnológicas, pero también en otras más asentadas y cuyo negocio es más tradicional. Esta circunstancia choca con el hecho de que debemos prepararnos al cambio, a ver que es inevitable que las transformaciones son necesarias y que hay que estar preparados para verlas y afrontarlas.”<sup>31</sup>

#### 4.6 DEFINICIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

“Para llegar a una definición válida de Reingeniería de Procesos se debe partir de una situación previa en la cual nos hacemos una pregunta: si tuviéramos que volver a crear la empresa desde cero, teniendo en cuenta lo que ya sé y la tecnología disponible, ¿cómo sería mi nueva empresa? A pesar de que existe un consenso generalizado acerca de que la Reingeniería pasa necesariamente por un rediseño radical de los procesos de la empresa para alcanzar mejoras drásticas en la gestión, existen diversas definiciones de entre las cuales se destacan:”<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2733591.pdf> pág. 2 (Consultado 10 enero 2020)

<sup>32</sup> [http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf) (Consultado 10 enero 2020)

Para T. Davenport (1996) es el análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones.

Según R. Talwar (1993) es la Reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor.

De acuerdo a las definiciones anteriores se afirma que: es un rediseño radical de los procesos de las organizaciones para alcanzar mejoras en su gestión y debe contemplarse como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

#### 4.7 PRINCIPIOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

“El Grupo de Consultoría de Boston, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se basa la Reingeniería de Procesos.

- a. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
- b. La estrategia empresarial debe guiar y conducir la Reingeniería de Procesos
- c. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
- d. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras la aplicación de la Reingeniería.
- e. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
- f. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que

deben ser flexibles a medida que se desarrolla la Reingeniería de Procesos y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.

- g. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo plan para distintos negocios.
- h. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.
- i. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos.
- j. La Reingeniería de Procesos no debe ser visto como un proceso único, que se deba realizar una única vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
- k. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político, etc.)<sup>33</sup>

#### 4.8 VENTAJAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

- “Mentalidad revolucionaria: Induce a pensar en grande en la organización.
- Mejoramiento decisivo: cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
- Estructura de la organización: enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
- Renovación de la organización: aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.

---

<sup>33</sup> [http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf) (Consultado 10 enero 2020)

- Cultura corporativa: ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
- Rediseño de puestos: crea empleos más incitantes y satisfactorios.”<sup>34</sup>

#### 4.9 IMPORTANCIA DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

“La importancia se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio.

**Cliente:** es decir rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente.

**Reducción de Costo:** en otras palabras, permite a la organización brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.”<sup>35</sup>

#### 4.10 CARACTERÍSTICAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

“A partir de los requisitos que todo proceso de Reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, podemos determinar unas características comunes en dichos procesos:

**a. Unificación de tareas:** se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores. El enfoque

---

<sup>34</sup> <http://itemplar.blogspot.com/2008/10/ventajas-y-desventajas-de-la.html> (Consultado el 21 de enero del 2020)

<sup>35</sup> <http://reingeneri.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-reingenieria-la.html> (Consultado el 21 de enero de 2020)

hacia los procesos característico de la Reingeniería de Procesos implica, como ya hemos visto anteriormente, una pérdida de entidad de las tareas.

**b. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones:** son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto, en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Los beneficios derivados son la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.

**c. Reducción de las comprobaciones y controles:** se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico. Actuando de esta manera se agiliza y flexibiliza la estructura organizativa.

**d. Papel protagonista del responsable del proceso:** en su figura recae la función de ejercer como único punto de contacto, lo cual permite un trato más eficiente.

**e. Operaciones híbridas:** las operaciones en todo proceso de Reingeniería de Procesos gozan de una naturaleza dual. Se pueden considerar centralizadas y descentralizadas simultáneamente ya que se pretende disfrutar de las ventajas que presenta cada una de las dos opciones. Las distintas unidades pueden trabajar con un elevado grado de autonomía sin perder las ventajas que aporta la coordinación entre las mismas.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> [http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf) (Consultado 10 enero 2020)

#### 4.11 NIVELES DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

“La Reingeniería puede realizarse en tres Niveles:

- El de la compañía en su conjunto,
- El de un proceso empresarial o
- El de un cargo o tarea.

El nivel en el que se va a trabajar corresponde a la Reingeniería de Procesos, que se le conoce como la Reingeniería de medio campo, porque se dedican a los procesos que se intermedian los diversos departamentos que constituyen la estructura organizacional de las empresas.”<sup>37</sup>

#### 4.12 TIPOS DE COMPAÑÍAS QUE EMPRENDEN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

"En primer lugar, se encuentran las empresas con graves problemas de subsistencia, aquellas en situaciones desesperadas donde pelagra la continuidad de su actividad económica.

En segundo lugar, aparecen las empresas que todavía no están en dificultades, pero cuyos sistemas administrativos permiten anticiparse a posibles crisis, de forma que se detectan con anticipación la aparición de problemas. A pesar que por el momento los resultados puedan parecer satisfactorios, el escenario en que se desenvuelve la actividad de la empresa es incierto y en todo momento está presente la posible aparición de nuevas amenazas. La misión de estas compañías es ejercer una reingeniería de carácter preventivo.

Por último, el tercer tipo de empresas que deciden aplicar la reingeniería de procesos lo constituyen aquellas que se encuentran en óptimas condiciones.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/18674/1/tesis%20final%20imprimir%20.pdf> (Consultado 10 enero 2020)

<sup>38</sup> Ibid cita 25.

#### 4.13 DEFINICIÓN DE PROCESO

"Es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas".<sup>39</sup>

"Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades:

**Las que agregan valor:** actividades importantes para los clientes.

**Actividades de traspaso:** las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.

**Actividades de control:** las que se crean en su mayor parte para controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas."<sup>40</sup>

A partir de lo anterior, se afirma que: es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que buscan un resultado específico a través de la utilización de diferentes recursos.

#### 4.14 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Según Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter (2006), es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos obtenidos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

---

<sup>39</sup> Bravo, Juan, Gestión de Procesos ,5° edición, Editorial Evolución, Chile, 2013. pág.16 (Consultado 10 enero 2020)

<sup>40</sup> Klein Mark y Manganelli Raymond, Como Hacer Reingeniería Guía indispensable paso a paso, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004. (Consultado 10 enero 2020)

Para Stephen Robbins y Mary Coulter (2018), se trata de la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente.

Idalberto Chiavenato (2002) afirma: es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente.

De acuerdo a las consideraciones anteriores administración es: el proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar las actividades laborales empleando personas y diversos recursos con miras a cumplir con las metas de la organización de manera eficiente.

#### 4.15 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

“La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. En tal sentido, existen características destacadas como las que se mencionarán a continuación:

- **Universalidad**

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

- **Especificidad.**

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como

técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

- **Unidad temporal.**

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado. Todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

- **Unidad jerárquica.**

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo.”<sup>41</sup>

#### 4.16 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

“Bastan los siguientes hechos para demostrar la importancia que la administración representa.

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta. de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

---

<sup>41</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Limusa Noriega Editores 1998. (Consultado 12 enero 2020)

- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.”<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Idem. Cita 39

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

#### **1. ANTECEDENTE DEL PROBLEMA**

La alcaldía de San Dionisio surge por Decreto Legislativo el 21 de Julio de 1920, durante la administración de Don Jorge Meléndez. La población del municipio es de 10,345 habitantes de los cuales se distribuyen un 50% en Islas y el otro 50 % en tierra firme. Para su administración, se divide en 6 cantones con 34 caseríos y 3 colonias; dentro del área urbana se ubican 7 colonias y 3 Barrios.

La alcaldía municipal es un centro de atención a los ciudadanos que cuenta con diferentes servicios desde alquiler de salones, recolección de desechos sólidos hasta la obtención de partidas de nacimiento y de defunción.

Los empleados expresan inconformidad en la ejecución de algunas actividades en sus puestos de trabajo ya que realizan lo que se les requiere conforme se van presentando las situaciones esto debido a que no se les comparten los documentos esenciales para el funcionamiento de toda organización como lo es el manual descriptor de puestos, y en ocasiones no tienen a su disposición las herramientas básicas para su labor. Además, se mencionó que la comunicación no siempre es oportuna y la inducción de personal se da de forma diferente para cada caso propiciando vacíos que afectan su adaptación; a pesar que la comuna cuenta con un plan de capacitaciones este no se utiliza por la falta de un responsable específico que vele por su aplicación. Se investigaron los factores que intervienen en estas deficiencias sin la necesidad de consultar a la población del municipio, debido a que es la misma administración la que por cuenta propia identifica la problemática y busca corregirla.

## 2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se efectuó la investigación con la finalidad de saber la situación actual de las diferentes metodologías que implementan en el desarrollo de las labores diarias, a partir de esto ofrecer a la administración una alternativa basada en la mejora continua de los procedimientos y técnicas que aplica la comuna. Se beneficiará a los empleados de la institución, optimizando su desempeño y habilidades.

## 3. OBJETIVOS

### 3.1 GENERAL

Determinar la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, Departamento de Usulután, en la ejecución de las actividades administrativas, así como los procedimientos que emplean los responsables de cada unidad orgánica.

### 3.2 ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar las principales deficiencias laborales que tiene el área administrativa de la comuna y su relación con el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Elaborar un diagnóstico que permita evidenciar los factores que generan el funcionamiento inadecuado de los procesos desarrollados en la institución.
- ✓ Presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas en los resultados de la investigación de campo.

#### 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La implementación de métodos y técnicas ayudó a seguir un camino lógico, sistemático y ordenado del estudio realizado, aplicar los instrumentos necesarios para obtener la información de manera concreta, por medio de la encuesta y entrevista.

##### 4.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Tomando en cuenta las características de la problemática, se realizó una investigación aplicando el método científico, el cual permitió un trato objetivo y fidedigno al recolectar información de forma veraz, de esta manera tratar con mayor objetividad los datos recolectados con los empleados administrativos. Dicho procedimiento utiliza los siguientes métodos auxiliares:

✓ **Analítico**

Este permitió evidenciar los factores, así como también las variables que intervienen en el desarrollo de las labores de cada empleado. Para la investigación se separó cada actividad desempeñada, con la intención de identificar las causas principales que afectan la eficiencia de los trabajadores de la Alcaldía Municipal de San Dionisio y para obtener una visión amplia y completa de la situación actual de los procesos de la institución.

✓ **Sintético**

Por medio de la recolección de información con cuestionario dirigido a los encargados de las áreas administrativas de la comuna se procedió a totalizar y unificar los datos adquiridos con el fin de obtener una perspectiva global de la realidad actual, de esta manera se detectaron elementos que inciden en el desempeño de los empleados y necesidades relacionadas con las funciones

asignadas a cada puesto de trabajo para proporcionar las conclusiones finales y recomendaciones a considerar.

#### 4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fue el descriptivo, el objetivo es detallar el estado y/o comportamiento de una serie de variables, como funciona actualmente la administración dentro de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, el impacto que tiene y cómo puede afectar en el desarrollo de las actividades de la comuna.

#### 4.3. TIPO DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el no experimental porque se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno, ya que no se manipuló ninguna variable, es decir, la investigación se basó en los hechos tal como son en la realidad, lo cual limita a relatar los hallazgos de la situación del problema estudiado.

#### 4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

El medio para recoger información se basa en las técnicas y sus respectivos instrumentos, los cuales brindan datos importantes y necesarios sobre el fenómeno a investigar.

##### 4.4.1. TÉCNICAS

Es el conjunto de procedimientos y operaciones para el manejo de los instrumentos que debe utilizar toda persona que hace investigación con la aplicación de los métodos.

##### ✓ Entrevista

Consistió originalmente en una reunión con el secretario municipal y el alcalde, quienes son el personal clave y conocedor del problema que se presenta en la

comuna con respecto a las funciones desempeñadas por cada puesto de trabajo de los colaboradores y están en mayor contacto con la realidad. Sin embargo, se le realizó únicamente al secretario, consistiendo en una serie de preguntas de las cuales, proporcionó información completa y precisa. A través de esta técnica se obtuvieron opiniones y comentarios que dieron la pauta para consolidar la investigación.

#### ✓ Encuesta

Dirigida a los encargados de cada unidad de análisis que son el objeto de estudio, es decir, se encuestó al personal administrativo de la municipalidad, dado que son estas personas quienes conocen y manejan información importante relacionada con la investigación en la comuna de San Dionisio.

#### 4.4.2. INSTRUMENTOS

Son los complementos necesarios para obtener la información y profundizar más en el fenómeno de estudio. Los instrumentos utilizados se muestran a continuación.

#### ✓ Guía de entrevista

Para realizar la entrevista se elaboró una guía estructurada que constó de 17 preguntas específicas la cual fue dirigida al secretario municipal con el propósito que expresara su opinión respecto de la situación actual de la alcaldía.

#### ✓ Cuestionario

Estuvo basado en preguntas relacionadas con variables a medir, su estructura constó de Objetivo, Indicaciones, 24 preguntas cerradas, 2 preguntas de

selección múltiple, y 2 preguntas abiertas, haciendo un total de 28 preguntas que conforman el cuestionario.

#### 4.5. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

##### ✓ Primarias.

Se obtuvo información en la investigación de campo a través de un cuestionario dirigido al personal administrativo y de entrevista con el secretario municipal de la Alcaldía de San Dionisio.

##### ✓ Secundarias.

Se consultó diferentes fuentes tales como libros, trabajos de graduación, revistas, artículos escritos, y sitios web que proporcionaron información relevante y concerniente con el tema en investigación.

#### 4.6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de la investigación se realizó en las instalaciones de la Alcaldía de San Dionisio ubicada en Primera Calle Oriente No. 1 frente a Parque Central, San Dionisio, Departamento de Usulután.

#### 4.7. OBJETO DE ESTUDIO.

- Alcaldía de San Dionisio.

#### 4.8. UNIDADES DE ANÁLISIS.

Para la investigación se eligió como unidades de análisis al alcalde, al secretario y al personal administrativo de la Alcaldía de San Dionisio.

#### 4.9. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

##### ✓ **Universo.**

Para el caso de la Alcaldía municipal de San Dionisio el universo está compuesto por el alcalde y el secretario municipal de la comuna, además de 15 empleados administrativos que tienen la función de dirigir y controlar los procesos que se realizan en la institución sumando un total de 17 personas.

- Alcalde Municipal
- Secretario Municipal
- Encargados Administrativos de cada unidad.
  - Unidad de Acceso a la Información
  - Tesorería
  - Oficial de Información
  - Archivo
  - Unidad de la Mujer
  - Auditoría Interna
  - Contabilidad
  - Registro del Estado Familiar
  - Cuentas Corrientes y Catastro
  - Síndico Municipal
  - Unidad Ambiental Municipal
  - Promoción Social
  - Educación y Salud Comunitaria
  - Colecturía
  - Complejo Educativo

✓ **Muestra.**

Para la investigación se consideró realizar el censo al personal administrativo. Se optó por aplicarlo debido a que esta área de estudio está compuesta por un total de 15 empleados.

#### 4.10. TABULACIÓN, ANÁLISIS, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN

✓ **Tabulación**

Con la información obtenida por medio de diferentes técnicas e instrumentos utilizados se realizó la tabulación empleando una hoja de cálculo de Microsoft Excel.

✓ **Análisis e interpretación de datos**

Se procedió a realizar el análisis de los resultados obtenidos, a través de los cuadros y gráficos generados donde se representan los datos absolutos y relativos de la investigación, contribuyendo a efectuar una correcta interpretación.

#### 5. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

La elaboración del diagnóstico actual de los procesos administrativos desarrollados en la alcaldía de San Dionisio se basó en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal encargado de cada unidad orgánica, así como también las respuestas proporcionadas por el secretario municipal, las cuales fueron obtenidas por medio de la entrevista realizada. (Ver Anexo 3 y Anexo 4)

El diagnóstico se divide en seis etapas: la primera tiene que ver con la filosofía organizacional de la comuna, la segunda trata la comunicación y coordinación entre líneas jerárquicas, en la tercera se hace una identificación de funciones de los puestos de trabajo, la cuarta analiza los puestos de trabajo y sus actividades, la quinta aborda conocimientos sobre la reingeniería de procesos y la sexta contiene el análisis de disposición al cambio.

### 5.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Según la información obtenida en la encuesta, con el 86% representando la mayoría del personal se identifican con la filosofía para el funcionamiento de la institución lo que resulta importante ya que se demuestra que los trabajadores tienen claro el camino a seguir y el objetivo por el cual se rigen. (Ver Anexo 3, pregunta 1).

Los resultados reflejan que más de la mitad de los encuestados no tienen el conocimiento de misión y visión, ya que no se les comparte de igual forma la información a todos los empleados, se debe buscar que todo el personal tenga claro los alcances de la institución, (Ver Anexo 3, pregunta 2).

El secretario municipal expresó en la entrevista que tiene un compromiso con la filosofía (Anexo 4, pregunta 1).

Los valores acordados como propios de la comuna están presentes en un 57% de los trabajadores lo que propicia un buen ambiente laboral (Ver Anexo 3, pregunta 3).

El secretario conoce a la perfección cada valor y los pone en práctica en sus actividades diarias (Anexo 4, pregunta 2).

El manejo de la documentación reglamentaria en la comuna no es aceptable en su mayoría de los encuestados con un 71% pone en duda si realmente existen y si el uso es el efectivo en cada unidad (Anexo 3, pregunta 4).

El secretario manifiesta que hacen falta algunos manuales en la comuna (Anexo 4, pregunta 4).

Se debe tener la certeza que todos los colaboradores tengan a su alcance y disposición los reglamentos institucionales existentes en el momento preciso y cuando lo requiera cada unidad.

## 5.2. COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE LÍNEAS JERÁRQUICAS

El 71% de los empleados administrativos afirman que existe una comunicación aceptable entre las cadenas de mando y el resto de los encuestados consideran que la comunicación no siempre es clara y oportuna (Ver Anexo 3, pregunta 5).

El secretario considera tener una buena relación con sus subalternos (Anexo 4, pregunta 5).

Al consultar sobre la coordinación entre unidades de la alcaldía se establece que más de la mitad de los empleados ven efectiva la ayuda que se brindan entre los departamentos, pero se debe propiciar una relación laboral más fluida con todos los colaboradores y evitar una deficiencia en los procesos de la comuna. (Ver Anexo 3, pregunta 6).

Los empleados manifiestan no estar de acuerdo con las líneas jerárquicas establecidas actualmente con un 86% representando la mayoría, siendo así que se deben estructurar y fortalecer la autoridad jerárquica en la comuna (Ver Anexo 3, pregunta 7).

El secretario municipal en su entrevista considera que sí está definida la estructura organizacional (Ver Anexo 4, pregunta 7).

Se refleja una diferencia en los resultados obtenidos entre la encuesta y entrevista, el Concejo municipal debe analizar y actualizar el organigrama institucional para dejar claro las líneas de mando y por ende una correcta comunicación entre los empleados.

### 5.3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES

Con la mayoría de los encuestados a favor identifican responsabilidades y obligaciones a realizar en sus puestos mientras que el 14% de los empleados manifiestan no tener un manual de funciones que especifique puntualmente sus actividades (Ver Anexo 3, pregunta 8).

Generándose así acumulación de labores que quedan a la espera de ser atendidas por los empleados.

La apreciación percibida por arriba de la mitad con un 57% de los trabajadores de la alcaldía se consideran estar calificados para el desempeño de sus labores, sin embargo, el resto de los encuestados no tienen la seguridad de cubrir sus deberes y esto afecta negativamente en el cumplimiento de sus objetivos (Ver Anexo 3, pregunta 9).

Mientras que para el secretario si cuenta con el personal calificado para el desarrollo de cada actividad en la comuna, pero también hace saber que necesitan un encargado para contratar personal nuevo en el área de recursos humanos (Ver Anexo 4, pregunta 8).

El Concejo municipal y el jefe de personal deben identificar las líneas jerárquicas adecuadas para el cumplimiento de todas las funciones establecidas en cada puesto de trabajo y que el personal que cubre las plazas tenga la experiencia y conocimiento para el desarrollo de los procedimientos a ejecutar. También cumplir con los documentos oficiales como el manual descriptor de cargos de la comuna.

#### 5.4. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Con un 57% de la administración considera tener una sobrecarga de actividades y que no están documentadas oficialmente en el manual descriptor de cargos, sin embargo, el resto de los empleados si cumplen con lo establecido en dicho documento (Ver Anexo 3, pregunta 10).

Se debe instituir un documento formal que especifique cada una de las actividades a desarrollarse por puesto de trabajo con sus respectivos responsables y ser compartido con todos los involucrados dentro de la comuna para el cumplimiento de metas.

En cuanto a las herramientas que proporciona la alcaldía a los trabajadores se tiene que el 57% del personal no dispone de ellas por ende se refleja en una deficiencia en los resultados de sus labores. El resto si cuenta con los instrumentos específicos para su puesto de trabajo (Ver Anexo 3, pregunta 11).

Es necesario una actualización de herramientas tecnológicas modernas para el desarrollo de habilidades y el cumplimiento de los objetivos por unidad.

Con un 86% de los encuestados el personal se involucra efectivamente a las funciones asignadas a su puesto y el 14 % restante manifiesta tener ausencia de tareas que correspondas a su cargo y una sobrecarga de actividades a realizar (Ver Anexo 3, pregunta 12).

Proporcionar un listado de las responsabilidades que cubre diariamente cada empleado en la institución.

Además, los empleados expresan con un 71% la disposición de colaborar en la resolución de conflictos que afrontan en la unidad a la que pertenece y de esta manera tener una actitud asertiva ante tal situación (Ver Anexo 3, pregunta 13).

Se considera seguir con la disponibilidad de los trabajadores al minimizar el impacto que puede generar un problema no atendido en el tiempo oportuno.

## 5.5. CONOCIMIENTO SOBRE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

En cuanto a los empleados administrativos con el 71% maneja lo básico de los procesos mientras que el resto desconoce del concepto (Ver Anexo 3, pregunta 14).

Se busca lograr que todas las personas tengan suficiente dominio en los que se refiere a procesos y lograr actividades secuenciales que mejore su gestión.

La comprensión sobre la mejora continua está presente en casi todos los encuestados que se reflejan en un 86% donde se puede depurar las actividades para hacerlas más eficientes y el restante no conoce lo que implica esto en sus cargos (Ver Anexo 3, pregunta 15).

Es importante tener un plan de capacitación que integre a todo el personal para identificar las mejoras en los procesos continuos.

Con el 86% de las personas demuestran que el término de reingeniería de procesos no es ajeno a su conocimiento ya que en su mayoría dicen saber de qué trata, mientras que el resto de los encuestados desconoce del tema (Ver Anexo 3, pregunta 16).

Con los resultados obtenidos se debe reforzar este tema a fin que todo el personal se involucre en los cambios de los procesos y conocer lo que implica en sí la propuesta.

Se cuenta con el 57% de los encuestados que no han participado en una transición de cambio administrativo, y el resto si han tenido la oportunidad de experimentar parcialmente un cambio de procesos con anterioridad (Ver Anexo 3, pregunta 17).

Con la respuesta obtenida se debe considerar a los que han experimentado una transición de cambio administrativo para la conformación del grupo responsable de implementar la reingeniería como un nuevo reto innovador. También se debe involucrar al resto de los trabajadores en dicho proceso.

Al consultar sobre propuestas de mejoras que optimicen los procesos en las áreas de trabajo, la mitad de los encuestados si hacen mención de lo que necesitan para mejorar sus procedimientos como:

- Unidad de Acceso a Información Pública, solicita mejorar la comunicación y los procesos de actualización de la información.
- Tesorería, propone que haya más de una persona por área de trabajo ya que los procesos son muchos a realizar y una persona no es competente para realizar todas las actividades en dicha área.
- UACI, pide mejorar el espacio físico.
- Auditoría Interna, la creación de manuales de procedimientos (Ver Anexo 3, pregunta 18).

Además, el secretario municipal en su entrevista propone nueva infraestructura informática con énfasis en el software (Ver Anexo 4, pregunta 17).

Con las respuestas obtenidas se reflejan propuestas de mejoras desde la estructura física de la alcaldía hasta aspectos que tienen que ver con documentación básica para su funcionamiento.

## 5.6. ANÁLISIS DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO

Con el 71% los empleados están conformes con la manera en que se ejecutan los procesos administrativos a su cargo, mientras que el resto no les complacen los procedimientos actuales (Ver Anexo 3, pregunta 19).

Esto da a entender que, si bien no todos necesitan un ordenamiento en sus procesos, se puede proponer un plan innovador para todas las unidades y así poder utilizar los recursos existentes en la comuna.

Se evidencia con la mayoría de los encuestados, consideran necesario la readecuación de funciones que garantice el cumplimiento de actividades según corresponda a cada trabajador, mientras que el 29% de los empleados podrían tener una resistencia al cambio y se debe estimular adecuadamente a cada uno adelantándose a algún suceso que se presente a la hora de implementar la propuesta (Ver Anexo 3, pregunta 20).

Para optimizar adecuadamente las actividades en cada puesto de trabajo el 57% muestran su aprobación, el resto no lo considera necesario (Ver Anexo 3, pregunta 21).

Obteniendo de la mayoría su aceptación se debe utilizar de forma positiva las habilidades de cada empleado para corregir y actualizar sus procedimientos.

El uso de tecnologías está implícito en casi todos los puestos de trabajo, con un 71% de los encuestados, el resto no lo emplea en sus actividades (Ver Anexo 3, pregunta 22).

Se conoce que el equipo informático con que cuenta la alcaldía, hace años cumplió su vida útil y se debe aplicar un plan a este recurso para obtener un buen desempeño laboral en cada unidad.

Más de la mitad de los trabajadores aceptan la propuesta de mejora basada en la reingeniería de procesos administrativos ya que les ayudaría a reducir los tiempos de respuesta en cada procedimiento, mientras que el 29% muestra una negatividad a una reforma (Ver Anexo 3, pregunta 23).

Por lo cual se tomará en consideración la opinión de los empleados para la implementación de la propuesta.

Las principales actividades desarrolladas por el personal de la alcaldía en las diferentes unidades no parecen tener una estructura formal que dicte lineamientos a seguir, los trabajadores las ejecutan en el orden que consideran adecuado. Según las respuestas obtenidas por algunas personas que detallaron sus procesos específicamente. En el caso de contabilidad para el registro de egresos realiza más procesos de los normales y el tiempo de entrega es bastante, en la Unidad de la mujer sus actividades son variables ya que realiza diferentes tareas como talleres de formación que para su desarrollo se debe tener un plan de trabajo, coordinar los recursos y la búsqueda de los posibles beneficiados con el taller así es el tiempo de duración (Ver Anexo 3, pregunta 24).

Se puede generar un plan que optimice el desempeño de los colaboradores en la medida de lo posible.

## 6. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 6.1. ALCANCES

- ✓ Para el desarrollo de la investigación, en concreto recolectando datos, se contó con el apoyo del secretario de la Alcaldía Municipal de San Dionisio y 7 empleados administrativos, lo que contribuyó a la obtención de información para su posterior análisis.
- ✓ Al municipio de San Dionisio se tuvo acceso con la colaboración de la jefa de Proyección Social de la Facultad de Economía de la Universidad de El Salvador, quien proporcionó transporte.

- ✓ En el análisis de los resultados obtenidos de la entrevista y la encuesta se contó con equipo informático, material didáctico y tiempo necesario, para describir la situación actual de los procesos que implementa la alcaldía.

## 6.2. LIMITACIONES

En el desarrollo de la investigación de campo se presentaron diferentes circunstancias para la recolección de la información:

- ✓ El alcalde no participo en la entrevista por la escasa disponibilidad de tiempo y en la encuesta no se logró la participación total del personal administrativo para responder las preguntas por su carga de trabajo.
- ✓ De las 15 personas a encuestar no se contó con la disposición en varias ocasiones de los empleados en el cuestionario, se recurrió a ser enviado por correo electrónico para su llenado sin obtener la totalidad de respuestas. Solo 7 personas dieron seguimiento al instrumento.
- ✓ La pandemia de COVID-19 que limitó el acceso a la alcaldía y el acercamiento a los empleados.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. CONCLUSIONES.

- ✓ La Alcaldía Municipal de San Dionisio presenta deficiencias en las operaciones administrativas que realiza lo cual afecta su funcionamiento, generando contratiempos en el desarrollo de los procesos que utilizan los empleados.

- ✓ El personal administrativo en su mayoría no recibe toda la información pertinente para el desarrollo de las tareas de sus puestos de trabajo como lo son la filosofía y los reglamentos de la alcaldía, debido a que la inducción a sus labores no lo reciben todos al momento de ser contratados, existe carencia de documentos administrativos que puedan servir de consulta con relación a las actividades que deben desempeñar.
- ✓ La estructura organizativa de la institución no refleja específicamente las líneas jerárquicas entre jefes y subalternos, generado así incertidumbre entre los empleados y ausencia de comunicación directa para el cumplimiento de metas y objetivos de la comuna.
- ✓ A través de la encuesta se logró comprobar que la mayoría del personal administrativo identifica sin problemas las funciones que corresponden a su cargo; sin embargo, un porcentaje considerable de empleados dice no contar con un manual que especifique puntualmente sus actividades.
- ✓ Se determinó que la comuna proporciona equipos según lo requiera cada puesto de trabajo, pero no son suficientes para que todo el personal pueda desempeñar sus actividades laborales, además, las herramientas disponibles son obsoletas lo cual afecta los procedimientos que realizan los empleados.
- ✓ A pesar que la mayoría del personal tiene cierta noción de lo que implica la reingeniería no todos han participado en un proceso de cambio con anterioridad, pero están en la disposición de aceptar una mejora en sus actividades diarias y una correcta readecuación para el buen desempeño en sus puestos de trabajo con la finalidad de alcanzar las metas de la municipalidad.

- ✓ El personal se muestra optimista con la innovación y actualización de una nueva forma de trabajo a través de la readecuación de actividades orientada a optimizar el desempeño alcanzando la efectividad.

## 7.2. RECOMENDACIONES

- ✓ La implementación de la propuesta de reingeniería será mediante acuerdo del Concejo municipal de la Alcaldía Municipal de San Dionisio a través de la reforma a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas (NTCIE) que ayudará a la optimización del funcionamiento en las operaciones administrativas y reducir los tiempos de respuesta para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Se recomienda al jefe de personal y encargados de las unidades compartir toda información relevante a cada puesto de trabajo como de la institución en general para conocimiento de los empleados, empezando por la identificación de tareas por trabajadores en cada unidad a través de un manual oficialmente documentado.
- ✓ El Concejo municipal debe considerar la reestructura del organigrama de la alcaldía con la finalidad de especificar las líneas de mando en la organización contribuyendo a que los empleados sepan a quien acudir para la resolución de problemáticas y además mejorar las vías de comunicación.
- ✓ Actualizar el manual descriptor de cargos de la comuna para beneficio de los empleados donde se especifiquen puntualmente las actividades de acuerdo a su puesto de trabajo y por ende optimizar los procedimientos que realizan en cada unidad.

- ✓ Es necesario que el jefe de personal se asegure de proporcionar las herramientas de trabajo adecuadas para el correcto funcionamiento de los procesos, reduciendo así el tiempo de respuesta en cada actividad representando un ahorro sustancial que se puede aprovechar en otra tarea, se recomienda la adquisición de equipo informático adicional que sustituya el obsoleto y actualización en programas que se utilizan actualmente en la administración para alcanzar las metas de la institución.
  
- ✓ Aprovechar el conocimiento del personal en el tema de reingeniería de procesos y que formen parte del grupo de cambio, aportando sus ideas en mejorar los procedimientos y corregir las deficiencias que presenta actualmente la comuna con la implementación de la propuesta.
  
- ✓ Se deben generar propuestas de nuevas metodologías de trabajo por parte del Concejo municipal, que se realicen a mediano o largo plazo, contribuyendo al correcto desempeño en las actividades del personal para optimizar su labor y que estos puedan visualizar la calidad de su ejecución y hacer aportes o mejoras en los procesos.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

### **1. ANTECEDENTE**

La Alcaldía Municipal de San Dionisio presenta deficiencias en las operaciones administrativas que realiza lo cual afecta su funcionamiento, generando contratiempos en el desarrollo de los procesos que utilizan los empleados.

La estructura organizativa de la institución no refleja específicamente las líneas jerárquicas entre jefes y subalternos, generado así incertidumbre entre los empleados y ausencia de comunicación directa para el cumplimiento de metas y objetivos de la comuna.

Se determinó que la institución proporciona equipo según lo requiera cada puesto, pero no son suficientes para que todo el personal pueda desempeñar sus actividades laborales, además, las herramientas de trabajo disponibles son obsoletas y afectan los procedimientos que deben realizarse.

Lo anterior fue expresado por los mismos trabajadores quienes reconocen las inconveniencias que están experimentando; dando la pauta para la realización de una propuesta que proporcione alternativas a los responsables de cada unidad administrativa en la realización de los diferentes procesos que aplican basándose en la determinación de sus actividades y la forma en que se desarrollan.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. GENERAL

Proporcionar a la alcaldía municipal de San Dionisio una alternativa que optimice el desempeño del personal de la institución, basada en la Reingeniería de procesos administrativos que actualmente implementa.

### 2.2. ESPECÍFICOS

- Actualizar la filosofía y modificar la estructura organizacional de la institución.
- Crear diferentes políticas que favorezcan al funcionamiento adecuado de la comuna.
- Incorporar nuevo equipo y sistema computacional especializado para agilizar los procesos administrativos y el desempeño del personal.

### 3. IMPORTANCIA

La propuesta de reingeniería en la institución se elaborará para la implementación en el área administrativa sirviendo como alternativa de cambio e innovación en los procesos de los trabajadores, quedando bajo responsabilidad del concejo municipal, su futura puesta en marcha como opción para fortalecer los procedimientos actuales y lograr el eficiente desempeño de sus colaboradores.

La elaboración de la misma se orienta a dos enfoques, de manera consecutiva en la aplicación de la reingeniería:

Primero el personal conformado por los cargos altos y subalternos, son a quienes se les rediseñaran sus actividades y recursos que contribuyan a la mejora continua.

Segundo los procesos administrativos que serán recopilados, rediseñados y actualizados; donde se simplifiquen las tareas y los tiempos de respuestas contribuyendo a que los empleados comprendan fácilmente como realizar sus funciones.

### 4. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

#### 4.1 PROPUESTA DE MISIÓN Y VISIÓN

La misión actual de la Alcaldía no cumple con la estructura oficial que debe tener y se propone una nueva.

**Misión:** “San Dionisio es un municipio respetuoso de valores y tradiciones de la región, donde la pobreza es uno de los problemas a resolver, creando un esquema de desarrollo sostenible en lo social, económico, cultural y ambiental, trabajando para atender todas las necesidades de los ciudadanos priorizando a los sectores más vulnerables”

La visión de la municipalidad no tiene una estructura esencial que identifique a la institución y se debe actualizar por una que tenga todos los elementos.

**Visión:** “Ser un Gobierno Municipal comprometido con el desarrollo físico, social y económico de los ciudadanos, con alto grado de crecimiento humano y económico, con un medio ambiente equilibrado y saludable”

#### 4.2 PROPUESTA DE VALORES

Se incorporan al listado existente de valores de la comuna los siguientes que toda institución pública debe poseer para fortalecer su compromiso con los empleados:

- **Igualdad:** tratar a las personas en condiciones similares.
- **Imparcialidad:** procederé con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- **Responsabilidad:** cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público.
- **Legalidad:** actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.

#### 4.3 PROPUESTA DE POLÍTICAS

- ✓ **Política de reclutamiento, selección y contratación.**

Se estructura un manual adecuado para reclutamiento, selección y contratación del personal de la comuna que servirá de referencia para las futuras contrataciones de las plazas vacantes.

Ya que la tarea de reclutar y seleccionar recurso humano no es sencilla donde se debe tener claro los requisitos que debe cumplir una persona para ocupar un determinado puesto de trabajo en relación directa a todos los aspectos relacionados a dicho puesto.

La municipalidad incorporará personal adecuado, profesionales cuyas habilidades, conocimientos y competencias se encuentren en concordancia con los objetivos y exigencias que requiere el puesto.

#### ✓ **Política de Inducción**

La inducción del personal de la comuna de San Dionisio es el proceso por el cual se presenta la institución a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

Se estructura un manual de bienvenida donde se presentan los antecedentes de la alcaldía, filosofía, autoridades, estructura organizativa, políticas, reglamentos, entre otros detalles que deben conocer de la comuna.



## INTRODUCCIÓN.

El manual estará estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, se muestran los objetivos del Manual de Bienvenida y el contenido del documento, así como una presentación formal, el mensaje de bienvenida además de explicar brevemente quienes somos.

En la segunda parte, se presentan los antecedentes históricos de la institución, misión, visión, valores, funciones y atribuciones de los empleados, como la estructura organizacional.

Y en la tercera parte, se presenta el objetivo general de la institución, las políticas y los procedimientos internos, infraestructura, y normas de comportamiento y condiciones de trabajo

Por último, se detallan los derechos, planes y beneficios de los miembros de la organización, las prestaciones, directorio, anexos y autorizaciones del respectivo documento. (Ver anexo 5)

### ✓ **Política de Capacitación**

La capacitación es necesaria para desarrollar las habilidades de los empleados por medio del aprendizaje. La Alcaldía Municipal con la autorización del concejo municipal capacitará y perfeccionará a sus colaboradores permitiendo desarrollar sus habilidades, conocimientos y competencias que ayuden al mejoramiento de su desempeño y al cumplimiento de los objetivos en la unidad de trabajo. A medida que surjan necesidades de conocer sobre otros contenidos que aporten a optimizar el servicio de los procesos administrativos se deberán programar, generalmente se hace una vez al año, e incorporar al total del personal, garantizando que todos estén al tanto y apliquen de igual forma el conocimiento adquirido logrando así el cumplimiento de los objetivos de la institución.

En cuanto a la realización de capacitaciones al personal administrativo de la comuna se auxiliará de seminarios que serán impartidos por empresas especializadas y con experiencia en capacitación de personal.

Particularmente se propone centros de capacitación como: GMC Consulting, S.A. de C.V.; R&G Consulting Group, S.A. de C.V.; Multiservicios Empresariales; Centro de formación Business Consulting, S.A. de C.V; Talento Humano, S.A. de C.V. y V&M Quality, S.A. de C.V., que cuentan con respaldo financiero de INSAFORP al impartir los seminarios detallados a continuación:

**CUADRO No.3 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTO PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

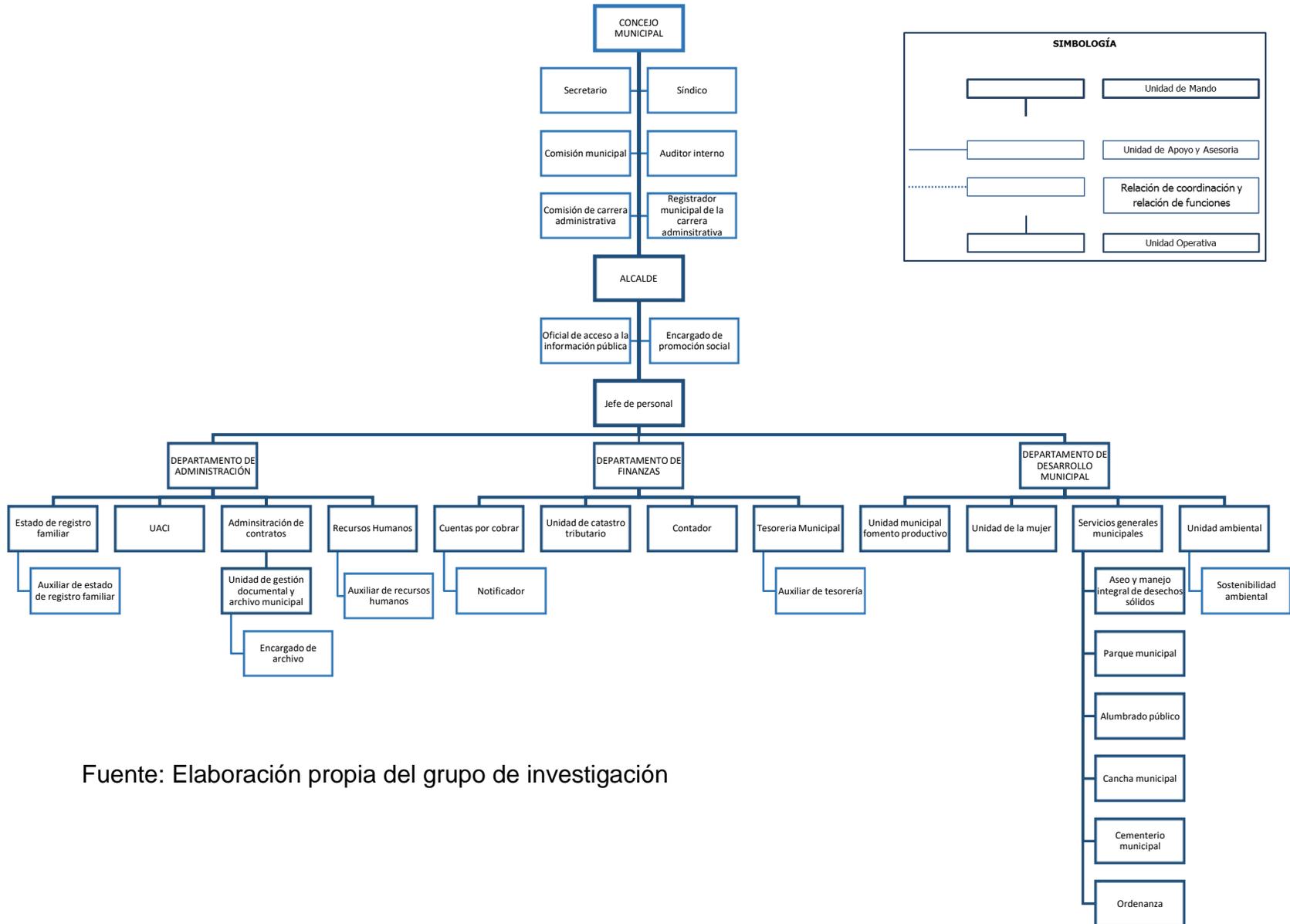
<b>Seminario</b>	<b>Empresa</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Administración y control de planillas</b>	R&G Consulting Group, S.A. de C.V.
<b>Gestión del tiempo y productiva personal</b>	Centro de formación Business Consulting, S.A. de C.V.
<b>Cambio de actitud en la Gestión Laboral</b>	Multiservicios Empresariales
<b>Técnicas para el manejo de conflictos laborales</b>	R&G Consulting Group, S.A. de C.V.
<b>Desarrollo de asistente en recurso humanos</b>	R&G Consulting Group, S.A. de C.V.
<b>Técnica moderna de reclutamiento y selección de talento humano</b>	Grupo AGDYSA
<b>Kaizen, como aplicarlo al contexto personal y laboral parte I.</b> <b>Kaizen, como aplicarlo al contexto personal y laboral parte II.</b>	Centro de formación Business Consulting, S.A. de C.V.
<b>Inteligencia Emocional y su impacto en las relaciones laborales y los resultados organizacionales</b>	Service Quality Instituye

<b>Liderazgo basado en reconocimiento de logros y motivacion de equipos Home Office</b>	Service Quality Instituye
<b>FINANZAS</b>	
<b>Actualización de leyes tributarias</b>	V&M Quality, S.A. de C.V.
<b>Normas contables (con enfoque a Instituciones Públicas)</b>	V&M Quality, S.A. de C.V.
<b>Actualización de Normativa Laboral en El Salvador</b>	R&G Consulting Group, S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

(Ver anexo 6: afiches de capacitaciones para el personal administrativo y finanzas de Alcaldía municipal San Dionisio)

### 5. PROPUESTA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO



Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación

Se propone una reestructura en las unidades de la alcaldía municipal de San Dionisio, por lo que se presenta la distribución en tres departamentos en el nuevo organigrama.

## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

El cual estará integrado por las siguientes unidades: Estado de registro familiar, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI), Administración de contratos y Recursos humanos que se integrará al organigrama como nueva unidad de apoyo.

- Administración de contratos: se estructura el perfil del puesto que se considera en la reingeniería a incorporarse: jefe de archivo institucional que será el encargado de dar cumplimiento a clasificar la información por unidad administrativa u operativa. El cargo se incorpora a la institución por medio de contrato individual regulado por el código de trabajo.

### 1. Unidad de gestión documental y archivo municipal

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe unidad de gestión documental y archivo municipal
<b>Unidad</b>	Administración de contratos
<b>Categoría</b>	Administrativo
<b>Número de plazas</b>	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Se encarga de ordenar toda la información de las diversas unidades de la municipalidad, tanto administrativa como operativa de acuerdo a una de las técnicas más adecuadas para un mejor control y que sea de fácil acceso e identificación para el demás personal.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
Velar por la integridad, autenticidad, veracidad, fidelidad y reserva de la información contenida en los documentos que se transfieren a cada unidad. Presentar informes periódicos de la actualización de los archivos al Concejo, alcalde y Secretario Municipal.	

<p>Clasificar la información por unidad administrativa u operativa.</p> <p>Verificar que se mantenga un ambiente adecuado para que todos los documentos almacenados se conserven en buen estado por el tiempo legal establecido.</p> <p>Control de envío de información por unidad, sea detallada y precisa.</p> <p>Que toda información que se remite sea por escrito y en el tiempo oportuno según sea requerido.</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
Formación básica	Licenciado/a en administración de empresas
Conocimientos específicos	<p>Leyes Laborales y Tributarias.</p> <p>Leyes Municipales.</p> <p>Conocimiento de controles internos administrativos.</p> <p>Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p>
Experiencia previa	Dos años de experiencia en puestos similares.
Otros aspectos	<p>Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa.</p> <p>Facilidad de comunicación.</p> <p>Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Trabajo bajo presión.</p>

- **Recurso Humanos:** se encarga de proponer, actualizar y en la búsqueda del bienestar del personal de la comuna, donde se desarrollan todas las acciones, procedimientos y actividades que garanticen un clima laboral óptimo para un buen desarrollo de las actividades.

A continuación, se elaboraron los perfiles para los puestos que se consideran en la reingeniería a incorporarse: jefe de la unidad de Recursos Humanos y un asistente para la misma área quienes serán los responsables de dar cumplimiento a la herramienta de reclutamiento y selección de personal propuesta. Ambos cargos se incorporan por medio de contrato individual regulado por el código de trabajo.

## 1. Unidad de recursos humanos

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe unidad de Recursos Humanos
<b>Unidad</b>	Recursos Humanos
<b>Categoría</b>	Administrativo
<b>Número de plazas</b>	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Se encarga en la búsqueda del bienestar del personal de la comuna, en él se desarrollan todas las acciones, procedimientos y actividades que promueven un clima laboral óptimo y las condiciones necesarias para un buen desarrollo de las actividades.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Búsqueda y reclutamiento de candidatos en el momento que se requieran.</p> <p>La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto</p> <p>Encargarse del bienestar físico, emocional y psicológico de cada uno de los empleados.</p> <p>Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: Reclutamiento y selección del personal, clasificación y remuneración, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal; participando en algunos de ellos la Comisión de la Carrera Administrativa.</p> <p>Aplicar políticas de incentivos de Recursos Humanos.</p> <p>Llevar un adecuado registro sobre la inscripción de los datos de los empleados y funcionarios incorporados a la Carrera Administrativa en los casos de ingresos y de ascenso dentro de la misma</p> <p>Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
Formación básica	Licenciado/a en administración de empresas
Conocimientos específicos	<p>Leyes Laborales y Tributarias.</p> <p>Leyes Municipales.</p> <p>Conocimiento de controles internos administrativos.</p> <p>Manejo de personal y trabajo en equipo.</p> <p>Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</p>

Experiencia previa	Dos a tres años de experiencia en puestos similares.
Otros aspectos	Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa. Facilidad de comunicación. Habilidad numérica. Elaboración y redacción de informes técnicos.

## 2. Asistente de Recursos Humanos

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Analista de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.
<b>Unidad</b>	Recursos Humanos
<b>Categoría</b>	Administrativo
<b>Número de plazas</b>	1
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
Se encarga de hacer la gestión de contratación, selección y capacitación del personal que cumpla con las cualidades, actitudes, aptitudes y habilidades según los requerimientos de cada puesto y de manera sistemática, organizada ayudara a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados en el buen desempeño de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos planteados.	
<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES BÁSICAS</b>	
<p>Realizar convocatorias según las necesidades y solicitudes de cada departamento.</p> <p>Recepción de currículum de los aspirantes y crear un base de datos que facilite la búsqueda de candidatos en el momento que se requiera.</p> <p>Realizar las evaluaciones requeridas (psicológicas, actitudes, etc.).</p> <p>Seleccionar al personal adecuado según su perfil y los requerimientos del puesto.</p> <p>Elaboración de los contratos.</p> <p>Planificar, programar y coordinar la capacitación periódica del Recurso Humano.</p> <p>Realizar la evaluación y seguimiento de los programas de formación y capacitación.</p> <p>Elaborar materiales para la inducción para el personal de nuevo ingreso.</p>	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
Formación básica	Estudiante o graduado en Licenciatura en administración de empresas o Psicología.

Conocimientos específicos	Leyes Laborales y Tributarias. Conocimiento de controles internos administrativos. Manejo de personal y trabajo en equipo. Administración de pruebas psicológicas para la selección del personal. Interpretación de resultados de pruebas psicométricas. Elaboración de planes de capacitación.
Experiencia previa	Dos años de experiencia en puestos similares.
Otros aspectos	Con dinamismo, liderazgo, criterio e iniciativa. Facilidad de comunicación y discreción Habilidad numérica. Buenas relaciones interpersonales Elaboración y redacción de informes técnicos. Manejo de equipo de cómputo.

## DEPARTAMENTO DE FINANZAS

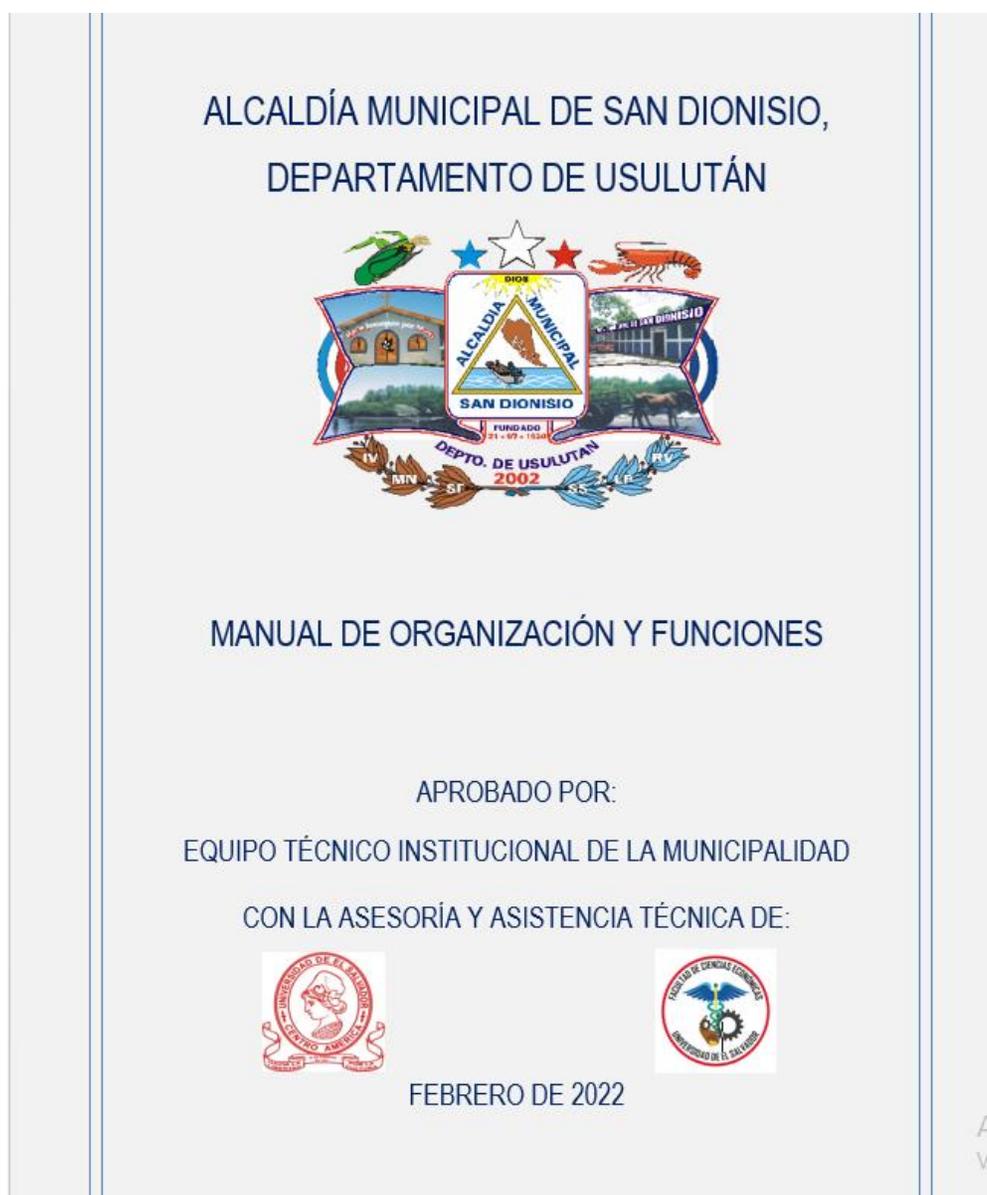
Administrar los recursos monetarios con los que opera la alcaldía para tener un control de todos los movimientos que genera la institución y ser más eficientes para la recaudación del dinero proveniente de las diferentes unidades las cuales son: cuentas corrientes y recuperación de mora, catastro tributario, contador y tesorería municipal.

## DEPARTAMENTO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Coordinar y dirigir todas las actividades o proyectos en ejecución para el desarrollo local del municipio, de acuerdo a la política que se determine en el Consejo municipal de la alcaldía. Con el apoyo de las unidades de: unidad municipal fomento productivo, unidad de la mujer, servicios generales municipales y unidad ambiental municipal.

## 6. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

La alcaldía municipal de San Dionisio estructura su manual de organización y funciones como apoyo administrativo en todos sus procesos. Sirviendo como una herramienta esencial para visualizar las dependencias jerárquicas, relaciones internas y externas en cada departamento y unidad de la comuna. Queda bajo responsabilidad del Concejo Municipal su aprobación.



## INTRODUCCIÓN

La alcaldía municipal de San Dionisio necesita una herramienta administrativa que le ayude a coordinar y visualizar las funciones, dependencias jerárquicas, relaciones internas y externas en cada departamento y unidad para su adecuado desempeño laboral y cumplimiento de objetivos de la comuna.

La importancia de contar con manuales oficiales que reflejen las atribuciones de todas las dependencias que conforman la institución, es el de dar cumplimiento al marco legal y administrativo, así mismo sirve de orientación y consulta, con el objetivo de lograr un mejor ordenamiento y desarrollo de las actividades.

Cada unidad de la estructura organizativa descrita, presenta su dependencia jerárquica, unidades bajo su mando, objetivo, descripción general, relaciones de trabajo y funciones generales.

Con la aprobación del presente Manual, por parte del Concejo Municipal, se fortalece la capacidad de gestión y administración municipal. Ha sido realizada en el marco de la asesoría y acompañamiento al proceso de fortalecimiento y modernización institucional de las municipalidades, con el apoyo técnico de proyección social y asesoría de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de El Salvador.

## OBJETIVOS

### General

Estructurar una herramienta administrativa que fortalezca las funciones que desarrollan en cada unidad dentro de la alcaldía de San Dionisio.

### Específicos

1. Definir una Estructura Organizativa actualizada, que refleje las líneas de autoridad y responsabilidad.
2. Establecer las funciones y relaciones de dependencia entre los departamentos que integran la administración municipal.

## NORMATIVA LEGAL APLICABLE

La base legal del manual de Organización y funciones de la alcaldía de San Dionisio se sustenta en las diferentes leyes y reglamentos que regulan a las municipalidades en cuanto a su organización y funcionamiento.

- ✓ Constitución de la Republica se El Salvador
- ✓ Código Municipal
- ✓ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública
- ✓ Ley General Tributaria Municipal
- ✓ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- ✓ Ley de Medio Ambiente
- ✓ Ley de Acceso a La Información Pública
- ✓ Ley de Ética Gubernamental
- ✓ Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Municipalidad de San Dionisio

Codigo y funciones de puesto de trabajo de la Alcaldia de San Dionisio, Deparatemneto de Usután. (Ver anexo 7)

## 7. PROPUESTA DE MANUAL DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO

La alcaldía municipal de San Dionisio no cuenta con un manual que dicte los procedimientos a seguir para la incorporación de nuevo personal, es por ello que se creó dicho manual para apoyo administrativo en todos sus procesos:



## INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal de la municipalidad de San Dionisio, departamento de Usulután, establece los lineamientos necesarios para fortalecer la capacidad administrativa de la comuna, contando con un documento, que defina actividades y delimita responsabilidades de las instancias que participan en dicho proceso.

El manual se desarrolla bajo su marco legal aplicable, como la Constitución de la Republica y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, entre otros.

Se establece paso a paso el procedimiento para reclutar, seleccionar y contratar según la ley de la Carrera Administrativa Municipal, como son los concursos de ascenso y abiertos; también para contratar al personal por confianza y contrato individual de trabajo. Todo ello para obtener un personal más calificado y con mejores habilidades para que preste sus servicios a la comuna.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Establecer procedimientos formales y políticas que garantice una efectiva selección y contratación del personal administrativo de la municipalidad de San Dionisio, departamento de Usulután.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Contar con personal que reúna las competencias y habilidades para el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ Describir los procedimientos a seguir para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la municipalidad de San Dionisio.

- ✓ Tener una herramienta administrativa y de control para el Concejo Municipal y Alcalde Municipal puedan tomar las mejores decisiones con respecto al recurso humano de la Municipalidad.

## BASE LEGAL

### CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.

Art. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.

Art. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

- 4º.- Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.
- 5º.- Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

### LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

#### **Del Objeto.**

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

índole. Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

### **De las excepciones a la carrera administrativa.**

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

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

Art. 4. Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán “Entidades Municipales”, con excepción de los contemplados en el Art. 2 de esta ley.

### **Objetivo.**

Art. 23. El proceso de acceso y vinculación tiene por objeto garantizar el ingreso de personal idóneo a la administración pública municipal y el ascenso de los empleados, en base a mérito y aptitud y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones, de quienes aspiren a desempeñar los empleos o cargos.

### **Obligatoriedad del concurso**

Art. 24. El acceso a la carrera administrativa municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda.

En los concursos se deben garantizar los principios de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad.

### **Organismos competentes.**

Art. 25. Las Comisiones Municipales son competentes para realizar procesos de selección, previa solicitud y convocatoria de la autoridad correspondiente.

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

### **De los concursos abiertos.**

Art. 28. En los casos de acceso a una plaza nueva o al ocurrir una vacante que no pueda llenarse por concurso de ascenso, el respectivo Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa convocarán a quienes tuvieren interés por medio de aviso al público colocado en la cartelera oficial de la Municipalidad o Municipalidades en caso de actuación asociada. La esquila será fijada por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.

En caso la vacante fuere en los niveles de dirección o técnico, será obligatorio además convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación, hecho por lo menos con ocho días de anterioridad a la fecha del concurso, pudiendo, además, emplear otros mecanismos y medios de convocatoria.

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

### **Pruebas de idoneidad.**

Art. 29. Las pruebas de idoneidad o instrumentos de selección tienen como finalidad explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

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

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

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

### **Selección de candidatos.**

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

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

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

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

requisitos establecidos en los manuales respectivos. Si el nuevo concurso se realizare normalmente, se seguirán las reglas establecidas en los tres primeros incisos de este artículo.

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

### **Vigencia de las propuestas.**

Art. 32. Dentro del plazo de un año contado a partir de la fecha de la entrega de la terna o nómina de los mejores calificados, resultado de los procesos de selección realizados por las Comisiones Municipales, la Municipalidad o Municipalidades que actúen asociadamente y demás Entidades Municipales, podrán obviar la realización de nuevos concursos para la provisión de empleos con funciones y requisitos iguales o similares a los estipulados en las respectivas convocatorias y nombrar los nuevos funcionarios o empleados de entre los comprendidos en dichas ternas o nóminas.

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

### **Período de prueba.**

Art. 35.- Todo funcionario o empleado que pretenda ingresar a la carrera administrativa, será nombrado en período de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado por la autoridad que lo nombró, adquirirá los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el Registro Nacional de

la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

Si el funcionario o empleado fuere negativamente evaluado, conforme a criterios de idoneidad, competencia, responsabilidad, eficiencia, puntualidad, efectividad y otros similares durante el período de prueba o a la finalización del mismo, podrá ser removido de su cargo, sin más trámite que la previa notificación de la evaluación, debiéndose dar informe a la Comisión Municipal que lo propuso.

Transcurrido el período de prueba sin que la autoridad que nombró al empleado o funcionario lo haya removido, se presume que su desempeño laboral ha sido evaluado satisfactoriamente, adquirirá los derechos de carrera y se procederá como en el primer inciso.

#### **De los traslados.**

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

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

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

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

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

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

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

CÓDIGO MUNICIPAL.

Esta Ley Secundaria tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

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

**Art. 3.-** La autonomía del Municipio se extiende a:

1. La creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas, para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca;
2. El Decreto de su presupuesto de ingresos y egresos;
3. La libre gestión en las materias de su competencia;
4. El nombramiento y remoción de los funcionarios y empleados de sus dependencias, de conformidad al Título VII de este Código;
5. El decreto de ordenanzas y reglamentos locales;
6. La elaboración de sus tarifas de impuestos y reformas a las mismas para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**Art. 30.-** Son facultades del Concejo:

1. Nombrar de fuera de su seno al Secretario Municipal;
2. Nombrar al Tesorero, Gerentes, directores o jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el alcalde en cada caso;

**Art. 48.-** Corresponde al alcalde:

7. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo, siguiendo los procedimientos de ley;(6)

De lo anterior, se puede concluir que en el proceso de reclutamiento, selección, contratación y evaluación del recurso humano que labora en las municipalidades, existen algunos funcionarios y empleados cuyo nombramiento es exclusivo del Concejo Municipal, mientras que otros pueden ser nombrados o removidos directamente por el alcalde.

## CÓDIGO DE TRABAJO DE EL SALVADOR

**Art. 1.-** El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución.

**Art. 2.-** Las disposiciones de este Código regulan:

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

Trabajadores del campo: permanentes y temporales

**Art. 86.-** Los trabajadores del campo pueden ser permanentes o temporales.

Son permanentes los vinculados por contratos de los dichos en el primer inciso del Art. 25, aunque en tales contratos se señale plazo para su terminación.

Son trabajadores temporales los contratados para realizar labores que por su naturaleza no son permanentes en la empresa; o que siendo permanentes las labores, han sido contratados para llenar necesidades temporales o eventuales en la misma.

Los trabajadores permanentes destinados a labores temporales no pierden por ello su calidad de permanentes.

Terminación de contratos temporales.

Rescisión sin causa ni responsabilidad

**Art. 87.-** Los trabajadores temporales no tienen derecho de estabilidad en el trabajo y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato en cualquier tiempo, sin expresión de causa y sin responsabilidad para ninguna de ellas.

Trabajadores temporales.

Derechos cuando se convierten en permanentes

**Art. 88.-** Cuando los trabajadores temporales adquieran la calidad de permanentes, gozarán de todos los derechos inherentes a tal calidad, como si ésta hubiere sido adquirida desde el comienzo de la relación de trabajo.

**Art. 119.-** Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

**Art. 303.-** Para su aprobación, el reglamento interno de trabajo deberá estar de acuerdo con las disposiciones de este Código, las leyes, contratos y convenciones que lo afecten; y tendrá como fin establecer con claridad las reglas obligatorias de orden técnico o administrativo, necesarias y útiles para la buena marcha de la empresa, a las cuales deben sujetarse tanto patronos como trabajadores en la ejecución o desarrollo del trabajo.

## JUSTIFICACIÓN

Las Municipalidades cuentan con autonomía que le otorgan la Constitución por lo que están dotadas de facultades para darse sus propias regulaciones sin intervención de otras instituciones y personas; dentro de esas regulaciones se

encuentran, por ejemplo, la definición de las directrices para la selección del personal.

Este Manual concreta entonces la autonomía concedida por la Carta Magna y desarrollada en la normativa secundaria, como es la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Código de Trabajo, entre otras.

## ALCANCE

Es aplicable para los procesos de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, contrataciones del personal de confianza y por contrato individual de trabajo.

## POLÍTICAS

### **DE RECLUTAMIENTO.**

- 1) Al existir una plaza vacante, se procurará a cubrir con personal existente dentro de la Institución.
- 2) Se dará prioridad a personas que vivan en el Municipio, a menos que el cargo requiera conocimientos técnicos especializados y no exista el capital humano idóneo en la localidad.
- 3) Publicar anuncios en la cartelera municipal y cuando sea necesario realizar publicaciones en los periódicos nacionales.
- 4) El proceso de reclutamiento y selección, se puede generar cuando las plazas a contratar sean por proyecto, retiro, interinatos, incapacidades y/o creación de nueva plaza.
- 5) Por su parte, los concursos abiertos tienen como premisa el acceso a una plaza nueva o cuando ocurra una vacante que no pudiere llenarse por concurso de ascenso; en este caso, se hará convocatoria a las personas que tuvieren interés por medio de aviso al público colocado en la cartelera

oficial de la Municipalidad, por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.

### **DE SELECCIÓN.**

- 1) Será obligatorio la realización de pruebas de aptitudes y conocimientos.
- 2) Con base a las evaluaciones realizadas, se seleccionarán por lo menos a los tres aspirantes mejor evaluados.
- 3) Será responsabilidad del alcalde o el empleado designado para tal efecto, a realizar las entrevistas y pruebas correspondientes a los aspirantes.
- 4) En relación a los empleados de carrera, será la Comisión Municipal de la Carrera Administrativa la responsable de realizar las entrevistas y pruebas de aptitudes y conocimientos.
- 5) Será obligatorio que los organismos competentes para realizar las evaluaciones de personal, presenten las propuestas de los mejores candidatos al alcalde y/o Concejo Municipal.
- 6) El Manual Descriptor de Puesto, es la base para identificar la idoneidad del candidato al puesto.

### **DE CONTRATACIÓN.**

- 1) Si la plaza vacante es ocupada por personal interno, el nombramiento de prueba será de 2 meses.
- 2) Si luego de los 2 meses de prueba el empleado/a cumple las expectativas, será nombrado definitivamente en el nuevo cargo.
- 3) En caso de personas que ingresan por concurso abierto: Todo funcionario o empleado que pretenda ingresar a la carrera administrativa, será nombrado en período de prueba por el término de tres meses y si su desempeño laboral fuere bien evaluado por la autoridad que lo nombró,

adquirirá los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa.

- 4) Si transcurrido el tiempo de prueba el empleado/a contratado rinde los frutos esperados, será nombrado definitivamente si es empleado de carrera.
- 5) El empleado que no es de carrera después del período de prueba, podrá contratarse definitivamente o por períodos que el Concejo o alcalde estimen convenientes.
- 6) El acceso a la Carrera Administrativa Municipal y los ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo, se hará por concurso y serán de dos clases ascenso y abierto.
- 7) Los cargos de Dirección y/o nombramientos por confianza, ingresarán en periodo de prueba durante tres meses. Antes de finalizar el periodo de prueba el superior inmediato evaluará el desempeño; evaluación que definirá la continuidad del funcionario en el cargo.
- 8) Para el caso los contratos individuales de trabajo, puede estipularse que los primeros treinta días serán de prueba; dentro de ese término, se puede dar por terminado el contrato sin expresión de causa.
- 9) Podrá nombrarse interinamente a una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramientos propios del mismo. El nombramiento interino puede hacerse por un plazo máximo de cuatro meses calendarios y únicamente podrá prorrogarse

hasta por dos meses más en los casos en que el proceso de selección no haya podido culminarse.

- 10) El salario del cargo a devengar se fijará según lo establecido en el Manual del Sistema Retributivo de la Alcaldía Municipal de San Dionisio, Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Nombramientos y Contratos de la Alcaldía Municipal.

### **DE INDUCCIÓN.**

- 1) El jefe de Recursos Humanos es la responsable de brindar al personal de nuevo ingreso, la inducción al cargo, coordinar el entrenamiento correspondiente y gestionar cualquier otro requisito administrativo que deba de cumplirse para el desempeño del cargo.
- 2) Brindar al empleado charla de orientación para dar a conocer historial, políticas, normas y prestaciones sociales de la Municipalidad.
- 3) Presentación del empleado a todo el personal de la Alcaldía incluyendo unidades externas.
- 4) Verificar al empleado en la adaptación a su puesto de trabajo

Procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal.  
(Ver Anexo 8)

Dado en la Municipalidad de San Dionisio, Usulután a los \_\_\_\_ días del mes de febrero de dos mil veintidós.

Nombre y firmas de concejales.

Aprobado según Acuerdo Número \_\_\_\_, Acta \_\_\_\_ de Sesión Ordinaria celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de dos mil veintidós.

## 8. FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

A continuación, se presentan los flujogramas propuestos de las actividades a realizar en las Unidades administrativas de la alcaldía.

### Unidad de la mujer

Nombre del Proceso: **Seguimiento a escuela agrícola**

#### Método Propuesto

Tiempo Total: 1 día

Número de Actividades: 6 actividades

Paso Nº	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asistir al terreno donde se lleva a cabo la escuela agrícola
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tomar Asistencia de participantes
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tomar fotografías para control de actividades
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Solicitar firma de la líder del grupo
5		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recopilar información en el campo de actividades
6		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Archivar la información recolectada

Nota: Esta propuesta requiere más pasos que el proceso que actualmente emplean en la alcaldía con la finalidad de llevar un control más adecuado de la información recolectada en el desarrollo de las actividades de campo.

Nombre del Proceso: **Talleres de formación**

**Método Propuesto**

Tiempo Total: 1-2 semanas

Número de Actividades: 7 actividades

Paso N°	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Verificar información de los talleres disponibles a impartir en el municipio
2		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dar a conocer los talleres disponibles a la población
3		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Inscribir a la interesada en recibir el taller
4		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Asistir a los talleres para dar seguimiento
5		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Tomar fotografías para control de actividades
6		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Archivar la información sobre los talleres impartidos
7		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Entregar diploma a los/las participantes

Nota: Se incorporan 3 actividades a las originalmente existentes en la comuna que ayudaran a la ejecución propicia de los talleres de formación.

## 10. PROPUESTA DE NUEVOS PROCESOS PARA LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

### Unidad de recursos humanos

Nombre del Proceso: **Reclutamiento de personal**

#### Método Propuesto

Número de Actividades: 6 Actividades

Paso N°	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Generar requerimiento de nuevo personal
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Búsqueda y reclutamiento de personal
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan de selección de personal
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan de inducción de personal
5		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan de capacitaciones y desarrollo
6		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Plan de prevención de riesgos

Nota: se propone una serie de pasos necesarios para la búsqueda e incorporación del personal a la alcaldía que cuente con diversos planes enfocados en lograr que el nuevo empleado se desempeñe adecuadamente en su puesto desde el primer día.

Nombre del Proceso: **Selección y contratación de personal**

**Método Propuesto**

Número de Actividades: 25 Actividades

Paso Nº	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Someter a concurso la plaza disponible utilizando diferentes medios de comunicación
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Los interesados se presentan a la alcaldía a retirar solicitud de empleo
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrega de solicitud de empleo a los interesados
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Los interesados llenan la solicitud y la devuelve
5		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recibe formularios de solicitud completamente llenos
6		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ordenar expedientes de cada uno de los interesados en cubrir la plaza
7		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Arhivar temporalmente solicitudes y convocar a reunion al concejo municipal
8		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Proponer terna de candidatos al concejo municipal
9		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El consejo analiza y discute la terna presentada
10		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El consejo acuerda entrevistar a solicitantes al cargo
11		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Envío de notificación de entrevista a los candidatos
12		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El candidato recibe notificación para presentarse a entrevista
13		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Convocatoria de reunión de concejo para entrevistar a candidatos para la plaza disponible
14		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista a candidatos a cubrir el puesto seleccionando a 3 de ellos
15		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Citar a los 3 candidatos seleccionados para prueba de aptitud
16		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Notificar lugar, fecha y hora a candidatos para prueba de aptitud
17		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Los candidatos se presentan al lugar indicado para desarrollar la prueba de aptitud
18		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Proporcionar prueba a candidatos seleccionados
19		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analizar resultados y acuerdo de nombramiento
20		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Presentación de resultados de pruebas en reunión con alcalde y concejo
21		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El alcalde notifica nombramiento a candidato seleccionado por el concejo
22		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El candidato seleccionado se presenta a la institución para tomar posesión de su cargo
23		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Complementar expediente del seleccionado incluyendo acuerdo de nombramiento
24		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Enviar expediente completo al alcalde
25		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Archivar expediente

Nota: Con la implementación de las 25 actividades propuestas para la selección y contratación de personal se ofrecerá a la alcaldía un método con claras líneas a seguir en el proceso optimizando tiempos de ejecución.

Nombre del Proceso: **Inducción de personal**

**Método Propuesto**

Número de Actividades: 12 Actividades

Paso N°	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El nuevo empleado ingresa a la comuna
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se le da la bienvenida y un recorrido por las instalaciones de la alcaldía
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se hace entrega del manual de bienvenida al empleado
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se le comunica al empleado aspectos generales de la alcaldía
5		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se le comunica al empleado la filosofía institucional
6		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se dan a conocer aspectos generales sobre su contrato
7		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se explican normas, procesos y la descripción del puesto
8		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	El empleado recibe los instrumentos que utilizara en el desempeño de la plaza
9		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se hace una presentación con jefe directo, compañeros de trabajo y subordinados
10		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se explican las funciones principales de cada área de la alcaldía
11		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Se explican los procedimientos a seguir para interactuar con las diferentes áreas
12		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Recursos Humanos contesta dudas e inquietudes del nuevo empleado

Nota: Al hacer uso de las actividades para la inducción la alcaldía asegura que el personal identifique la filosofía institucional; a su vez, el empleado recibe la descripción correcta del puesto de trabajo, conoce a sus superiores y subalternos y sabe las funciones y procedimientos que tiene a su cargo.

Nombre del Proceso: **Capacitación de personal**

**Método Propuesto**

Número de Actividades: 13 Actividades

Paso N°	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Detección de necesidad de capacitación/solicitud de capacitación del empleado				
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Proporcionar formulario de solicitud a los beneficiarios				
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Los beneficiarios completan el formulario de solicitud de capacitación				
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Clasificación de formularios de capacitación				
5		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Se archivan las solicitudes				
6		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Revisión de solicitudes de capacitación				
7		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Aprobación de la solicitud de capacitación				
8		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Definición de objetivos de la capacitación				
9		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Elaboración del programa de capacitación				
10		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Ejecución de la capacitación				
11		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	El beneficiario presenta reporte de los resultados obtenidos				
12		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación de resultados				
13		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Se archiva la documentación de las capacitaciones				

Nota: Se recomienda la implementación de capacitaciones basada en las actividades propuestas para hacer un proceso eficiente.

Nombre del Proceso: **Plan de prevención de riesgos**

**Método Propuesto**

Número de Actividades: 10 Actividades

Paso N°	Tiempo en minutos	Operación	Transporte	Revisión	Demora	Archivo	Operación Combinada	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación y aprobación de programa de prevención de riesgos				
2		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Elaboración del programa de prevención de riesgos				
3		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Presentación del programa de prevención de riesgos				
4		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Formación de comité de prevención de riesgos				
5		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Capacitación del comité de prevención de riesgos				
6		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Planificación de agendas de trabajo del comité de riesgos				
7		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Compra e instalación de material de seguridad				
8		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Compra de equipo de protección personal				
9		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Realización de simulacros				
10		<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	Evaluación y seguimiento del programa de prevención de riesgos				

Nota: Se propone la ejecución de actividades orientadas a la prevención de riesgos que integre al personal de la alcaldía.

## 9. REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para hacer reingeniería a cualquier unidad de la alcaldía, sus colaboradores deben conocer los pasos que no agregan valor y que sólo logran obstaculizar el desarrollo eficiente de los procesos, aunque es recomendable que se genere primeramente en los niveles superiores de la entidad y en este caso deber ser con el Concejo Municipal que está presidido por el alcalde.

Se toma en cuenta cinco factores que son necesarios para implementar la reingeniería en cada unidad administrativa de la municipalidad.

➤ **Conocimiento:**

El conocimiento de la reingeniería debe ser comprendida por todos los miembros de las unidades de la comuna de San Dionisio esto es una condición para llegar a tener éxito en su aplicación.

➤ **Convencimiento:**

El convencimiento es una herramienta útil para la institución, es la condición más importante para obtener el resultado esperado.

Pero ese convencimiento va más allá de la simple aceptación de su utilidad y de las ventajas y/o beneficios que se pueden obtener con ella, también es importante estar convencido de la factibilidad de su implementación dentro de las unidades de la alcaldía, y la probabilidad de concluirla con el éxito deseado.

➤ **Compromiso:**

El compromiso debe iniciarse en los niveles superiores de la alcaldía municipal (Consejo Municipal) y es desde aquí en donde se debe fomentar y apoyar la labor de cambio dedicando tiempo y recursos a los encargados de implementarla.

El compromiso es condición fundamental para implementar programas de reingeniería. Si los jefes de las unidades no están convencidos de los beneficios de la aplicación del programa, difícilmente podrán liderar a sus subordinados e inculcar en ellos la cultura de cambio, las ventajas y mucho menos crear ese compromiso de éxito.

➤ **Comunicación:**

Se debe comunicar oficialmente la implementación del programa de reingeniería dentro de la alcaldía, dando paso a lograr la aceptación y apoyo de todos los implicados.

Mantener comunicados a todos los empleados de las unidades, sobre los cambios que se darán, ser un buen soporte para que visualicen los diferentes procesos a mejorar, lo que traerá como consecuencia realizar las modificaciones y evaluar los resultados rápidamente.

➤ **Capacitación:**

Es necesario capacitar a todos los empleados administrativos dentro de la implementación de la reingeniería para lograr los objetivos con los que se inició el proyecto. Capacitando al personal se logrará inculcar el conocimiento necesario del tema y el convencimiento de la necesidad de su aplicación para luego crear el compromiso en todo el personal.

## 10. PROPUESTA DEL EQUIPO QUE VA A REALIZAR LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para la ejecución de la reingeniería de procesos se necesita de un equipo que se encargue de llevarla a cabo, el cual deberá estar formado por el personal de la alcaldía de las diferentes áreas y jerarquías de acuerdo con lo analizado se proponen las siguientes personas para que formen el equipo:

- **Concejo Municipal:** como máxima autoridad presidida por el Alcalde y junto con el síndico y los concejales son los responsables de analizar y aprobar todo cambio en la institución que favorezcan a cumplir las metas ya establecidas. El Alcalde Municipal es responsable de supervisar y ejecutar, según corresponda todas las actividades, administrativas y financieras.
- **Síndico:** encargado de asesorar al concejo y al alcalde; velar por el estricto cumplimiento de este código, ordenanzas, reglamentos, acuerdos del concejo y de competencias que le otorgan otras leyes; emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el concejo o alcalde le soliciten.
- **Secretario Municipal:** encargado de coordinar y controlar las actividades correspondientes a la planificación, ejecución, avances y planes de los proyectos o programas.
- **Jefe de Recursos Humanos:** encargado de atender los asuntos relacionados a todos los trabajadores, informar y tener actualizada la información importante de los empleados.

Posteriormente, los miembros que forman parte del equipo de reingeniería de procesos administrativos son:

1. Alcalde Municipal
2. Síndico
3. Secretario
4. Jefe de Recursos Humanos

## 11. REINGENIERÍA APLICADA A LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS.

Dentro de la reingeniería forma parte fundamental la tecnología como recurso indispensable que contribuye a facilitar la ejecución de las tareas en todas las instituciones; es por ello que como parte de la propuesta de cambios se incorpora la adquisición de nuevos recursos informáticos que la Alcaldía Municipal de San Dionisio necesite para agilizar los procesos, ahorrar tiempos, costos y optimizar el desempeño del personal.

### 11.1 RENOVACIÓN DE PROCESOS APLICANDO LA TECNOLOGÍA

Para optimizar los procesos administrativos de la comuna empleando la tecnología se sugiere lo siguiente:

**Manejo de la Información:** se debe capacitar a todo el personal sobre los sistemas computacionales que se utilizan y a su vez dar soporte técnico al equipo informático para que esté en óptimas condiciones para ejecutar las funciones y garantizar el efectivo manejo de la información.

**Sistemas Modernos.** La modernización de la informática debe formar parte de la estrategia que adopte la alcaldía para su desarrollo operativo, ya que está directamente vinculado a los intereses, objetivos y métodos de trabajo de la institución.

### 11.2. REQUERIMIENTOS PARA EQUIPO INFORMÁTICO

Los requerimientos para el uso de la tecnología en la aplicación de reingeniería a los procesos son los siguientes: se sugiere que la alcaldía por medio de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional solicite la adquisición de

equipo informático actualizado con los componentes idóneos para la realización de múltiples tareas.

Se recomienda, además de la adquisición de computadoras de escritorio para las unidades administrativas que las requieren, la compra de una laptop para ser utilizada en la sala de reuniones y conferencias.

Principales ▾ Gaming ▾ Oficina ▾ **Redes ▾** Accesorios ▾ Drones Tabletas Graficas Apple

Shop > Standard Series > PC Standard Athlon Ryzen 3000G, 8GB DDR4, SSD 240GB, Monitor 21.5" Full HD, Teclado y Mouse



**PC Standard Athlon Ryzen 3000G, 8GB DDR4, SSD 240GB, Monitor 21.5" Full HD, Teclado y Mouse**  
09035

Motherboard A320M-HDV DDR4 AM4 Asrock Rev  
Procesador AMD Athlon 3000G 3.5 GHz Dual-Core AM4  
Memoria Ram PNY DDR4 8GB 3200Mhz XLR  
Unidad de Estado Sólido A400 SSD 240GB 2.5"  
Case Aglier Mini ATX Black 600w Fuente AGI-C009 1.000 [08611] Monitor HP 22ER Full HD HDMI, VGA, Trust Teclado Gaming Ziva ES USB Trust Mouse Ziva Optico, 1200DPI

Este equipo se ensamblara posterior a la compra

**\$ 395.00** ~~\$-453.00~~ (12% OFF)

1

**Añadir a Carrito** **¡Comprar Ahora!**

Principales ▾ Gaming ▾ Oficina ▾ **Redes ▾** Accesorios ▾ Drones Tabletas Graficas Apple

Shop > Laptops > Laptop HP 14 Intel i3 10110u 4GB DDR4, 500GB HDD 14-CK2098LA



**Laptop HP 14 Intel i3 10110u 4GB DDR4, 500GB HDD 14-CK2098LA**  
09045

Procesador Intel i3 10110U 10TH GEN  
Memoria 4GB DDR4  
Almacenamiento HDD 500GB  
Pantalla 14 HD  
Windows 10

**\$ 499.00** ~~\$-525.00~~ (4% OFF)

1

**Añadir a Carrito** **¡Comprar Ahora!**

### 11.3. SERVICIOS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA OFICINA

Para la realización de operaciones administrativas de la comuna se recomienda utilizar dos sistemas informáticos denominados:

Libre Office, el cual es un paquete de oficina libre y de código abierto que permite dar rienda suelta a la creatividad y hacer crecer la productividad de las organizaciones, cuenta con un procesador de texto (Writer), un editor de hojas de cálculo (Calc), un gestor de presentaciones (Impress), un gestor de bases de datos (Base), un editor de gráficos vectoriales (Draw) y un editor de fórmulas matemáticas (Math); y

OpenOffice Writer que forma parte del conjunto de aplicaciones del sistema Apache OpenOffice además de otros formatos estándares y ampliamente utilizados de documentos, se puede abrir y grabar el formato .DOC de Microsoft Word casi en su totalidad, el formato para exportar documentos es XML y también puede exportar a ficheros PDF sin usar programas intermedios.

Dichos programas son de uso para toda la institución al ser estos de fácil comprensión y por ser sistemas libres se ahorran costos de licencias y demás requerimientos para su actualización.

## 12. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

### 12.1 ETAPAS

#### ➤ **Presentación**

Se realizará una ponencia a la alcaldía, con el objetivo de dar a conocer el proceso de reingeniería y los recursos necesarios para su desarrollo y buen funcionamiento.

#### ➤ **Autorización**

Deberá ser estudiado y analizado por el concejo municipal como máxima autoridad de la alcaldía para su aprobación y posterior puesta en marcha.

#### ➤ **Ejecución y Supervisión**

El cumplimiento y el control lo realizara el líder de reingeniería mediante un mecanismo que permita el intercambio y la utilización de información del programa con el fin de implementarlo.

#### ➤ **Evaluación**

Se llevará a cabo de manera constante mientras se aplican las diferentes metodologías que conlleva el proceso y es responsabilidad del denominado dueño de proceso.

#### ➤ **Ajustes**

Para la mejora será necesario dar a conocer los vacíos y fallas que se observan en el desarrollo del mismo.

## 12.2 RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

### ➤ **Humano**

La implementación del programa necesita primordialmente del recurso humano, los cuales son empleados con que cuenta la comuna.

Se necesitará de nueve personas para que sean los responsables de la ejecución, de los cuales uno será líder y es quien autoriza y motiva el esfuerzo total, otra persona denominada dueña del proceso, el equipo de reingeniería conformado por 4 miembros, el comité directivo con 2 integrantes y el zar de reingeniería.

### **CUADRO No. 4 CONTRATACIÓN DE PERSONAL ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO, USULUTÁN**

<b>No.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>
1	Jefe de unidad de recursos humanos	\$ 960.13
1	Asistente de recursos humanos	\$ 550.00
1	Jefe unidad de gestión documental y archivo municipal	\$ 960.13
	<b>Total</b>	<b>\$2,470.26</b>

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

### ➤ **Capacitaciones**

Son las capacitaciones propuestas anteriormente, en las que participaran los trabajadores administrativos.

**CUADRO No. 5 PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES**

<b>Seminario</b>	<b>Costo</b>	<b>Insaforp 20%</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>Administración y control de planillas</b>	\$400.00	\$80.00
<b>Gestión del tiempo y productiva personal</b>	\$72.00	\$14.40
<b>Cambio de actitud en la Gestión Laboral</b>	\$75.00	\$15.00
<b>Técnicas para el manejo de conflictos laborales</b>	\$143.20	\$28.64
<b>Desarrollo de asistente en recurso humanos</b>	\$143.20	\$28.64
<b>Técnica moderna de reclutamiento y selección de talento humano</b>	\$159.20	\$31.84
<b>Kaizen, como aplicarlo al contexto personal y laboral parte I.</b>	\$75.20	\$15.04
<b>Kaizen, como aplicarlo al contexto personal y laboral parte II.</b>	\$75.20	\$15.04
<b>Inteligencia Emocional y su impacto en las relaciones laborales y los resultados organizacionales</b>	0.00	0.00
<b>Liderazgo basado en reconocimiento de logros y motivacion de equipos Home Office</b>	0.00	0.00
Sub-TOTAL	\$1,143.00	\$228.57
<b>FINANZAS</b>		
<b>Actualización de leyes tributarias</b>	\$148.00	\$29.60
<b>Normas contables (con enfoque a Instituciones Públicas)</b>	\$148.00	\$29.60
<b>Actualización de Normativa Laboral en El Salvador</b>	0.00	0.00
Sub-TOTAL	\$296.00	\$59.20
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,439.00</b>	<b>\$287.77</b>

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

➤ **Equipo informático**

**CUADRO No. 6 PRESUPUESTO DE COMPRA DE EQUIPO Y PROGRAMAS**

Equipo o Programa	Unidad	Precio unitario	Costo total
PC Standard Athlon Ryzen 3000G, 8GB DDR4, 500GB HDD 240GB, MONITOR 21.5" Full HD, Teclado y Mouse	4	\$395.00	\$1,580.00
Laptop HP 14 Intel i3 10110u 4GB DDR4, 500GB HDD 14-CK2098LA	1	\$499.00	\$499.00
OpenOffice Writer	5	-	-
LICENCIA WINDOWS 10	4	\$199.00	\$796.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$2,875.00</b>

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

➤ **Financieros**

Los desembolsos de dinero que se considerarán necesarios para la implementación de la reingeniería se obtendrán mediante recursos propios de la comuna.

**CUADRO No. 7 PRESUPUESTO CONSOLIDADO DE RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS.**

Descripción	Total
Contratación de personal	\$2,470.26
Capacitaciones	\$ 287.77
Equipo informático	\$2,875.00
Sub total	\$5,633.03
Imprevistos 10%	\$ 563.30
<b>Total General</b>	<b>\$6,196.33</b>

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

## 13. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

ETAPAS	AÑO 2022																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Presentación</b>																								
Información general a las autoridades competentes	■																							
Recursos materiales	■																							
Recursos humanos	■																							
Recursos informáticos	■																							
<b>Autorización</b>																								
Autoridades competentes		■																						
Financiero			■																					
Personal que formara el equipo			■																					
Aprobación del proceso				■																				
<b>Ejecución y supervisión</b>																								
Contratar la empresa capacitadora del personal					■	■																		
Compra de equipo y programas					■	■	■	■	■															
Contratar personal adicional						■	■	■	■															
<b>Evaluación</b>																								
Análisis de actividades	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Implementación de nuevos programas						■	■	■	■	■	■													
Evaluación del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Ajustes</b>																								
Reasignar capacitaciones																								
Compra de equipo adicional													■	■	■	■	■							
Retroalimentación																		■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia de grupo de investigación

## 14. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### LIBROS

- Bravo, Juan, Gestión de Procesos ,5° edición, Editorial Evolución, Chile, 2013.
- Champy J y Hammer M, Reingeniería, Grupo Editorial Norma. Colombia. 1994.
- Enrique-franklin, Organización de empresas, 3° edición, México.
- Izquierdo Gregorio, Lorenzo Cristina, Rojo Elena, Implantación de la Reingeniería por Procesos: Actividades, Técnicas y Herramientas.
- Klein Mark y Manganelli Raymond, Como Hacer Reingeniería Guía indispensable paso a paso, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2004.
- Louffat Erique, Administracion del potencial humano, Editorial Cengage Learning Editores S.A. de C.V. Perú. 2010
- Reyes Ponce, Agustín, Administración moderna, Limusa Noriega Editores, 1998.
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración, Pearson Education, 10° Edición.

### LEYES Y REGLAMENTOS

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38 del 15 de diciembre de 1983. Publicado en el Diario Oficial N° 281, de 16 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo de El Salvador, Decreto Legislativo No. 15, Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de julio de 1972.

- Código Municipal. Decreto Legislativo No. 274, 5 de febrero de 1986, Diario Oficial No. 23, Tomo 290.
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Decreto Legislativo No. 507, Diario Oficial No. 239, Tomo 193, 24 de noviembre de 1961.
- Ley de Seguro Social, Decreto Legislativo No. 1263, Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo No. 927, Diario Oficial No.243, Tomo 333, 23 de diciembre de 1996.
- Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública. Decreto Legislativo No. 868, Diario Oficial No. 88, Tomo 347, 15 de mayo de 2000.
- Ley de Corte de Cuentas de La República. Decreto Legislativo N°. 438, Diario Oficial N° 176, Tomo N°. 328, 25 de septiembre de 1995.
- Ley de creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, Decreto Legislativo No. 74, Diario Oficial No. 176, T. 300, 23 de septiembre de 1988.
- Ley General Tributaria Municipal. Decreto Legislativo N° 86, Diario Oficial N° 242, Tomo 313, 21 de diciembre de 1991.
- Ley del Servicio Civil. Decreto Legislativo No. 507, Diario Oficial No. 239, Tomo 193, 27 de diciembre de 1961.
- LEY DE FORMACION PROFESIONAL DECRETO N° 554. Del 2 de junio de 1993, publicado en el D.O. No. 143, Tomo No. 320, del 29 de julio de 1993
- Reglamento Interno de Alcaldía de San Dionisio, Acuerdo Número 25, Acta 75 de Sesión Ordinaria celebrada el 16 de octubre de 2013. (Consultado 20 septiembre 2019)

- Reglamento orgánico funcional de Corte de Cuentas de La República. Decreto Oficial N° 12, 14 de junio de 1999; Diario Oficial N° 109.
- Reglamento de Ley de Adquisiciones y Contrataciones de La Administración Pública. Decreto Legislativo N° 868, Diario Oficial N° 88, Tomo N° 347, 15 de mayo del 2000.
- NORMAS TECNICAS DEL CONTROL INTERNO, decreto No. 9, de fecha 24 de marzo de 2006, publicado en el Diario Oficial No. 78, Tomo No. 371, de fecha 28 de abril de 2006, esta Corte emitió las Normas Técnicas de Control Interno Especificas de la Municipalidad de San Dionisio, Departamento de Usulután.

#### **PÁGINAS WEB CONSULTADAS.**

- GUÍA DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS MUNICIPALES QUE CONTRIBUYA AL DESARROLLO LOCAL DE LA VILLA DE SAN SIMÓN. (Fecha de consulta 14 de marzo 2020)  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/17676/2/50107534.pdf>
- ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE CONGUACO, JUTIAPA. (Fecha de consulta 14 de marzo 2020)  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Sarceno-Roxana.pdf>
- PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA ALCALDIA DE ANTIGUO CUSCATLAN (Fecha de consulta 14 de marzo 2020)  
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TE SIS/01/CPU/ADRP0001041.pdf>
- PLAN ANUAL UAIP MUNICIPALIDAD DE SAN DIONISIO 2018 (Fecha de consulta 16 septiembre 2019)

- Portal de transparencia, Alcaldía Municipal de San Dionisio, (Fecha de consulta 10 octubre 2019)  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/services>
- Distribución del personal Alcaldía Municipal de San Dionisio (Fecha de consulta 10 octubre 2019)  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/documents/distribución-del-personal-2019>
- Organigrama Alcaldía Municipal de San Dionisio (Fecha de consulta 10 octubre 2019) <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-san-dionisio/documents/organigrama>
- Implantación de la Reingeniería por Procesos: Actividades, Técnicas y Herramientas (Fecha de consulta 10 enero 2020)  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2733591.pdf>
- REINGENIERÍA DE PROCESOS: CARACTERÍSTICAS, PRINCIPIOS Y HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN (Fecha de consulta 10 enero 2020)  
[http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20\\_I\\_.pdf](http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf)
- Ventajas y desventajas de la Reingeniería (Fecha de consulta 21 enero del 2020) <http://itemplar.blogspot.com/2008/10/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- Importancia de la Reingeniería, 2013 (Fecha de consulta el 21 de enero de 2020) <http://reingenieri.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-reingenieria-la.html>
- PLAN DE REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR. (Fecha de consulta 10 enero 2020)  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/18674/1/tesis%20final%20imprimir%20.pdf>
- Ley de Creación de la Dirección Nacional de Obras Municipales (DOM) (Consultado 28 febrero 2022) <https://n9.cl/umndj>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.



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



El presente cuestionario es con propósitos académicos, es decir, que la información será de uso exclusivo para el trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de una propuesta de **“Reingeniería de procesos para fortalecer la administración en la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután”**, la información en este instrumento se manejará de forma confidencial.

**Objetivo:** Crear un diagnóstico sobre la situación actual de la Alcaldía municipal de san Dionisio que permita identificar las causas que generan deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos, además determinar en qué medida los empleados conocen y aceptan los cambios que conlleva la realización de la reingeniería.

### Indicaciones:

- Subraye la opción que le parezca conveniente de acuerdo con su desempeño en la Alcaldía.
- Contestar todas las preguntas en el espacio proporcionado.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador

### Datos generales:

#### a. Género:

- Masculino
- Femenino

b. Edad:

- 18 – 25 Años
- 26 – 33 Años
- 34 – 41 Años
- 42 – 48 Años
- 49 – En adelante

c. Nivel académico:

- Bachiller
- Universitario

d. Tiempo de laborar en la Alcaldía

- Menos de 1 Año
- 1 – 3 Años
- 4 – 6 Años
- 7 – 9 Años
- 10 o más

### **Filosofía institucional**

1. ¿Se siente identificado y comprometido con la filosofía de la Alcaldía?

- a) Si
- b) No

2. ¿Sabe de la existencia de la misión y visión de la Alcaldía?

- a) Si
- b) No

3. ¿Conoce y lleva a la práctica los valores de la Alcaldía?

- a) Si
- b) No

4. ¿Tiene a su disposición los reglamentos de la Alcaldía?

a) Si

b) No

### **Comunicación y coordinación entre líneas jerárquicas**

5. ¿Cada jefe/a de área mantiene comunicación oportuna con sus subalternos?

a) Si

b) No

6. ¿Existe buena comunicación, coordinación y colaboración entre las diferentes unidades de la Alcaldía?

a) Si

b) No

7. ¿Las líneas jerárquicas de cada unidad están bien definidas?

a) Si

b) No

### **Identificación de funciones**

8. ¿Tiene conocimiento claro de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

a) Si

b) No

9. ¿Considera usted estar calificado para desempeñar las funciones a su cargo?

a) Si

b) No

### **Puestos de trabajo**

10. ¿Las funciones que realiza corresponden a las contenidas en el manual descriptor de cargos?

a) Si

b) No

11. ¿La Alcaldía proporciona oportunamente las herramientas necesarias para desempeñar su cargo?

a) Si

b) No

12. ¿Se involucra usted personalmente en las actividades que corresponden a su puesto?

a) Si

b) No

13. ¿Brinda usted apoyo para resolver problemas que se presentan en la jefatura?

a) Si

b) No

### **Reingeniería de procesos**

14. ¿Sabe usted que es un proceso?

a) Si

b) No

15. ¿Tiene usted conocimientos sobre la mejora continua?

- a) Si
- b) No

16. ¿Tiene usted conocimientos sobre la Reingeniería de procesos?

- a) Si
- b) No

17. ¿Ha participado en un cambio de procesos con anterioridad?

- a) Si
- b) No

18. ¿Qué mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo?

---

---

---

### **Análisis de disposición al cambio**

19. ¿Está conforme con la manera en que se ejecutan los procesos administrativos en su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

20. ¿Considera necesario una readecuación de las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

21. ¿Considera necesario un cambio en la manera de ejecutar los procesos a fin de optimizar actividades en su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

22. ¿Utiliza tecnología como herramienta de apoyo en la realización de su trabajo?

- a) Si
- b) No

23. ¿Está en la disposición de aceptar una propuesta que mejore la calidad de los procesos de la alcaldía basada en la reingeniería?

- a) Si
- b) No

24. A continuación puede detallar los pasos que realiza al hacer sus principales tareas, en el orden que las realiza, de acuerdo con el ejemplo que se detalla:

**Ejemplo:**

**Nombre del cargo: Asistente administrativo**

**Nombre de la actividad: Elaboración de planilla**

- 1. Revisar documentación**
- 2. Elaborar documento**
- 3. Pasarlo a firma**
- 4. Etc.**

**Tiempo promedio de actividad**

Nombre de la actividad 1: \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

Nombre de la actividad 2: \_\_\_\_\_

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

**ANEXO 2. GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS  
JEFATURAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USulután.**

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



La presente guía de preguntas tiene propósito académico, la información será confidencial y de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de una propuesta de **“Reingeniería de procesos para fortalecer la administración en la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután”**.

**Objetivo:** Identificar puntualmente las causas que generan deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos de la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután.

**Metodología:** Identificarse con el entrevistado e informarle cual es el propósito de las preguntas que está por responder y a qué sector de la alcaldía se entrevistará.

Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el consultado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

1) ¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Medir el grado de identidad que poseen las jefaturas de cada departamento en estudio de la Alcaldía.

2) ¿Cuáles son los valores de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar en qué medida se conocen los valores establecidos en la alcaldía.

3) ¿Que tanto se le dificulta llegar a tener acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?

**Objetivo:** Identificar el nivel de coordinación que existe entre las diferentes unidades de la alcaldía.

4) ¿Poseen un manual de procedimientos dentro de sus áreas de trabajo?

**Objetivo:** Determinar el conocimiento que el empleado tiene sobre los procedimientos que le corresponde realizar.

5) ¿Existe una correcta comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las áreas?

**Objetivo:** Identificar el nivel de comunicación que existe entre jefaturas

6) ¿Cuántos empleados laboran para este departamento?

**Objetivo:** Conocer a cantidad de personas que laboran para cada departamento

7) ¿Usted considera que la estructura organizativa actual de la Alcaldía le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?

**Objetivo:** Identificar posibles problemáticas que se presenten por la estructura actual del organigrama institucional.

8) ¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?

**Objetivo:** Determinar si existe o no una sobrecarga de responsabilidades en el personal.

9) ¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la Alcaldía por primera vez?

**Objetivo:** Establecer la cantidad de empleados a los que se les aplica el proceso de inducción

10) ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal que labora en esta área?

**Objetivo:** Determinar la escala de tiempo, conocida por el empleado, en que se reciben capacitaciones

11) ¿Considera que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación?

**Objetivo:** Identificar la percepción que tiene el empleado respecto de las capacidades de sus colaboradores

12) ¿Qué capacitaciones recomendaría?

**Objetivo:** Establecer una base que muestre el tipo de capacitación que el personal percibe como necesarias a implementar.

13) ¿Evalúan el desempeño del personal?

**Objetivo:** Conocer si existe un procedimiento de evaluación de desempeño.

14) ¿Cada cuánto evalúan al personal?

**Objetivo:** Identificar la regularidad con que se evalúa al personal.

15) ¿Qué método de evaluación utilizan?

**Objetivo:** Determinar el método que emplea la alcaldía para evaluar al personal.

16) ¿Quién elabora el instrumento de evaluación?

**Objetivo:** Identificar a la persona responsable de elaborar la evaluación de personal

17) ¿La evaluación es de utilidad y necesaria para el desarrollo del personal y la misma Alcaldía; o es indiferente?

**Objetivo:** Conocer la percepción que se tiene sobre la evaluación de desempeño

18) ¿Cree que sería necesario hacer evaluaciones del desempeño periódicamente?

**Objetivo:** Establecer el grado de aceptación que representa el instrumento de evaluación

19) Si la respuesta anterior es sí ¿Cada cuánto deberían desarrollarse evaluaciones de desempeño?

**Objetivo:** Determinar la escala de tiempo más aceptable para evaluar el desempeño.

Gracias por su colaboración.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

### ANEXO 3. RESUMEN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.



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



El presente cuestionario es con propósitos académicos, es decir, que la información será de uso exclusivo para el trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de una propuesta de **“Reingeniería de procesos para fortalecer la administración en la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután”**, la información en este instrumento se manejará de forma confidencial.

**Objetivo:** Elaborar un diagnóstico sobre la situación de la Alcaldía municipal de San Dionisio que permita identificar las causas que generan deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos, además determinar en qué medida los empleados conocen y aceptan los cambios que conlleva la realización de la reingeniería.

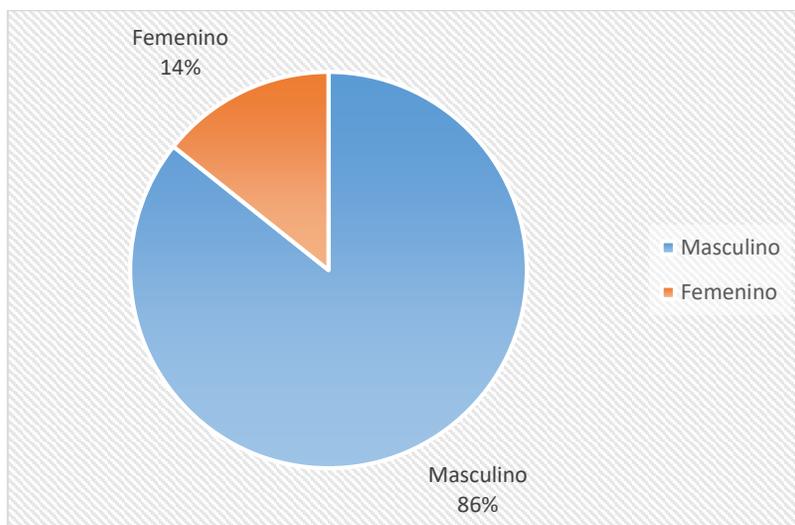
#### **Indicaciones:**

- Subraye la opción que le parezca conveniente de acuerdo con su desempeño en la Alcaldía.
- Contestar todas las preguntas en el espacio proporcionado.
- En caso de tener duda, consultar al encuestador

## a. Género

**Objetivo:** Establecer la distribución de género del personal de la alcaldía

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Masculino</b>	6	86%
<b>Femenino</b>	1	14%
<b>total</b>	7	100%



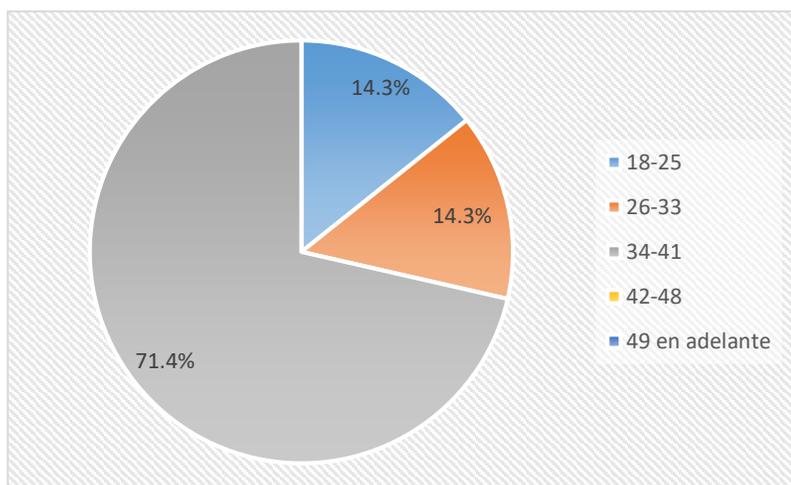
**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos el 86% de los colaboradores son hombres en edad productiva laboralmente y el resto son mujeres, esto indica que las plazas dentro de la alcaldía, depende de las necesidades a cubrir en cada cargo.

b. Edad

**Objetivo:** Detallar el rango de edades del personal de la alcaldía

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>18-25</b>	1	14.3%
<b>26-33</b>	1	14.3%
<b>34-41</b>	5	71.4%
<b>42-48</b>	-	-
<b>49 en adelante</b>	-	-
<b>total</b>	7	100%



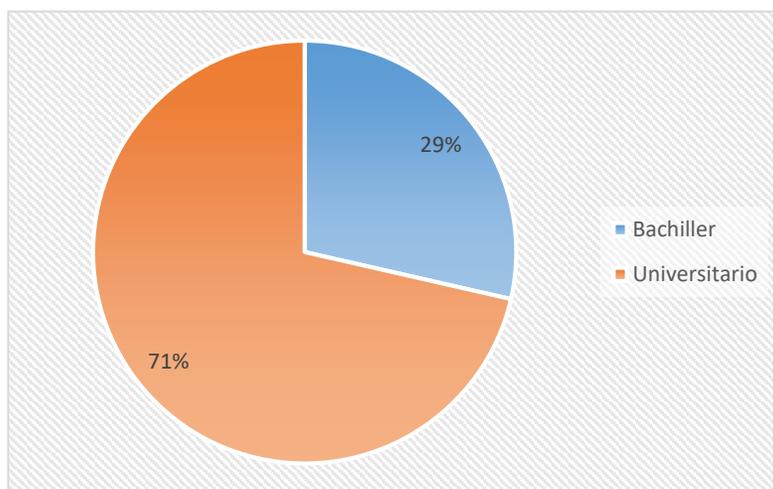
**Interpretación:**

Con el 71.4% el personal administrativo de la alcaldía oscila en las edades de 34 y 41 años lo que representan adultos en edad activa de trabajo, asimismo, los empleados restantes afirman estar en los rangos de 18 a 33 años, haciendo notar que en la comuna existe aportes con experiencia de personas mayores combinada con juventud.

### c. Nivel académico

**Objetivo:** Determinar el nivel de estudios con que cuenta el personal de la comuna

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bachiller	2	29%
Universitario	5	71%
total	7	100%



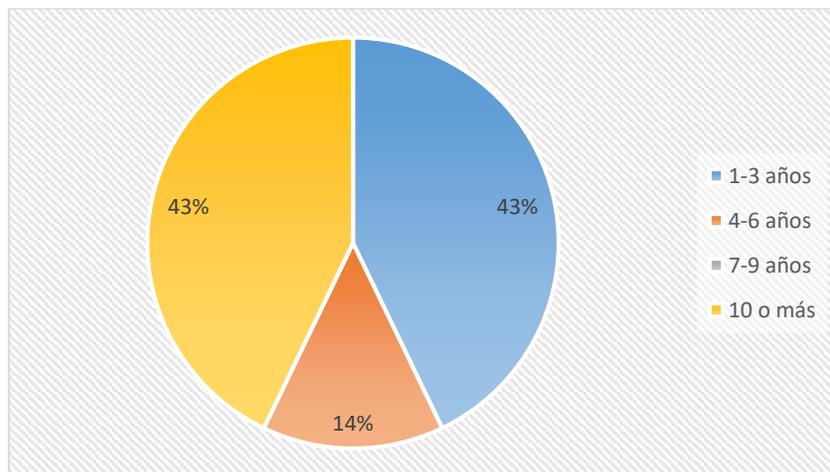
Interpretación:

La mayoría de empleados de la comuna tienen un nivel de estudios universitario con un 71%, mientras que el resto son bachilleres, lo que indica que están capacitados para ejercer su trabajo y cumplir con las actividades asignadas para cada puesto.

d. Tiempo de laborar en la institución.

**Objetivo:** Investigar cuánto tiempo ha estado laborando en la alcaldía.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>1-3 años</b>	3	43%
<b>4-6 años</b>	1	14%
<b>7-9 años</b>	-	-
<b>10 o más</b>	3	43%
<b>total</b>	7	100%



**Interpretación:**

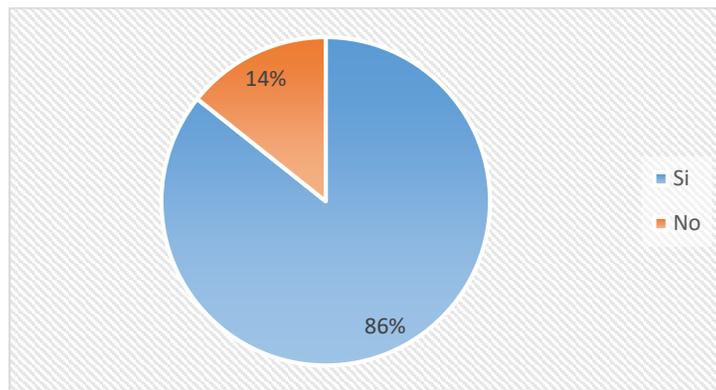
Los resultados muestran que los empleados que llevan trabajando entre 1 y 3 años es el mismo rango de los que llevan más de 10 años, esto más que estabilidad laboral, demuestra que los puestos son sustituibles o renovados de acuerdo al cambio de elecciones de cada tres años, mientras que el 14% restante son los empleados de 4 a 6 años.

## Filosofía institucional

1. ¿Se siente identificado y comprometido con la filosofía de la Alcaldía?

**Objetivo:** Medir el grado de identificación de los empleados con la filosofía institucional.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	1	14%
<b>total</b>	7	100%



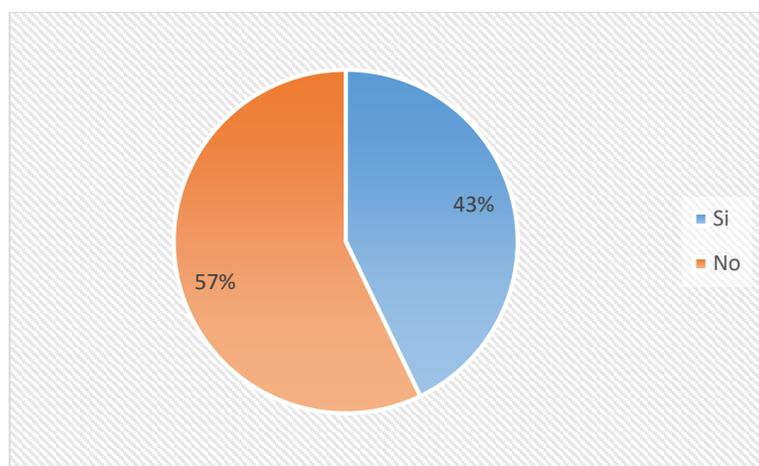
Interpretación:

El personal administrativo manifiesta en su mayoría con un 86% sentirse identificados con la filosofía de la institución, mientras que el resto considera no siempre reconocerla. Se debe lograr que la totalidad de empleados se comprometan con los principios de la comuna para trabajar por el mismo fin.

2. ¿Sabe de la existencia de la misión y visión de la Alcaldía?

**Objetivo:** Comprobar la noción que tienen los empleados sobre la misión y visión institucional

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Si</b>	3	43%
<b>No</b>	4	57%
<b>total</b>	7	100%



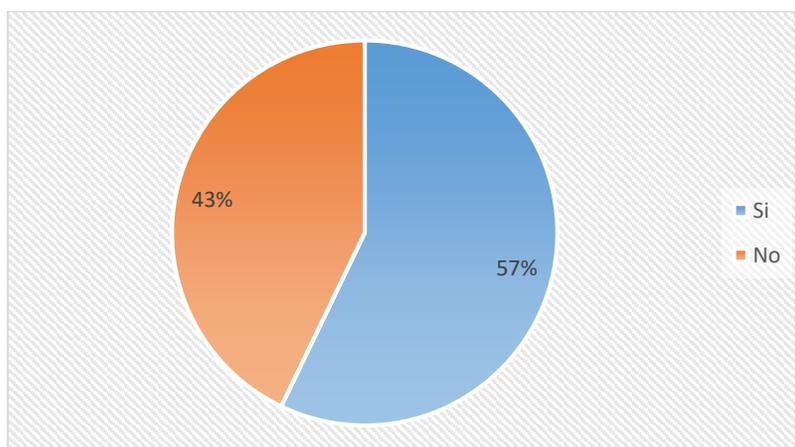
Interpretación:

El 57% de los empleados de la alcaldía no tienen noción de la misión y visión, mientras que el resto conocen de la existencia de las mismas, este resultado podría afectar en las metas y objetivos que tiene la municipalidad por no compartir de forma adecuada la información pertinente.

### 3. ¿Conoce y lleva a la práctica los valores de la Alcaldía?

**Objetivo:** Identificar en qué medida se tiene dominio de los valores establecidos en la alcaldía.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	4	57%
No	3	43%
total	7	100%



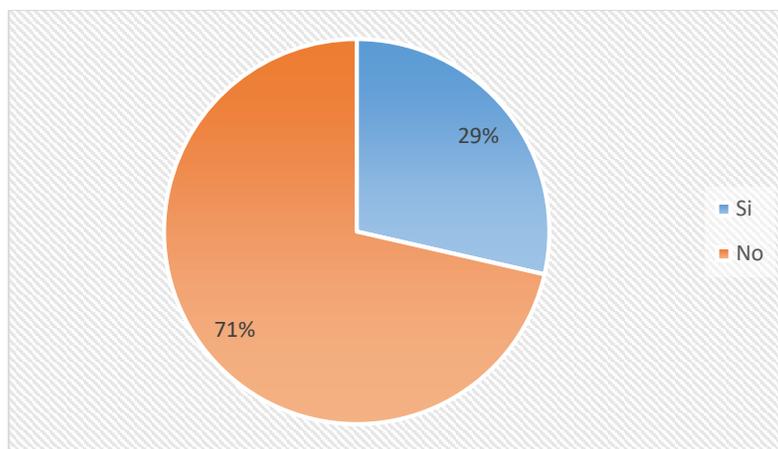
Interpretación:

Los empleados administrativos con el 57% tienen presentes los valores de la alcaldía y los ponen en práctica. Mientras que el resto, no los conoce. Se debe buscar que todos los colaboradores cumplan con la filosofía de la institución generando así un ambiente laboral idóneo.

4. ¿Tiene a su disposición los reglamentos de la Alcaldía?

**Objetivo:** Determinar el manejo que se le da a la documentación reglamentaria de la alcaldía

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	29%
No	5	71%
Total	7	100%



Interpretación:

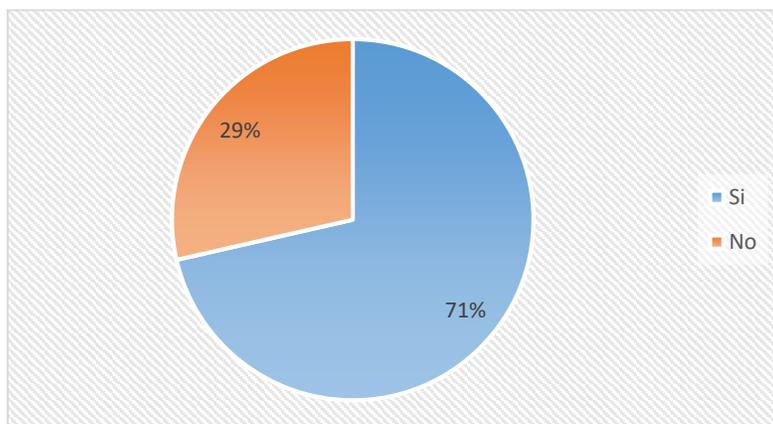
Al analizar los resultados obtenidos del personal administrativo manifiestan en un 29% que tienen a su disposición los reglamentos institucionales, sin embargo, el resto, pone en duda si realmente existen y si el uso es el efectivo en cada unidad. Por lo tanto, la certeza y cumplimiento de metas depende de que los colaboradores tengan a su disposición los documentos necesarios y en el momento preciso.

## Comunicación y coordinación entre líneas jerárquicas

5. ¿Cada jefe/a de área mantiene comunicación oportuna con sus subalternos?

**Objetivo:** Medir el grado de comunicación existente entre jefes y subalternos de la Alcaldía de San Dionisio.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Si</b>	5	71%
<b>No</b>	2	29%
<b>total</b>	7	100%



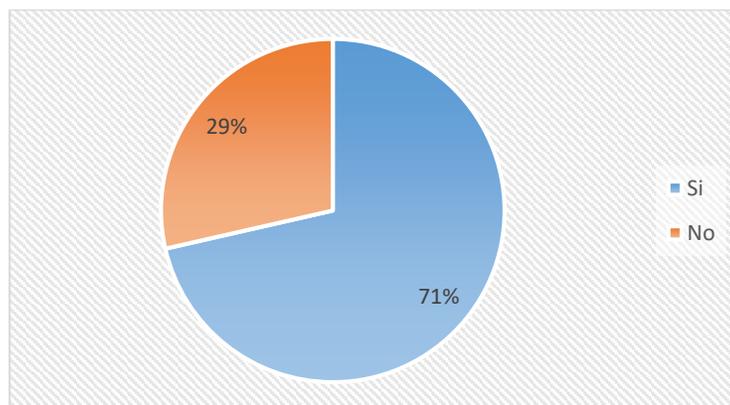
Interpretación:

Con el 71% de colaboradores encuestados manifiestan que sus jefes tienen buena comunicación lo que les permite cumplir con sus obligaciones, sin embargo, el resto consideran no contar con una vía correcta de entenderse entre subalternos y jefes, dando pauta a reforzar la comunicación.

6. ¿Existe buena comunicación, coordinación y colaboración entre las diferentes unidades de la Alcaldía?

**Objetivo:** Medir la percepción del empleado en lo referente a la relación laboral que existe entre unidades orgánicas.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
total	7	100%



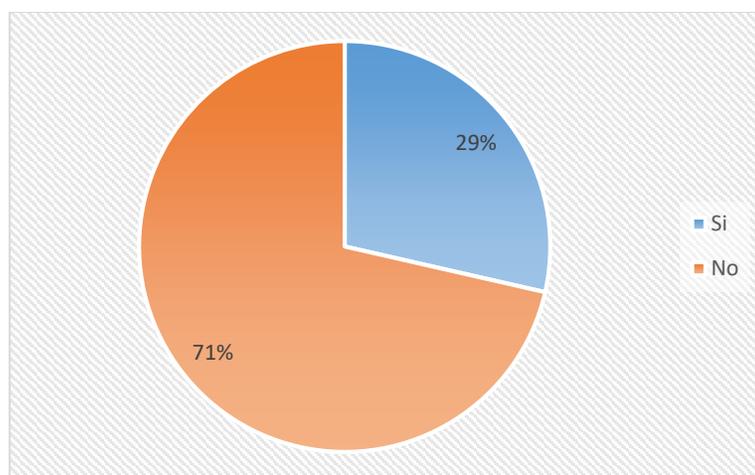
Interpretación:

Los resultados obtenidos con el 71% coinciden que la colaboración entre unidades es efectiva, mientras el resto expresa que no es estable. Generando así, una deficiencia en los procesos administrativos, se debe buscar la colaboración y apoyo de todas las unidades para lograr el óptimo desarrollo de las actividades.

7. ¿Las líneas jerárquicas de cada unidad están bien definidas?

**Objetivo:** Identificar posibles problemáticas que se presenten por la estructura actual del organigrama institucional.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	2	29%
No	5	71%
total	7	100%



Interpretación:

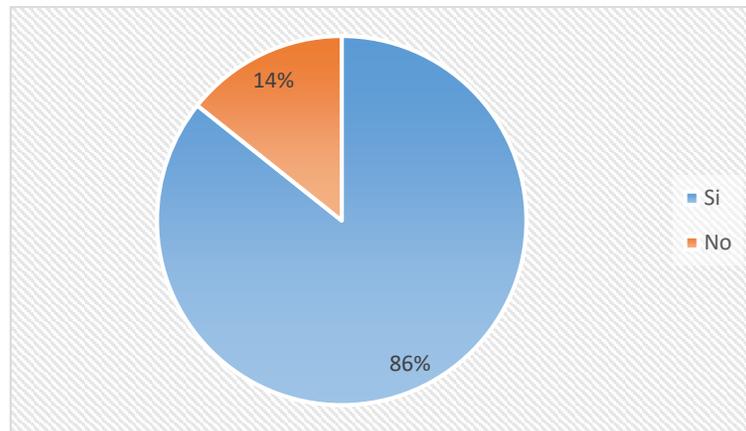
Los resultados reflejan con el 71% que los empleados no identifican las líneas de mando en la municipalidad, mientras el resto si saben distinguirlos. Por lo tanto, se debe trabajar que cada empleado tenga presente y reconozca las líneas Jerárquicas dentro de la comuna.

## Identificación de funciones

8. ¿Tiene conocimiento claro de las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Identificar si los empleados tienen presente las funciones que sus puestos de trabajo demandan.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	86%
No	1	14%
total	7	100%



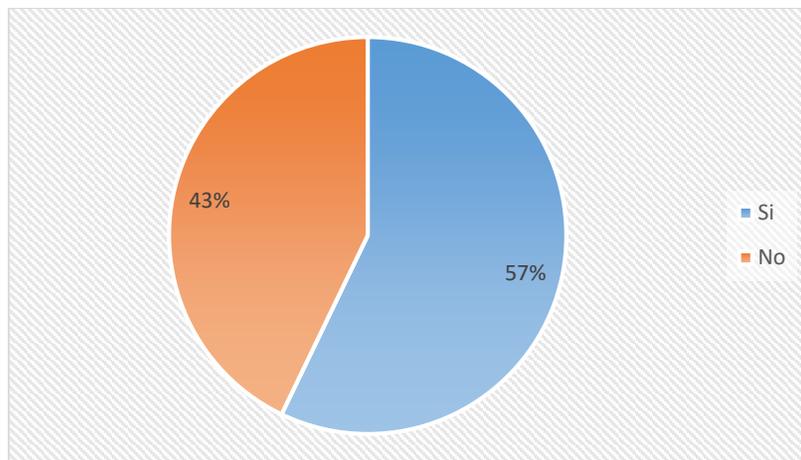
Interpretación:

La mayor parte del personal identifica sin problemas sus funciones en cada cargo, aunque no todos se han familiarizado con el manual que describe puntualmente sus actividades con el 14% de los encuestados. Generándose acumulación de labores que están a la espera de ser atendidas por los empleados.

9. ¿Considera usted estar calificado para desempeñar las funciones a su cargo?

**Objetivo:** Indagar la apreciación del empleado respecto a sus competencias en el desempeño del cargo.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	4	57%
No	3	43%
total	7	100%



Interpretación:

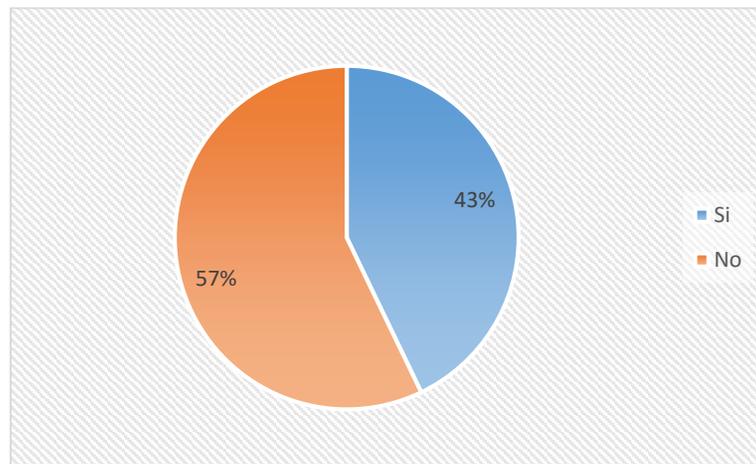
El 57% del personal se considera calificado para cumplir con sus obligaciones laborales, no obstante, el resto no tiene absoluta seguridad de cubrir cada uno de sus deberes. Lo anterior puede afectar negativamente los procedimientos y esto influir en el cumplimiento de objetivos.

## Puestos de trabajo

10. ¿Las funciones que realiza corresponden a las contenidas en el manual descriptor de cargos?

**Objetivo:** Verificar el uso del manual descriptor de puestos en la comuna

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	43%
No	4	57%
total	7	100%



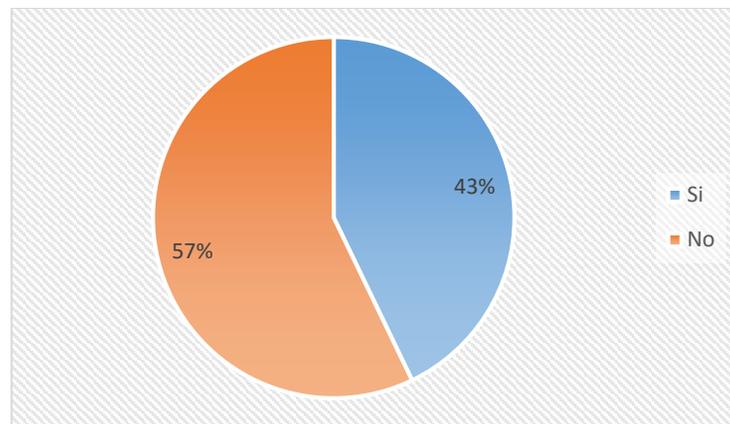
Interpretación:

Según datos arrojados por los colaboradores el 43% afirma cumplir con sus funciones estipuladas en el Manual descriptor de cargos, pero es importante mencionar que más de la mitad de los empleados manifiestan tener una sobrecarga de actividades al no estar documentadas oficialmente por cada cargo y responsable.

11. ¿La Alcaldía proporciona oportunamente las herramientas necesarias para desempeñar su cargo?

**Objetivo:** Determinar la disponibilidad de herramientas necesarias para el personal

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	43%
No	4	57%
total	7	100%



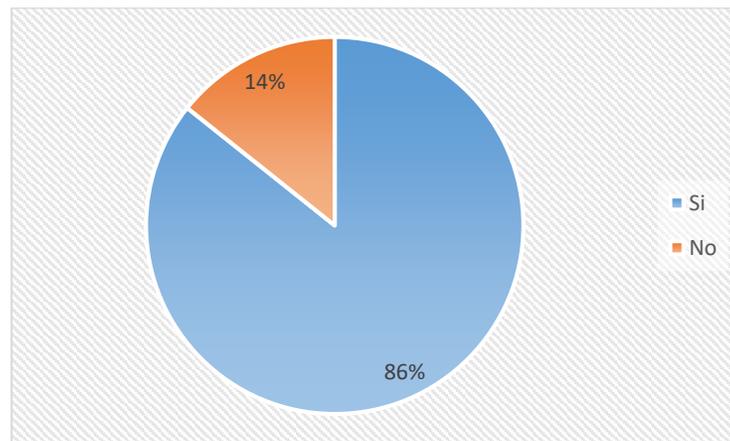
Interpretación:

Un 57% del personal no dispone de las herramientas básicas para desempeñar su trabajo mientras que el resto si lo tiene a su disposición y favorece el desempeño en los procesos que realiza; esto indica que es necesario hacer una actualización de herramientas metodologías y tecnológicas para el cumplimiento de objetivos y la eficiencia en los resultados de cada unidad dentro de la comuna.

12. ¿Se involucra usted personalmente en las actividades que corresponden a su puesto?

**Objetivo:** Comprobar la participación del empleado en las actividades que le corresponden

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	86%
No	1	14%
total	7	100%



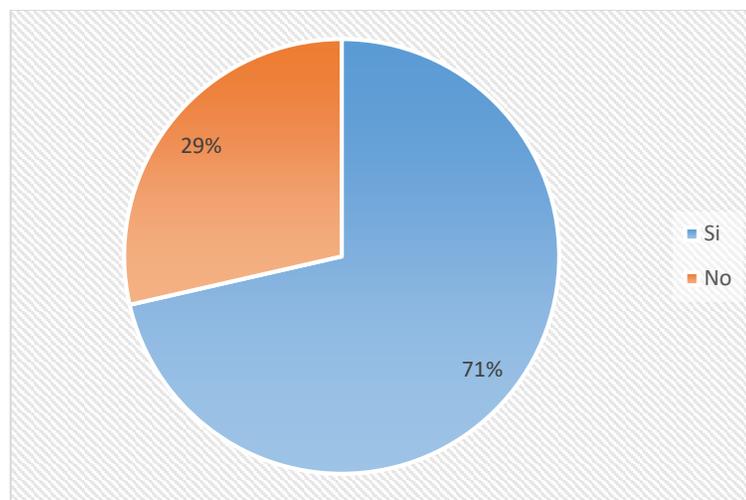
Interpretación:

El 86% de los empleados tienen el compromiso de realizar todas las actividades asignadas, el resto de los encuestados manifiestan ausencia de tareas y una sobrecarga de funciones. Se debe verificar que cada uno tenga bien definido su puesto de trabajo y que sean las apropiadas a su cargo.

13. Brinda usted apoyo para resolver problemas que se presentan en la jefatura.

**Objetivo:** Analizar la disponibilidad del empleado para ocuparse de inconvenientes presentados por sus superiores.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
total	7	100%



Interpretación:

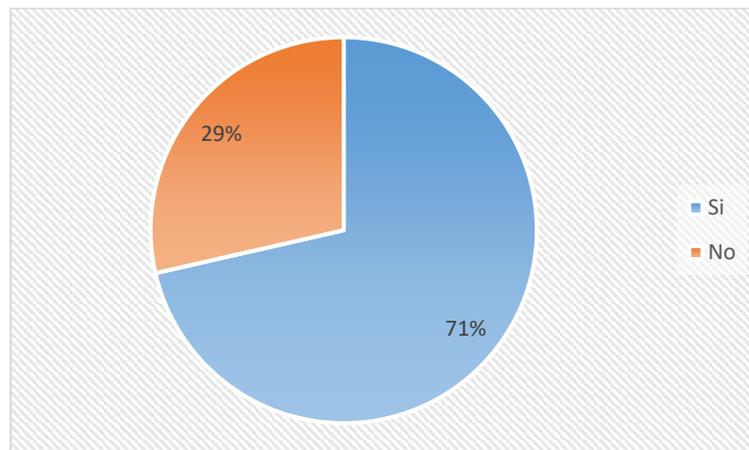
El 71 % de los colaboradores tienen la disponibilidad de apoyar a sus jefes inmediatos en la resolución de problemas. Mientras que el resto no saben cómo colaborar ante una situación de conflicto. Es importante que los trabajadores tengan una actitud asertiva ante las necesidades que se presentan para resolver conflictos con mayor brevedad.

## Reingeniería de procesos

14. ¿Sabe usted que es un proceso?

**Objetivo:** Establecer la noción general que tienen los empleados sobre los procesos

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%



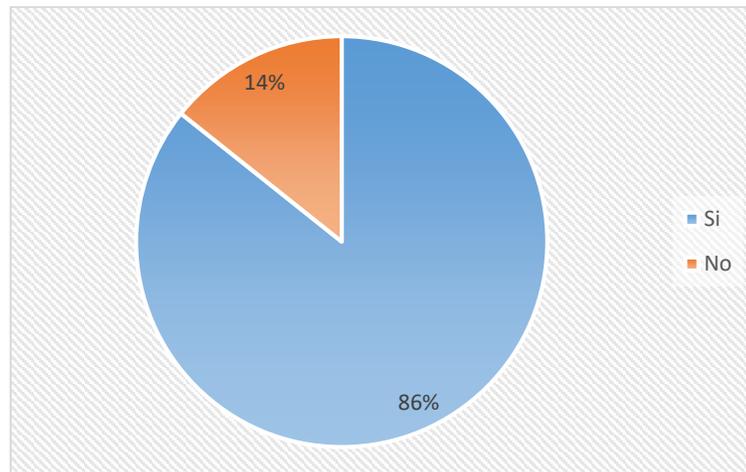
### Interpretación

El 71% de los colaboradores expresan conocer lo que implica un proceso, sin embargo, los demás empleados no saben que se puede mejorar en sus procedimientos. Se deben tener actividades secuenciales que mejoren su gestión y por ende minimizar los tiempos de respuesta en cada proceso.

15. ¿Tiene usted conocimientos sobre la mejora continua?

**Objetivo:** Indagar si los empleados tienen percepciones sobre la mejora continua

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Si</b>	6	86%
<b>No</b>	1	14%
<b>total</b>	7	100%



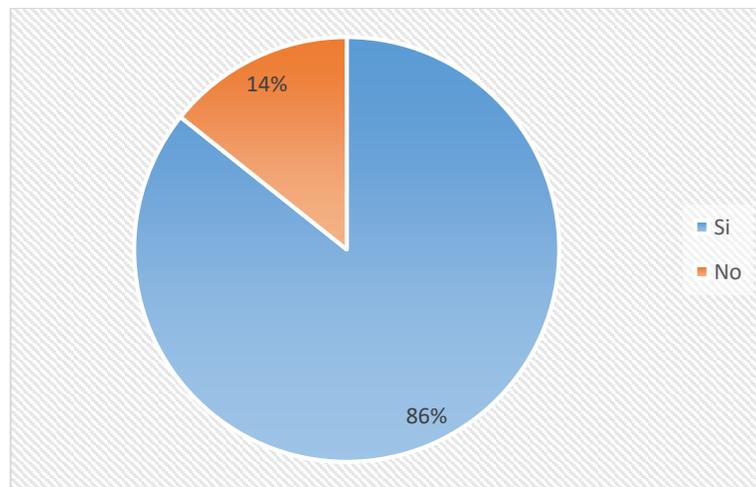
Interpretación:

Según los resultados el 86% de encuestados comprenden lo que conlleva la mejora continua para su beneficio en el desarrollo de actividades y el resto no conoce de lo que se trata. Se pretende depurar las actividades y hacerlas más eficientes en cada cargo, por tanto, se deberá capacitar a estos últimos en el tema.

16. ¿Tiene usted conocimientos sobre la Reingeniería de procesos?

**Objetivo:** Determinar en qué grado los empleados saben de la reingeniería de procesos

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	86%
No	1	14%
total	7	100%



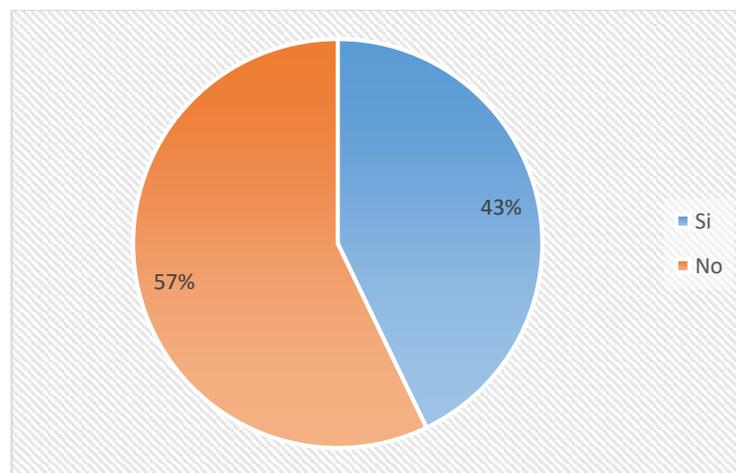
Interpretación:

El 86% de los colaboradores están conscientes sobre la reingeniería y dicen saber de qué trata, mientras que el resto desconocen el término. Por lo tanto, se debe reforzar el concepto con todos los empleados a fin de involucrarlos en los procesos de cambio y lo que implica cada uno.

17. ¿Ha participado en un cambio de procesos con anterioridad?

**Objetivo:** Identificar la experiencia que tienen los trabajadores en la actualización de sus actividades laborales.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	43%
No	4	57%
total	7	100%



Interpretación:

El 43% de los empleados si han experimentado un cambio en la comuna, sin embargo, más de la mitad de los encuestados manifiestan no haber participado en una transformación de procesos administrativo. Se debe considerar una posible resistencia por la mayoría y trabajar arduamente en involucrar a todo el personal de la comuna.

18. ¿Qué mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo?

**Objetivo:** Indagar las correcciones específicas que los empleados identifican como necesarias en su trabajo

- **Unidad de Acceso a Información Pública:** Mejorar la comunicación y los procesos de actualización de la información.
- **Tesorería:** Que haya más de una persona por área de trabajo ya que los procesos son muchos a realizar y una persona no es competente para realizar todas las actividades en dicha área.
- **Contabilidad:** Ninguna
- **UACI:** Mejorar el espacio físico
- **Unidad de la Mujer:** Ninguna
- **Archivo:** Ninguna
- **Auditoría Interna:** Creación de manuales de procedimientos

Interpretación:

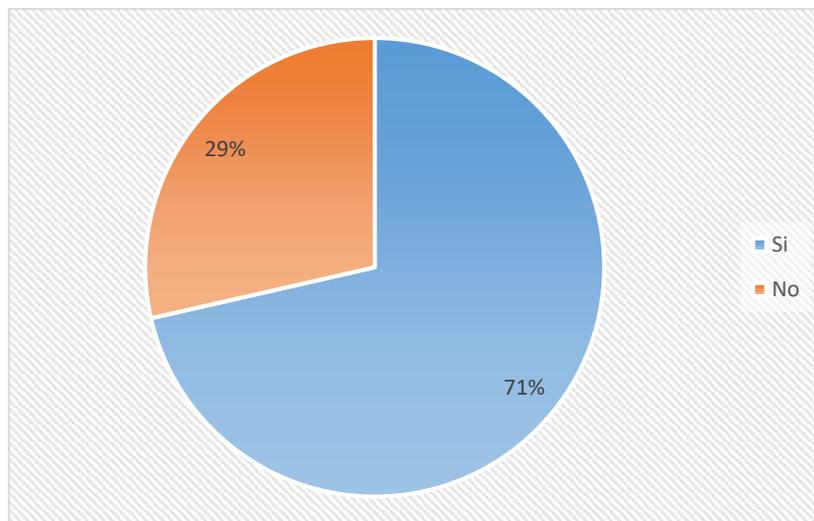
Los empleados proponen algunas alternativas, expresando la necesidad de corregir la vía de comunicación, nueva estructura física de la comuna y actualizar la información para cumplir con las metas de la institución. Así mismo piden que se emplee más personal en las áreas de trabajo que se saturan de actividades y la creación de manuales de procedimientos para dar validez a sus actividades.

## Análisis de disposición al cambio

19. ¿Está conforme con la manera en que se ejecutan los procesos administrativos en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Determinar la aceptación del personal de la comuna con la manera en que se efectúan los procesos administrativos

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Si</b>	5	71%
<b>No</b>	2	29%
<b>total</b>	7	100%



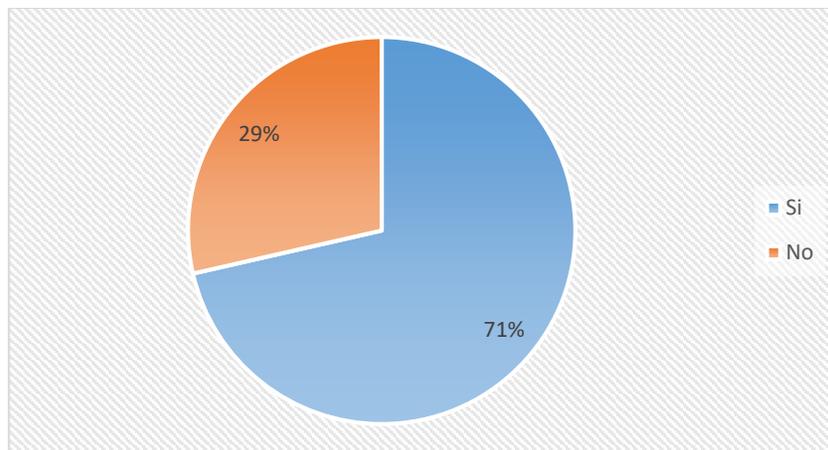
Interpretación:

Los empleados afirman conformidad en la ejecución de actividades con el 71%, mientras que el resto no están satisfecho con la forma de proceder. Se debe considerar una readecuación de procedimientos a fin que los trabajadores utilicen todos los recursos de la comuna y cumplan con todas sus obligaciones.

20. ¿Considera necesario una readecuación de las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Verificar la conformidad de los empleados con las funciones que realiza.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%



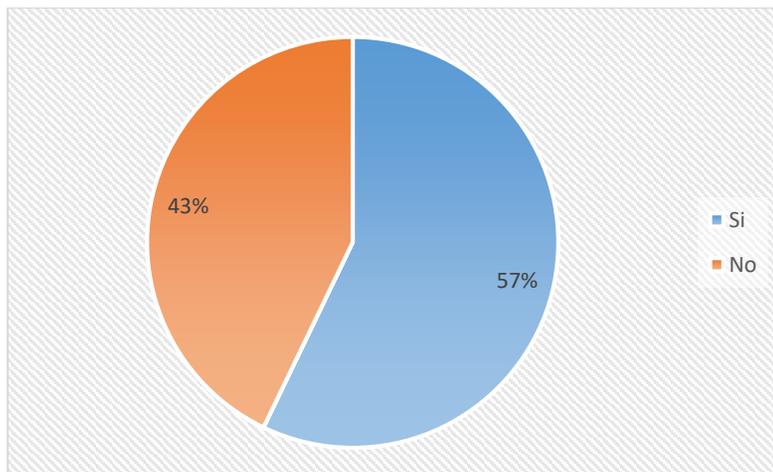
Interpretación:

Con el 71% los encuestados consideran necesario una readecuación de actividades que garantice el cumplimiento a cada cargo, mientras que el resto no lo ve así, estos últimos representan una posible resistencia al cambio y se debe estimular adecuadamente a cada uno de ellos.

21 ¿Considera necesario un cambio en la manera de ejecutar los procesos a fin de optimizar actividades en su puesto de trabajo?

**Objetivo:** Establecer el nivel de aceptación que tiene el cambio para optimizar actividades en los puestos de trabajo.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	4	57%
No	3	43%
total	7	100%



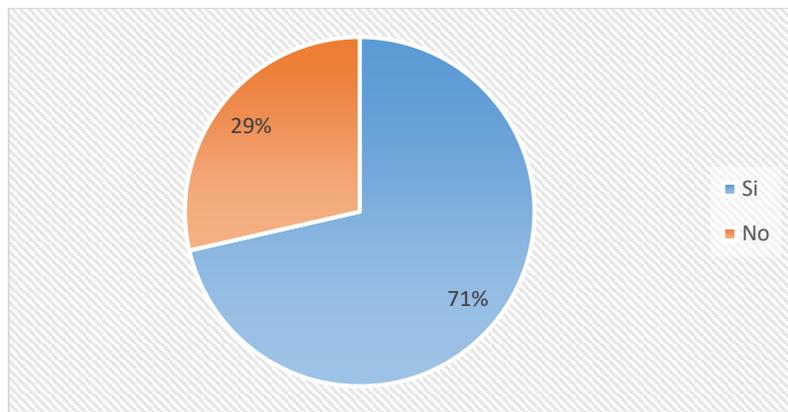
Interpretación:

Los empleados con un 57% muestran aprobación ante un cambio en la manera de ejecución de procesos actuales para optimizar sus actividades diarias, el resto no lo ve necesario. Los resultados son de importancia debido a que los trabajadores expresan la necesidad de corregir y actualizar sus procedimientos.

22. ¿Utiliza tecnología como herramienta de apoyo en la realización de su trabajo?

**Objetivo:** Determinar el nivel de utilización de equipo tecnológico por parte de los empleados

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
total	7	100%



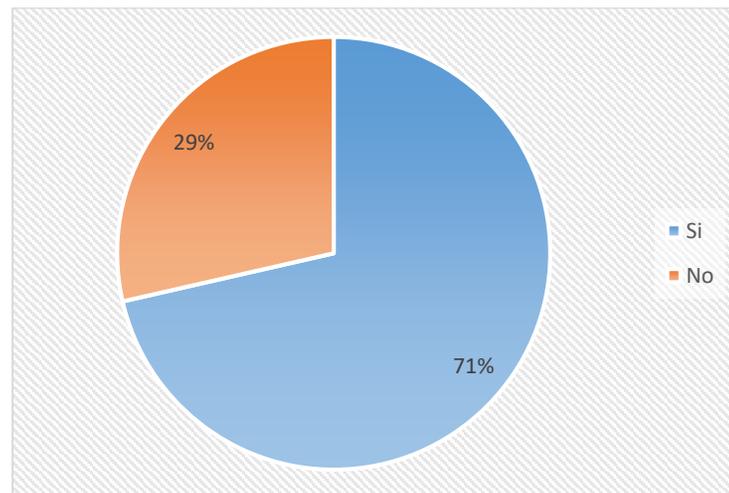
Interpretación:

Los encuestados en un 71% aseguran que si utilizan tecnología como apoyo en su puesto de trabajo y el resto no lo considera necesario para el desarrollo de sus actividades. Se debe actualizar este recurso a fin de mejorar los procesos en cada unidad.

23. ¿Está en la disposición de aceptar una propuesta que mejore la calidad de los procesos de la alcaldía basada en la reingeniería?

**Objetivo:** Verificar el grado de aceptación de la propuesta de reingeniería en los empleados de la alcaldía

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	71%
No	2	29%
total	7	100%



Interpretación:

Los empleados expresaron con el 71% estar en la disposición de un cambio en sus procedimientos que contribuya a reducir los tiempos de respuesta, mientras que el resto de encuestados no aceptan una posible reforma de sus procesos, lo anterior da la pauta para implementar la reingeniería y se deberá trabajar con quienes muestran resistencia ante la propuesta.

24. A continuación puede detallar los pasos que realiza al hacer sus principales tareas, en el orden que las realiza, de acuerdo con el ejemplo que se detalla:

**Objetivo:** Establecer las principales actividades que desarrolla el personal administrativo de la alcaldía

**Ejemplo:**

**Nombre del cargo: Asistente administrativo**

**Nombre de la actividad: Elaboración de planilla**

**1. Revisar documentación**

**2. Elaborar documento**

**3. Pasarlo a firma**

**4. Etc.**

**Tiempo promedio de actividad**

## **Contabilidad**

Nombre de la actividad: Proceso para registro de egresos.

1. Revisa que la documentación que respalda cada una de las erogaciones contables cumpla con los requisitos de ley exigidos.
2. Verificar que estén registrados en el sistema SAFIM de forma cronológica y según sus fechas.
3. Verificar que se hayan aplicado los descuentos según ley.
4. Validar las Interfaces contables en sus diferentes estados.
5. Validar los comprobantes contables en sus diferentes Estados.
6. Realizar las respectivas partidas Complementarias.
7. Revisar el Libro de Banco de cada cuenta financiera en el Sistema SAFIM para comprobar que los egresos hayan sido aplicados en las cuentas de banco respectivas.
8. Realizar un pre-cierre contable para verificar las cuentas del Balance registradas normalmente.

9. Realizar las posibles correcciones en caso de existir algún registro erróneo en las partidas contables
10. Después de revisar otras actividades registradas en el sistema SAFIM como los ingresos, las conciliaciones bancarias, las solicitudes presupuestarias, si todo está bien se procede a realizar el cierre contable.

Tiempo que tarda: el tiempo depende mucho del volumen de egresos que se revise para el caso si fueran dos folders ampo se tarda dos días en realizar esos procesos.

### **Unidad de la Mujer**

Nombre de la actividad: Seguimiento a escuela agrícola

1. Asistir al terreno donde se desempeña la escuela agrícola con mujeres.
2. Tomar Asistencia y fotografías
3. Que la líder del grupo firme hoja de visita
4. Recopilar información en el campo de actividades de Unidad de la mujer

Tiempo que tarda: Un día a la semana turno de la mañana

Nombre de la actividad: Talleres de formación

1. Tener información de los talleres que ciudad mujer u otra organización tenga disponible para impartir en el municipio
2. Dar a conocer el taller disponible, e inscribir a la posible beneficiaria
3. Dar seguimiento cuando el taller ha empezado
4. Al finalizar el taller se le entrega diploma a los/las participantes

Tiempo que tarda: Depende de cuánto se tarde en la elaboración del plan de trabajo, coordinar los recursos para el desarrollo y la búsqueda de posibles beneficiados con el taller (una o dos semanas)

Interpretación:

Se obtuvieron datos sobre algunas actividades desarrolladas en las unidades de la comuna por el personal, pero no todos tuvieron la disposición de proporcionar la información pertinente de sus procesos a detalle, en el caso de contabilidad para el registro de egresos realiza más procedimientos de los normales y generando contratiempo en la entrega, en la Unidad de la mujer sus actividades son variables ya que realiza diferentes tareas como: talleres de formación que depende del plan de trabajo, coordinación de los recursos y la búsqueda de los posibles beneficiados con dicha actividad así es el tiempo de duración del proceso, mientras que el seguimiento a la escuela agrícola demora un día en realizarlo.

**ANEXO 4. RESUMEN DE GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDAS A SECRETARIO  
MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.**

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



La presente guía de preguntas tiene propósito académico, la información será confidencial y de uso exclusivo para un trabajo de investigación, el cual se utilizará para la elaboración de una propuesta de **“Reingeniería de procesos para fortalecer la administración en la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután”**.

**Objetivo:** Identificar puntualmente las causas que generan deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos de la Alcaldía municipal de San Dionisio, departamento de Usulután.

**Metodología:** Identificarse con el entrevistado e informarle cual es el propósito de las preguntas que está por responder y a qué sector de la alcaldía se entrevistará.

Realizar la pregunta de apertura enfocándose en cubrir aquellos puntos que el consultado no abarque en su respuesta para obtener una perspectiva más amplia.

1) ¿Puede usted hablarnos de la misión y visión de la Alcaldía?

**R/ Tengo una percepción de compromiso con la filosofía de la Alcaldía y también el conocimiento necesario de la misión, visión y los valores de la institución.**

2) ¿Cuáles son los valores de la Alcaldía?

**Lealtad:** cuidado y respeto por la filosofía

**Solidaridad:** entre los compañeros de trabajo

**Transparencia:** el buen manejo de los recursos

**Honradez:** respeto entre empleados y usuarios

**Trabajo en Equipo:** poder alcanzar los objetivos establecidos

**Eficacia:** trabajar de manera esforzada con el mínimo de uso de recursos

**Calidad de atención al público**

3) ¿Que tanto se le dificulta llegar a tener acuerdo con otras unidades para realizar un trabajo en específico y particular?

**R/ Hasta el momento no he tenido dificultades al ordenar alguna actividad a desarrollarse y si fuera el caso busco la manera pertinente y viable a darle solución para que los encargados hagan una correcta ejecución.**

4) ¿Poseen un manual de procedimientos dentro de sus áreas de trabajo?

**R/ No específicamente, pero se cuenta con el manual descriptor de cargos que ayuda a saber las funciones a desarrollarse, pero hacen falta algunos como el de contratación e inducción para dar la información correcta a los nuevos empleados y también la falta de compartir los ya existentes con las áreas adecuadas.**

5) ¿Existe una correcta comunicación y respeto entre las jefaturas o hay aspectos informales que le están afectando en el trabajo entre las áreas?

**R/ Si, haya una buena comunicación entre las jefaturas y las líneas jerárquicas están definidas.**

6) ¿Cuántos empleados laboran para este departamento?

**R/ Se cuenta con 17 empleados fijos en la comuna y se cuenta con 11 unidades.**

7) ¿Usted considera que la estructura organizativa actual de la Alcaldía le facilita el trabajo a su unidad o hay problemas por la forma en que está organizada?

**R/ Se cuenta con una estructura definida y bien establecida para el desarrollo de las actividades de la comuna.**

8) ¿Considera usted que tiene el personal adecuado para las responsabilidades que tiene la unidad o le hace falta más personal?

**R/ Considero que contamos con el personal necesario y calificado para el desarrollo de las actividades, aunque se necesita un encargado para la contratación de personal nuevo.**

9) ¿Cuál fue el proceso de inducción que recibió usted cuando ingreso a laborar a la Alcaldía por primera vez?

**R/ Recuerdo que se me informo mis funciones a desarrollar y una breve introducción de la historia de la alcaldía como entre ellas la misión, visión y valores que rigen a la institución.**

10) ¿Cada cuánto tiempo se capacita al personal que labora en esta área?

**R/ Se capacita al personal siempre y cuando el cargo lo requiera, se cuenta con un presupuesto anual para capacitaciones, pero en realidad no se ejecuta por diferentes motivos.**

11) ¿Considera que sus colaboradores necesitan algún tipo de capacitación?

**R/ Si, considero que en muchas unidades de la comuna necesitan ser capacitados con temas de reforzos para su conocimiento y el buen desarrollo de sus labores.**

12) ¿Qué capacitaciones recomendaría?

**R/ Capacitaciones en el área administrativa, área contable, área de informática y servicio al cliente.**

13) ¿Evalúan el desempeño del personal y cada cuánto?

**R/ Si, se evalúa cada año al personal de la municipalidad y se les comunica la fecha a realizarse, de preferencia se realiza a fin de año para considerarlo en el presupuesto anual de la alcaldía. El resultado de la evaluación es recompensando o se busca la forma de motivar al personal para el cumplimiento de los objetivos de la institución.**

14) ¿Qué método de evaluación utilizan?

**R/ La municipalidad de San Dionisio utiliza el método de Evaluación por Escalas: se establecen niveles de desempeño para cada uno de los factores que se van a evaluar. El evaluador/a tiene que señalar para cada factor, el punto de la escala que especifique el desempeño del evaluado/a.**

15) ¿Quién elabora el instrumento de evaluación?

**R/ Los instrumentos de evaluación ya están elaborados y se les proporcionan a los jefes de cada unidad para su respectiva evaluación de cada empleado.**

16) ¿La evaluación es de utilidad y necesaria para el desarrollo del personal y la misma Alcaldía; o es indiferente?

**R/ Es necesario para conocer el desempeño del personal y saber que se necesita mejorar para el cumplimiento de las metas de cada empleado como el tipo de motivación o recompensa a efectuarse.**

17) ¿Que mejoras propondría para optimizar los procesos en su área de trabajo?

**R/ Para mejorar los procesos se necesita una nueva infraestructura informática en especial el software.**

**ANEXO 5. MANUAL DE BIENVENIDA AL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.**

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO,  
DEPARTAMENTO DE USulután**



**MANUAL DE BIENVENIDA AL PERSONAL**

APROBADO POR:

EQUIPO TÉCNICO INSTITUCIONAL DE LA MUNICIPALIDAD

CON LA ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA DE:



FEBRERO DE 2022

La alcaldía de San Dionisio no tiene un manual estructurado para dar la bienvenida a los nuevos empleados y que sirva de apoyo administrativo en el proceso de inducción al momento que se presenta la institución a los trabajadores ayudando a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

## INTRODUCCIÓN.

El presente manual de Bienvenida de la Alcaldía municipal de San Dionisio, pretende dar a conocer a los empleados de nuevo ingreso, y los que ya forman parte de la estructura, sobre antecedentes históricos, filosofía, las políticas, reglamentos, derechos y obligaciones, de los servidores públicos e información general de la institución.

El manual estará estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, se muestran los objetivos del Manual de Bienvenida, así como una presentación formal de la institución y sus antecedentes históricos, misión, visión, valores y como la estructura organizacional.

Y en la segunda parte, se presenta se detallan los derechos, planes, prestaciones, y las atribuciones de los empleados y normas de comportamiento en la alcaldía.

## OBJETIVOS DEL MANUAL DE BIENVENIDA.

- ✓ Lograr que el empleado de nuevo ingreso se integre al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la institución, sus políticas, derechos y obligaciones correspondientes.
- ✓ Servir de guía a los nuevos empleados para canalizar las dudas relacionadas con el trabajo, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho como miembros de la institución.
- ✓ Ser una herramienta de fácil consulta con el fin de dar una orientación respecto a normas y políticas propias de aplicación interna y externa en la dependencia, lo que permitirá la inducción de los nuevos servidores públicos.

## PRESENTACIÓN



## BIENVENIDOS/AS A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO

### MENSAJE DE BIENVENIDA

Estimado Compañero/a:

La alcaldía municipal de San Dionisio le da la más cordial bienvenida a nuestra institución, esperando de antemano que su estancia sea de mucho beneficio para la comuna y su desarrollo personal.

En alcaldía nos es muy grato contar con su colaboración, para que ponga en práctica su conocimiento, experiencia y capacidad en el área para lo cual se le ha seleccionado según su preparación profesional. Nuestra Institución está comprometida al brindar atención al usuario del municipio de diferentes servicios que ofrece la institución y que son requeridos por ellos.

### QUIENES SOMOS



Somos una institución orientada a la atención de los usuarios de la municipalidad de San Dionisio en los diferentes servicios que ofrecemos: Emisión de Partidas de Nacimiento-

Defunción; Celebración de Matrimonios; Recolección de Desechos Sólidos (Aseo Público) y emisión de Carnet de Menoridad, entre otros.

## HISTORIA DEL MUNICIPIO

La alcaldía de San Dionisio surge por Decreto Legislativo del 21 de Julio de 1920, durante la administración de Don Jorge Meléndez. El 19 de marzo de 1985, la oficina municipal fue destruida por un incendio a causa del conflicto armado que se vivía en ese tiempo, razón por la cual la oficina municipal fue trasladada a la cabecera departamental de Usulután hasta reinstalarse nuevamente después de los acuerdos de paz (16 de enero de 1992) en el actual lugar donde siempre ha funcionado en el centro de la población al costado sur del parque municipal.

La población del municipio de San Dionisio, es de 10,345 habitantes de los cuales se distribuyen en un 50% en Islas y el otro 50 % en tierra firme. San Dionisio se divide en 6 cantones con 34 caseríos y 3 colonias; dentro del área urbana se ubican 7 colonias y 3 Barrios. De los seis cantones, tres están ubicados en Islas, ellos son: La Pirraya, San Sebastián y Rancho Viejo.

## FILOSOFIA DE LA COMUNA

### ➤ MISIÓN

“San Dionisio es un municipio respetuoso de valores y tradiciones de la región, donde la pobreza es uno de los problemas a resolver, creando un esquema de desarrollo sostenible en lo social, económico, cultural y ambiental, trabajando para atender todas las necesidades de los ciudadanos, pero priorizando a los sectores más vulnerables”

### ➤ VISIÓN

“Ser un Gobierno Municipal comprometido con el desarrollo físico, social y económico de los ciudadanos, con alto grado crecimiento humano y económico, con un medio ambiente equilibrado y saludable”

## ➤ VALORES

Igualdad

Responsabilidad

Imparcialidad

Legalidad

Lealtad

Solidaridad

Transparencia

Honradez

Trabajo en Equipo

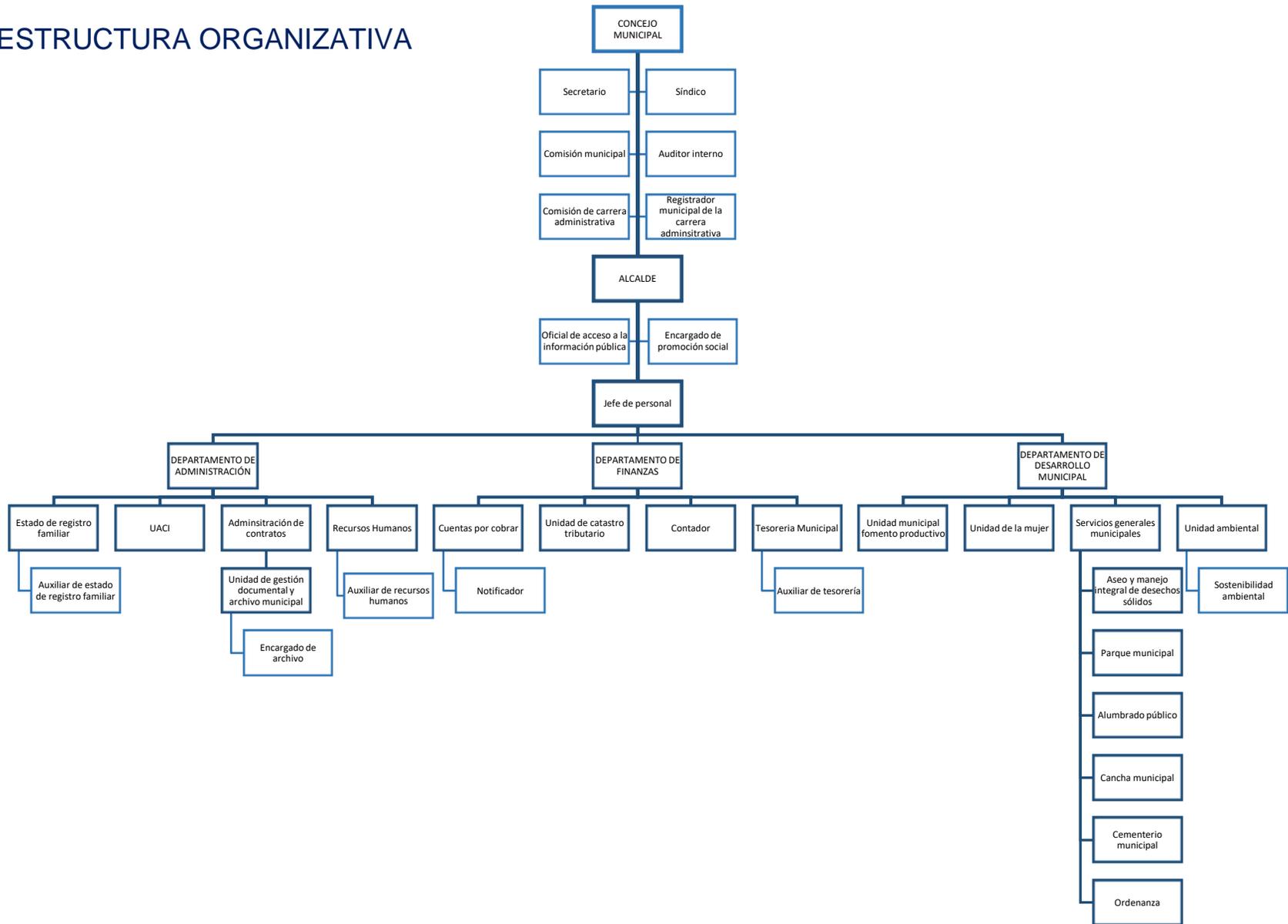
Eficiencia y Eficacia

Calidad de atención al público

## ➤ SERVICIOS QUE OFRECE LA MUNICIPALIDAD

- Alquiler de Salón de Usos Múltiples, cualquier evento privado.
- Alumbrado Público Isla San Sebastián, San Dionisio.
- Celebración de Matrimonios.
- Cobro por Mantener Instalados Postes de Servicios eléctrico y telefónico.
- Servicio de Alumbrado Público Agropecuario y Residencial.
- Servicio de Arrendamiento de Chalets Municipales.
- Servicio de Emisión de Partidas de Nacimiento- Defunción.
- Servicio de Recolección de Desechos Sólidos (Aseo Público).
- Servicio Público de Mantenimiento calles Adoquinadas, Pavimento.
- Servicio de emisión de Carnet de Menoridad

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



## JORNADA LABORAL

### **CAPITULO V. DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LA SEMANA LABORAL Y HORARIOS DE TRABAJO.**

Art. 22.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales y las establecidas en este Reglamento, será de ocho horas diarias, de lunes a viernes. La jornada semanal no podrá exceder de cuarenta horas, y la jornada diaria de ocho horas.

Art. 25.- El horario de trabajo para el personal administrativo en condiciones normales será de las ocho a las doce horas, por la mañana y de las trece a las dieciséis horas, por la tarde, de lunes a viernes, con un receso de una hora para tomar los alimentos. Se establece como hora de entrada de los empleados administrativos las 8:00 AM.

### **CAPITULO VI. DEL DESCANSO SEMANAL**

Art. 27.- Los días de descanso semanal para el personal administrativo serán los sábados y domingos y, deberán remunerarse con salario básico. En atención a las necesidades del servicio, el Alcalde podrá señalar, de común acuerdo con los empleados afectados, días de descanso diferentes al sábado y domingo.

Art. 29.- El personal que trabaje en los días de descanso semanal, previa autorización del Alcalde o persona delegada, tendrá derecho a que se le remuneren las horas ordinarias laborales con salario básico recargado en un cincuenta por ciento; caso contrario esos días se le compensarán con otros comprendidos en la misma semana laboral o en la siguiente, remunerándose estos últimos días con salario básico.

Art. 30.- Ningún empleado trabajará en días de descanso semanal, sin autorización previa del Alcalde o persona delegada.

### **CAPITULO VII. DEL SALARIO, LUGAR, DIA Y HORA DE PAGO.**

Art. 32.- Los sueldos básicos diarios se calcularán dividiendo el salario mensual entre treinta. Los salarios básicos por hora se calcularán dividiendo la cantidad que resulte de

la aplicación de la regla anterior, entre el número de horas ordinarias que integran la jornada diaria.

Art. 33.- Los salarios serán pagados a más tardar el último día laborable del período a que correspondan; tal operación se iniciará y continuará ininterrumpidamente durante las horas hábiles en los lugares acostumbrados.

El pago deberá efectuarse en moneda de curso legal, contra recibos o planillas que el empleado firmará en señal de haber recibido su salario de conformidad.

#### **CAPITULO X. VACACIONES Y ASUETOS.**

Art.45.- El personal gozará a título de vacación con salario básico durante cuatro períodos en el año:

Semana Santa (8 días), de lunes santo al lunes de pascua.

Cinco días en el mes de Agosto del 2 al 6, por la celebración de las fiestas patronales en Honor al Divino Salvador del Mundo.

Once días en Diciembre (del 24 de Diciembre al 3 de Enero) ambas fechas inclusive, por la celebración de las fiestas navideñas.

Cuatro días durante la celebración de las Fiestas Patronales del Municipio.

Los empleados de la Municipalidad gozarán además de asueto remunerado durante los siguientes días:

Uno y diez de mayo.

Diecisiete de junio.

Quince de septiembre.

Dos de noviembre.

Día del Empleado Municipal, definiendo para ello el último viernes del mes de agosto de cada año. Deberán otorgarse además los días que la Asamblea Legislativa o el Presidente de la República decreten como asuetos para los Empleados Públicos y Municipales.

Art. 46.- El empleado que de común acuerdo con la Municipalidad trabaje en el día de asueto, devengará un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste. Si trabaja en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario mencionado anteriormente. Caso contrario se le deberá compensar el tiempo laborado con días de descanso en fechas de trabajo normal.

Art. 47.- El personal de servicio continuo a que se refiere el artículo anterior, que por circunstancias de trabajo no pueda gozar de vacaciones en los períodos mencionados, gozará de quince días de vacación anual remunerada con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento del mismo, sujetándose además a las regulaciones establecidas en los artículos siguientes.

Art. 48.- Los días de asueto y descanso semanal que quedaren comprendidos en el período de vacaciones no prolongarán la duración de éstas, pero las mismas no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

## **CAPITULO XI. AGUINALDO Y OTRAS PRESTACIONES.**

Art. 55.- Además del salario mensual, los empleados tendrán derecho en diciembre a una prima del 100% de su salario que equivaldrá al aguinaldo. Para recibir íntegro dicho aguinaldo el empleado deberá tener seis meses o más de prestar sus servicios a la Municipalidad, ya sea por Ley de Salarios o Contrato.

Los empleados que al doce de diciembre tuvieren seis meses o más de servicio en la Municipalidad, les corresponderá un monto igual al cien por ciento del sueldo mensual.

Los empleados que tuvieren menos de seis meses de trabajo en la Municipalidad al día doce de diciembre, tendrán derecho al pago de la parte proporcional a la cantidad que les habría correspondido si a esa fecha hubiera completado seis meses de trabajo.

El empleado que tuviere 15 o más inasistencias injustificadas en el año, perderá el derecho al aguinaldo que se otorga año con año.

Art. 56.- La prima que en concepto de aguinaldo deberá entregarse a los empleados que tienen derecho a ella, se pagará en el lapso comprendido entre el doce y el veintitrés de diciembre de cada año. Se exceptúan los casos en que no exista disponibilidad financiera y tenga que otorgarse en fechas posteriores.

## OBLIGACIONES Y DEBERES

### **CAPITULO XIII. DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.**

Art. 62. Los empleados de la Municipalidad gozarán de todos los derechos establecidos en La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, Código de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo y, demás Leyes aplicables.

#### **Art. 65. Son derechos de los empleados de la Municipalidad, los siguientes:**

- 1) De estabilidad en el cargo, en consecuencia, no podrán ser destituidos, suspendidos, permutados, trasladados o rebajados de categoría sino en los casos y con los requisitos que establezca la ley;
- 2) De ascenso;
- 3) De devengar el sueldo, viáticos y emolumentos que tuviere asignados el cargo o empleo y la categoría para que hayan sido nombrados, pudiendo hacerse únicamente los descuentos autorizados por la ley;
- 4) De vacaciones, asuetos y licencias señalado en la ley correspondiente;
- 5) De aguinaldo en el mes de Diciembre de cada año;
- 6) De acceso a la información referente a su persona, asentada en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
- 7) De jubilación de conformidad a la ley;
- 8) De indemnización por supresión de la plaza desempeñada;
- 9) De prestación económica por incapacidad total permanente;
- 10) De prestación económica para gastos funerarios equivalente a dos meses del salario que devengaba el fallecido, la que entregará de manera inmediata a los beneficiarios;

- 11) De capacitación permanente sobre materias que interesan a la administración municipal;
- 12) Recibir la remuneración que les corresponde de acuerdo con el respectivo Nombramiento o contrato.
- 13) Recibir las remuneraciones por trabajo extraordinario realizado en la cuantía, tiempo, lugar y forma establecida por la Ley.
- 14) Volver a su puesto de trabajo, después de concluir el tiempo de descanso semanal, asueto, licencia, permiso, vacación, suspensión legal o disciplinaria.
- 15) Ser oído y permitirle la defensa de sus legítimos derechos mediante reclamos o peticiones dirigidos, con el respeto debido, al respectivo jefe o la autoridad administrativa competente.
- 16) Las demás que establezcan las Leyes aplicables.

**Art. 66.- Son obligaciones del personal de la Institución.**

- 1) Asistir puntualmente a su lugar de trabajo y permanecer en él durante el tiempo establecido, prestando sus servicios con diligencia, esmero y eficiencia, de acuerdo a las tareas encomendadas y siguiendo las instrucciones de sus superiores, siempre y cuando éstas no violenten el presente Reglamento ni las disposiciones legales pertinentes.
- 2) Guardar rigurosa reserva sobre aquellos asuntos confidenciales de los cuales tuviere conocimiento por razón de su cargo, y sobre asuntos administrativos cuya divulgación pudiera causar perjuicio a la Municipalidad o provecho indebido a terceros.
- 3) Observar buena conducta en el desempeño de sus funciones, evitando cualquier acto que pueda causar desprestigio a la Municipalidad.
- 4) Cuidar los bienes e información de la Municipalidad, así como los que le fueren confiados directamente para el mejor desempeño de sus labores; respondiendo por la destrucción o daños ocasionados a los mismos por su negligencia, imprudencia o impericia.

Lo anterior no tendrá aplicación si tales bienes se hubieren destruido o dañado por caso fortuito, fuerza mayor o por vicios de su mala calidad o defectuosa fabricación.

- 5) Tratar con esmero y cortesía al público en general.
- 6) Participar, cuando la Municipalidad lo designe, en los programas de capacitación y adiestramiento para mejorar y/o reforzar los conocimientos a aplicar en el desempeño de sus labores.
- 7) Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a la higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas para mayor seguridad y protección de los empleados y las instalaciones.
- 8) Devolver a la Municipalidad, cuando por cualquier motivo dejare de trabajar en ella, los documentos, instrumentos y herramientas que le hayan sido confiados.
- 9) Además, se establecen como obligaciones de los funcionarios y empleados de carrera las establecidas en el Art. 60 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

## PRESTACIONES

### **CAPITULO IX. LICENCIAS Y REGULACIONES DE PREVISIÓN SOCIAL.**

Art. 38.- Los empleados de la Alcaldía tendrán derecho a gozar de licencia en los casos siguientes:

a) Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos casos la Municipalidad deberá pagar al empleado, una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiere el cumplimiento de dichas obligaciones.

b) Por Contraer Matrimonio. Los empleados gozarán por tal motivo de tres días de licencia con goce de sueldo y, para su comprobación servirá la certificación de la partida de matrimonio respectiva o constancia extendida por el funcionario que autorizó el acto.

c) Para cumplir las obligaciones familiares, que racionalmente reclamen su presencia, como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge o conviviente, de sus ascendientes, descendientes y hermanos; lo mismo que cuando se trate de personas que dependan económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo expediente laboral.

Esta licencia durará el tiempo necesario, pero la Municipalidad solamente estará obligada a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.

d) Por razones de estudio los empleados que sean estudiantes de cualesquiera de las facultades de las Universidades y/o instituciones de nivel superior, podrá otorgárseles hasta dos horas diarias. En este caso, la calidad de estudiante matriculado y la necesidad del permiso, deben ser comprobadas con la certificación de la Universidad respectiva en donde irá inmerso el horario de clases.

e) Por Maternidad. La Municipalidad dará a las empleadas, en concepto de descanso, noventa días de licencia, independientemente del tiempo que tenga de laborar para ésta.

Art. 39.- La Municipalidad reconocerá en concepto de subsidio a los empleados que estén sujetos al régimen del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, solamente el porcentaje del salario que devenguen que no sea cubierto por la Institución antes mencionada. En los casos en que el empleado necesariamente deba hospitalizarse o someterse a una intervención quirúrgica, el Concejo Municipal podrá acordar que se proporcione la ayuda económica que se estime conveniente.

Art. 42.- Por regla general y para evitar la interrupción de los servicios municipales, no podrá concederse licencia a tres empleados el mismo día, únicamente en casos especiales previamente comprobados; esto con el objeto de no descuidar la atención al público y el normal funcionamiento de la Municipalidad.

Art.43. Si se produjera la muerte del empleado a causa del riesgo profesional, la Municipalidad pagará la indemnización señalada en el Artículo 313 del Código de Trabajo a las personas mencionadas en el mismo.

## ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTOS NO MONETARIOS.

El sistema retributivo considera otros recursos de retribución monetaria y no monetaria para los empleados/as que obtengan resultados óptimos en las evaluaciones de personal, serán de alto beneficio para el empleado/a y la Municipalidad debido a que estimularan la sana competencia entre los mismos empleados. A continuación, se detallan algunos estímulos adicionales para los empleados/as de la Institución.

NO.	OPCIONES DE ESTÍMULOS, MONETARIOS Y NO MONETARIOS
1.	Becas de estudios superiores de diferentes niveles y especialización.
2.	Diplomas o placas de reconocimiento público.
3.	Entrega de una bonificación por haber realizado un desempeño óptimo.
4.	Vales de despensa familiar o almuerzos familiares en restaurantes
5.	Incentivos en el día del cumpleaños.
6.	Capacitaciones por medio de becas de entidades cooperantes (N)
7.	Vales de combustible para empleados que posean vehículo.
8.	Permisos por matrimonio o fallecimiento de un pariente

## CUADRO PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

AREA/TEMA		RESPONSABLE
<b>1. BIENVENIDA</b>		
1.1	Bienvenida a la alcaldía	Alcalde
1.2	Recorrido por la alcaldía	Alcalde
1.3	Comunicarle sobre la alcaldía <ul style="list-style-type: none"><li>Entregarles el manual de bienvenida</li></ul>	Recursos Humanos
1.4	Explicación del proceso de inducción Se encargará no solamente de transmitir la información que le corresponde según detalle, aclarara dudas y contestará preguntas e inquietudes que el nuevo colaborador tenga.	Recursos Humanos
<b>2. CONOCIMIENTO DE LA ALCALDÍA</b>		

2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión y valores</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Políticas generales de la empresa</li> </ul>	Recursos Humanos
<b>3. RELACIÓN LABORAL CON LA EMPRESA</b>		
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de contratación</li> <li>• Horario</li> <li>• Día, lugar y hora de pago</li> <li>• Permisos, licencias y vacaciones</li> <li>• Normas de seguridad y Normas no escritas</li> <li>• Áreas de servicio para el personal</li> <li>• Leyes y Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Actividades recreativas de la empresa</li> </ul>	Recursos Humanos
<b>4. CONOCIMIENTO DE SU ÁREA Y PUESTO</b>		
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del puesto: funciones generales, relaciones</li> <li>• Normas que rigen y afectan sus funciones</li> <li>• Procesos donde se involucra su puesto</li> <li>• Relaciones internas y externas</li> <li>• Indicadores por los que será evaluado</li> </ul>	Recursos Humanos
4.2	Sistema informático que tendrá a su disposición	Recursos Humanos
4.3	Uso del teléfono	Recursos Humanos
4.4	Ahorro de energía y medidas de seguridad	Recursos Humanos
<b>5. PRESENTACIÓN</b>		
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con supervisor o jefe directo</li> <li>• Con los compañeros de trabajo</li> <li>• Con los subordinados a su cargo</li> </ul>	Alcalde
<b>6. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS</b>		
6.1	Funciones principales de cada área	Alcalde o jefe de Recursos Humanos
6.2	Procedimiento con él o las áreas con las cuales tendrá interacción con mayor frecuencia	Alcalde o jefe de Recursos Humanos

Los estímulos o reconocimientos no monetarios serán aplicados a partir de las valoraciones realizadas por el Concejo Municipal, respecto de los resultados del desempeño de cada empleado y las condiciones financieras, administrativas y presupuestarias de la Municipalidad.

Dado en la Municipalidad de San Dionisio, Usulután a los \_\_\_\_ días del mes de febrero de dos mil veintidós.

Nombre y firmas de concejales.

Aprobado según Acuerdo Número \_\_\_\_, Acta \_\_\_\_ de Sesión Ordinaria celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de dos mil veintidós.

## ANEXO 6. PROPUESTA DE AFICHES CON PROGRAMAS DE CAPACITACIONES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN DIONISIO.

En el marco del programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y R&G Consulting Group ofrece el siguiente seminario:

**Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR

**R&G**  
Consulting Group, S.A. de C.V.  
Instituto del Salvador

### TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

**Reseña:** Seminario diseñado para que sus participantes adquieran conocimientos que les permitan manejar sus conflictos laborales de manera que sea positiva y productiva para ellos, los colaboradores y la empresa.

**Objetivo:** Diagnosticar la fuente de los conflictos y problemas, distinguir y encontrar la estrategia más adecuada para enfrentar y solucionar de manera efectiva todo conflicto mediante la colaboración.

**Dirigido a:** Personal operativo, mandos medios y gerencial de las áreas de administración, operaciones, mercadeo y ventas, finanzas, publicidad y otros con la necesidad de encontrar soluciones creativas a los conflictos diarios.

**CONTENIDO:**

- Qué es Conflicto?
- Qué es el manejo de problemas y conflictos?
- Qué es el manejo de conflictos interpersonales en el lugar de trabajo?
- Habilidades esenciales en el manejo de conflictos
- Qué es el manejo y resolución de conflictos en términos formales?
- Cómo manejar los conflictos?
- Técnicas para el manejo de conflictos
- Reglas de compromiso para el manejo de conflictos
- Manejo de conflictos que son y cuándo surgen
- Información adicional sobre la resolución de conflictos laborales

**FACILITADOR RESPONSABLE:**

**Ing. Ricardo Erazo Gallegos**  
Ingeniero industrial con un destacado trayecto en las áreas ventas, desarrollo humano, ha recibido una amplia formación pedagógica, es facilitador certificado por INSAFORP en las áreas de ventas, recursos humanos, relaciones interpersonales y producción. El Ing. Ricardo Erazo tiene un desarrollo además una trayectoria honorable donde ha fungido como parte del equipo de:  
Jefe de Ventas de Laboratorios Lopez Supervisor y Coordinador de ventas al detalle de ADOC.  
Jefe del programa de formación y desarrollo de FEDISAL.  
Gerencia de Recursos Humanos en el grupo ADOC

**Área:** Habilidades Interpersonales

**Duración:** 16 horas.

**Plataforma:** Zoom Pro

**Modalidad:** En línea

**Precio:** \$143.20 (Incluye IVA)

apoyo económico

**Fecha:** Lunes 28, Martes 29, Miércoles 30 y Jueves 31 de marzo 2022

**Incluye:** Diploma de Participación material didáctico digital, Video conferencia y video foro

**Horario:** 8:00 am - 12:00md



Inscripciones:  
2264-4045 / 2264-3951  
Correos:  
elias.jose@rygconsulting.com

En el marco del programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y R&G Consulting Group ofrece el siguiente seminario:

**Insaforp** **ca**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR

CURSOS ABIERTOS

### Administración y control de planillas

**Reseña:** Seminario diseñado para que sus participantes adquieran herramientas para la correcta administración y control de planillas que se encuentre en línea con las regulaciones de El Salvador

**Objetivo:** Conocer los diferentes elementos que conforman la planilla para administrar y controlar en base a la legislación vigente de El Salvador, así como la aplicación de cada uno de sus términos.

**Dirigido a:** Asistentes, auxiliares, analistas, jefes y gerentes del área de Recursos Humanos, además de otros trabajadores administrativos encargados con el manejo y realización de la planilla, que deseen aprender a calcular y prever errores, evitando multas para su organización

**Área:** Recursos Humanos

**Duración:** 16 horas.

Centro de Estudios de El Salvador 49 Av. Sur, Calle Principal 1, Colonia Harrison #15 San Salvador, El Salvador

**Precio:** \$400.00 (Incluye IVA)

**Fecha:** Viernes 1 y Sábado 2 de Abril 2022

**Incluye:** Diploma de Participación, material didáctico, alimentación completa.

**Horario:** 8:00 am - 5:00 pm

**Último día de inscripción:**

Viernes 25 de Marzo del 2022

**Recepción de documentos:**

R&G Consulting Group

ubicado en 101 Av

Norte No. 578

Colonia Escalón.

Oficinas 578

**FACILITADOR RESPONSABLE:**

**Lic Rodrigo Carlos Alberto**

Facilitador acreditado por INSAFORP, especialista en gestión del talento humano, con experiencia de más de 15 años como Gerente de Recursos Humanos, en el sector Industrial y Comercial, en organizaciones Multinacionales, además de tener más de 12 años de experiencia como formador profesional

**CONTENIDO:**

**Conceptos Básicos:**

**Cálculos, y fórmulas de planillas:**

**Aplicación de Leyes Vigentes:**

**Formato de Planillas:**

⇒ Creación de Planillas

⇒ Revisión de Planillas

⇒ Presentación de Planillas

**Cálculo de Indemnización:**

⇒ Fórmulas de cálculo de indemnización

⇒ Formato de Cálculo de indemnización

**Retiro Voluntario:**

⇒ Renuncia Voluntaria

⇒ Cálculo de Renuncia voluntaria

**Obligaciones con otras Instituciones:**

⇒ ISSS

⇒ AFP

⇒ Ministerio de hacienda

**Cierre de Planillas:**

⇒ Corte y Cierre de planillas

⇒ Errores en planillas sugerencias y consejos.

**R&G**  
Consulting Group, S.A. de C.V.  
Instituto del Salvador

En el marco del programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y R&G Consulting Group ofrece el siguiente seminario:

**Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR

**R&G**  
Consulting Group, S.A de C.V.  
Formando al Mejor Talento

## Reclutamiento y selección del personal por competencias en la nueva normalidad

**Reseña:** Seminario diseñado para que sus participantes puedan realizar procesos de reclutamiento y selección del personal haciendo uso del modelo de las competencias adaptado a la nueva normalidad

**Objetivo general del curso:** Aplicar las técnicas de Reclutamiento del talento humano y la entrevista por competencias con el fin de desarrollar un proceso de selección exitoso.

**Dirigido a:** Personal de Recursos Humanos y otros gerentes de áreas organizacionales con la necesidad de reclutar y seleccionar el personal idóneo para el puesto adecuado durante la nueva normalidad

### CONTENIDO:

- 1) Planeación de RH
- 2) De una estructura tradicional a una dirección estratégica de los recursos humanos
- 3) Como identificar el talento
- 4) Gestión por competencias Definición de competencia
- 5) Características que busca la descripción de puestos
- 6) Fases del reclutamiento
- 7) Fuentes de reclutamiento
- 8) Que valoran los candidatos cuando buscan empleo
- 9) Elementos básicos para atraer el talento
- 10) Como seleccionar al mejor perfil
- 11) Pasos de un proceso de selección por competencias
- 12) Que es la entrevista
- 13) Distintos tipos de preguntas
- 14) Que no debe hacer el entrevistador

### FACILITADOR RESPONSABLE:

**Lic Rodrigo Carlos Alberto**

Facilitador acreditado por INSAFORP, especialista en gestión del talento humano, con experiencia de más de 15 años como Gerente de Recursos Humanos, en el sector Industrial y Comercial, en organizaciones Multinacionales, además de tener más de 12 años de experiencia como formador profesional

**Área:** Recursos Humanos

**Duración:** 16 horas.

**Plataforma:** Zoom Pro

**Modalidad:** En línea

**Precio:** \$143.20 (Incluye IVA)

Apoyo económico INSAFORP

**Fecha:** Lunes 21, Martes 22, Miércoles 23 y Jueves 24 de Marzo 2022

**Incluye:** Diploma de Participación, material didáctico digital, Video conferencia y video foro

**Horario:** 5:00 pm - 9:00 pm

**ca**

CURSOS  
ABIERTOS

Inscripciones:  
2264-4045 / 2264-3951  
Correos:  
elias.jose@rygconsulting.com

En el marco del programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) y R&G Consulting Group ofrece el siguiente seminario:

**Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR

**R&G**  
Consulting Group, S.A de C.V.  
Formando al Mejor Talento

## Desarrollo de asistentes de Recursos Humanos

**Reseña:** Seminario diseñado para que sus participantes aprendan herramientas para desarrollar sus competencias como asistentes del área de Recursos Humanos

**Objetivo:** Desarrollar las competencias básicas en la atención y humanización del capital más valioso de confidencialidad en el manejo adecuado de la información del área.

**Dirigido a:** Asistentes, auxiliares y analistas del área de Recursos Humanos, con la necesidad de desarrollar sus competencias para estar a la vanguardia de la gestión del Recurso Humano en el siglo XXI

### CONTENIDO:

#### Introducción de leyes laborales

- ⇒ Tipos de despidos, renuncias, incapacidades y asuetos.
- ⇒ Contrato individual de trabajo

#### Selección y entrevista de personal:

- ⇒ Los pasos de un proceso de selección por competencias
- ⇒ Distintos tipos de preguntas
- ⇒ Ejemplos de una entrevista competencias

#### Inducción del personal selecto:

- ⇒ Etapas de la inducción
- ⇒ Contenido de un programa de inducción

#### Compromiso ético del área de RRHH:

- ⇒ La importancia de la ética en el área de Recursos Humanos
- ⇒ Beneficios de la lealtad del empleado

#### Elaboración de documentos de Recursos Humanos:

- ⇒ Tipos de documentos administrativos
- ⇒ Tipos de documentos de planificación de personal

#### Gestión documental del área de Recursos Humanos:

- ⇒ Manipulación adecuada de expedientes de empleados y la confidencialidad del proceso.

### FACILITADOR RESPONSABLE:

**Licda. María Elena Paz**

Facilitadora acreditada por INSAFORP, Licenciada en Psicología con master en Administración de Recursos Humanos y otro Master en Andragogía y Docencia Superior, especialista en PNL y especialista en Coaching empresarial, cuenta con alta experiencia laboral internacional en posiciones de consultoría para ONGs internacionales así como en diferentes empresas capacitadoras impartiendo cursos relacionados al evento.

**Categoría:** Recursos Humanos

**Duración:** 16 horas.

**Plataforma:** Zoom Pro

**Modalidad:** En línea

**Precio:** \$143.20 (Incluye IVA) de apoyo económico

**Fecha:** Miércoles 16, Jueves 17, Viernes 18 y Sábado 19 Marzo 2022

**Incluye:** Diploma de Participación material didáctico digital, Video conferencia y video foro

**Horario:** 5:00 pm - 9:00 pm

Inscripciones:  
2264-4045 / 2264-3951  
Correos:  
elias.jose@rygconsulting.com

En el marco del Programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Javier Llort ofrece el curso:

**Tema: "KAIZEN, COMO APLICARLO AL CONTEXTO PERSONAL Y LABORAL PARTE I"**

**Descripción:** El seminario persigue dar a conocer la filosofía Kaizen aplicada al contexto personal y laboral, demostrando que siempre que existe el compromiso se puede mejorar y convertir las debilidades en oportunidades de mejora.



**Objetivo:** Que el participante profundice en la técnica Kaizen razonando su subutilización y aplicándola en el área personal y la laboral, identificando oportunidades de mejora a través de la filosofía Kaizen para alcanzar su objetivo laboral.

**Dirigido a:** Gerentes generales, jefaturas, supervisores, coordinadores de logística, personal de control de calidad, personal dentro de la organización involucrado con la mejora continua.

**Fechas y hora:** 19 y 24 de febrero 2022  
1:00 pm a 5:00 pm - 8:00 am. a 12:00 md

- Incluye:
- Diploma de participación
  - Material de apoyo
  - 8 horas de sesión en vivo via Zoom pro, con el facilitador.
  - Acceso, evaluación y seguimiento en aula virtual

**Contenido**

1. Orígenes del Kaizen.
2. ¿Qué es y en qué consiste la filosofía Kaizen?
3. ¿Cómo identificar oportunidades de mejora?
4. ABC de la relajación y programación mental para la mejora continua.



**Facilitador: Lic. Francisco Javier Llort Morales**  
Psicólogo  
Graduado de Control Mental del Método Silva. Especialización en Formación de Formadores por Competencias acreditado por Centro Internacional de Formación de OIT Turin Italia, consultor de empresas acreditado por INSAFORP

Acreditado para Desarrollo e implementación de SGC ISO900: por SGS TECNOS S.A. de Madrid España. Diplomado en Liderazgo de la Escuela de Economía y Negocios ESEN. Calidad y Competitividad impartido por Asociación de Graduados de Maestrías de FEPADE.

**Inversión:**  
**\$75.20** por persona  
IVA Incluido

Con el apoyo de INSAFORP

En el marco del Programa de Formación Continua Cursos Abiertos del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Javier Llort ofrece el curso:

**Tema: "KAIZEN, COMO APLICARLO AL CONTEXTO PERSONAL Y LABORAL PARTE II"**

**Descripción:** Continuando con la temática Kaizen, se detalla los pasos para implementar esta Filosofía, reforzando el compromiso personal de mejor continua en actividades personales y laborales como parte fundamental para el logro de los resultados



**Objetivo:** Que el participante conozca y aplique la filosofía Kaizen, llevándolo a reconocer la mejora continua como un compromiso personal y reflejando dicha mejora en su contexto personal y laboral.

**Dirigido a:** Gerentes generales, jefaturas, supervisores, coordinadores de logística, personal de control de calidad, personal dentro de la organización involucrado con la mejora continua.

**Fechas y hora:** 26 de febrero y 3 de marzo 2022  
8:00 am. a 12:00 md

- Incluye:
- Diploma de participación
  - Material de apoyo
  - 8 horas de sesión en vivo via Zoom pro, con el facilitador.
  - Acceso, evaluación y seguimiento en aula virtual

**Contenido**

1. Pasos para implementar la filosofía KAIZEN.
2. Los 14 Principios y Las 7 Enfermedades Mortales, por Deming.
3. La mejora continua personal.
4. Compromiso de mejora personal



**Facilitador: Lic. Francisco Javier Llort Morales**  
Psicólogo

Graduado de Control Mental del Método Silva. Especialización en Formación de Formadores por Competencias acreditado por Centro Internacional de Formación de OIT Turin Italia, consultor de empresas acreditado por INSAFORP

Acreditado para Desarrollo e implementación de SGC ISO900: por SGS TECNOS S.A. de Madrid España. Diplomado en Liderazgo de la Escuela de Economía y Negocios ESEN. Calidad y Competitividad impartido por Asociación de Graduados de Maestrías de FEPADE.

**Inversión:**  
**\$75.20** por persona  
IVA Incluido

Con el apoyo de INSAFORP

EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN CONTINUA DESARROLLO DE CURSOS ABIERTOS ONLINE DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (INSAFORP), Y V&M QUALITY, S.A. DE C.V. LES INVITA AL CURSO:

# ACTUALIZACIÓN DE LEYES TRIBUTARIAS

CURSO ONLINE

23, 24 y 30, 31 de marzo 2022

**Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR



## OBJETIVO:

AL FINALIZAR EL CURSO LOS PARTICIPANTES ESTARÁN CAPACITADOS PARA DARLE CUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES FORMALES Y SUSTANTIVAS CONTENIDAS EN LAS LEYES TRIBUTARIAS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

## DIRIGIDO A:

TODOS LOS GERENTES, JEFES, ENCARGADOS, PERSONAL, CONTADORES GENERALES, ENCARGADOS DE CONTABILIDAD, AUXILIARES CONTABLES Y TODA AQUELLA PERSONA INTERESADA EN EL TEMA.

## CONTENIDO:

- CÓDIGO DE COMERCIO
- CÓDIGO TRIBUTARIO
  - Generalidades de los Tributos
  - Sujetos de la Obligación Jurídico Tributaria
  - Hecho Generador y Base Imponible
  - Modos de Extinción de la Deuda Tributaria
  - Pago o Anticipo a Cuenta del Impuesto Sobre la Renta
  - Retención del Impuesto Sobre la Renta
- LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA
  - Rentas Gravadas
- LEY DE IMPUESTO A LA TRANSF.DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS
  - Transferencia de Bienes Muebles.
  - Retiro de bienes muebles para uso de la empresa.
  - Importación de Bienes y Servicios.
  - Prestación de Servicios
  - Sujetos Pasivos
  - Exenciones del Impuesto
  - Base Imponible del Impuesto.
  - Cálculo del Impuesto
  - Transferencia de Activos Fijos de la empresa.

## INFORMACIÓN GENERAL:

**Duración:**  
16 Horas  
**Horarios:**  
8:00am a 12:00md  
**Modalidad:**  
Curso Online  
**Inversión:**  
148.00 IVA incluido

## INSCRIPCIONES CON:

Alexander Hernandez Tel. 7407-5516 Email.  
[coordinador@formadoresempresariales.com](mailto:coordinador@formadoresempresariales.com)

**\*FACILITADOR:** Lic. Juan Francisco Urquía Mebius

Graduado de Licenciado en Contaduría Pública y Maestría en Finanzas y Maestría en Auditoría y Gestión Empresarial, Auditor, Consultor de varias empresas, acreditado por el INSAFORP en el área financiera, contable y Bancaria, Docente Universitario durante los últimos años.

## Actualización de la Normativa Laboral en El Salvador

Viernes 1 y  
Sábado 2 de abril

8:00AM a 5:00PM

Dirigido a:

Directores, Gerentes, Personal de Recursos Humanos y toda aquella persona que aplique la Legislación Laboral vigente

- ✓ Conceptos básicos de la relación laboral
- ✓ Salario y Planillas
- ✓ Ley de regulación del teletrabajo
- ✓ Ley de Salas Cunas
- ✓ Prohibición y obligaciones del patrono y del trabajador
- ✓ Finiquito y terminales del contrato



Aplican  
empresas que  
coticen ISSS



Aplican empresas que  
cotizan al INSAFORP



Que en planilla de  
ISSS se reflejen de  
diez a más  
empleados

Puedes inscribir un máximo de 7 personas

**100%  
APOYO DE  
INSAFORP**





## LIDERAZGO BASADO EN RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y MOTIVACIÓN DE EQUIPOS HOME OFFICE

**Facilitador:** Licda. Adriana Maribel Castro

**Categoría formativa:** Habilidades Interpersonales    **Contenido:**

**Objetivo:**

Conocer y aplicar herramientas que permitan dirigir adecuadamente a los equipos de trabajo.

**Dirigido a:**

Directores, Gerentes, Supervisores y líderes que tengan personal a su cargo, o todas aquellas personas que deseen aprender herramientas para mejorar su liderazgo y coaching productivo.

**Fecha, horario y lugar de ejecución:**

**22, 24, 26 y 28 de febrero 2022**  
**5:00 p.m a 9:00 p.m**  
**En línea**

- Liderazgo y resiliencia
- Factores presentes en un líder resiliente
- Factores protectores externos e internos de un líder resiliente
- Los pilares del liderazgo Resiliente
- Ejercicios prácticos: AQUÍ y AHORA
- El manejo de la comunicación basada en resultados
- -El manejo de la inteligencia emocional para liderar grupos
- Niveles de emociones en el líder y su autogestión
- Las Generaciones y sus caracteres
- Factores que ayudan a los líderes a ser autodirigentes
- Liderazgo personal como reto generacional
- La pirámide de Maslow
- Habilidades conversacionales del líder
- Comunicación y su impacto en el liderazgo
- Estilos de comunicación en el liderazgo
- Salir de la zona de confort
- Trabajar el FODA personal
- Feedback bidireccional y liderazgo
- Motivación 2.0

Evento apoyado por:

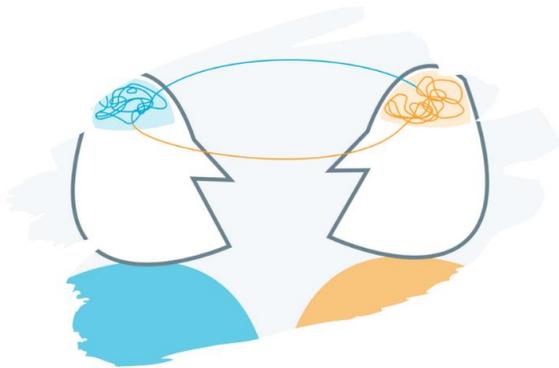
**Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR

Ayudado por **Insaforp**  
FORMANDO UN MEJOR EL SALVADOR



## Inteligencia Emocional y su impacto en las relaciones laborales y los resultados organizacionales

Curso presencial



Objetivo

Desarrollar habilidades para ser un líder efectivo y colaborativo por medio de un buen manejo de las emociones propias y las de los demás.

Facilitadora:

Licda. Adriana Maribel Castro

*“La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, cómo trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos”.*

Contenido.

- Buen liderazgo por medio de la Inteligencia Emocional
- Autoconocimiento
- Herramientas para autocontrol de emociones
- Motivación personal y colectiva
- Empatía, parte clave del relacionamiento social
- Desarrollo de habilidades sociales
- Liderar en entornos virtuales
- Recuperar relaciones
- Saber escuchar
- Comunicación asertiva
- Manejo de mis emociones
- Emociones ocultas
- Influencia en emociones de los demás
- Coaching efectivo y receptivo
- Generar compromiso de mi equipo
- Motivar al cambio
- Gestionar la resistencia al cambio
- El cambio como algo positivo



Fechas y horario:

04 y 05 de marzo 2022  
8:00 a.m a 5:00 p.m

**ANEXO 7. CÓDIGOS Y FUNCIONES DE PUESTO DE TRABAJO EN LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.**

**CODIFICACIÓN DE UNIDADES**

<b>Orden Jerárquico</b>	<b>Unidad</b>	<b>Nombre de la Unidad</b>
<b>1</b>	<b>0100</b>	<b>Concejo Municipal</b>
	0110	Secretaria/o Municipal
	0120	Integrantes de Comisiones Municipales
	0130	Comisión de la Carrera Administrativa
	0140	Sindicatura
	0150	Auditoría Interna
	0160	Registro Municipal de la Carrera Administrativa
<b>2</b>	<b>0200</b>	<b>Alcalde</b>
	0210	Promoción Social
	0220	Unidad de Acceso a la Información Pública
<b>3</b>	<b>0300</b>	<b>Jefatura de Personal</b>
		<b>Departamento de Administración</b>
	0310	Registro del Estado Familiar
	0311	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
	0312	Administración de Contratos
	0313	Unidad de recursos humanos
		<b>Departamento de Finanzas</b>
	0320	Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora
	0321	Catastro Tributario Municipal
	0322	Contabilidad
	0323	Tesorería Municipal
		<b>Departamento de Desarrollo Municipal</b>
	0330	Unidad municipal fomento productivo
	0331	Unidad de la Mujer
	0332	Servicio generales municipales
	0333	Unidad Ambiental Municipal

## FUNCIONES

<b>Unidad Orgánica</b>	CONCEJAL/LA
<b>Nivel funcional</b>	Alta Dirección
<b>Unidad Superior</b>	Ninguna
<b>Código de la unidad:</b>	0100
<b>Código de puesto:</b>	10000
<b>Objetivo</b>	Contribuir al impulso de carácter deliberante y normativo, del desarrollo social a través de la creación de ordenanzas, reglamentos y acuerdos municipales para el logro de una regulación y conducción en la administración municipal.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal convocadas a través del Secretario Municipal.</li> <li>✓ Aprobar manuales, ordenanzas, acuerdos y reglamentos administrativos.</li> <li>✓ Aprobar convenios de cooperación, contratos administrativos y de interés local.</li> <li>✓ Integrar las comisiones del Concejo Municipal.</li> <li>✓ Informar sobre resultados del trabajo de las comisiones municipales.</li> <li>✓ Desarrollar mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>✓ Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Presupuesto Municipal.</li> <li>✓ Participar en la elaboración de planes de desarrollo local.</li> <li>✓ Proponer alternativas de apoyo y solución a los diferentes asuntos que trata el Concejo Municipal.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	SECRETARIA/O MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0110
<b>Código de puesto:</b>	011000
<b>Objetivo</b>	Asistir y apoyar al Concejo Municipal en asuntos administrativos convocatoria, actas, seguimiento de los acuerdos, todo tipo de notificaciones, asesoramiento legal y mantener el registro de los asuntos atendidos y acuerdos tomados por el Concejo o Alcalde.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir a las sesiones del concejo y elaborar las correspondientes actas de los asuntos tratados.</li> <li>✓ Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos que emita el Concejo.</li> </ul>	

- ✓ Elaborar los acuerdos municipales, cartas y otros documentos para ciudadanos e instituciones.
- ✓ Comunicar a los/las concejales/as las convocatorias para que concurran a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
- ✓ Auxiliar a las Comisiones que el Concejo Municipal designe a fin de facilitar el trabajo encomendado.
- ✓ Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las Actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
- ✓ Dar cuenta al Concejo de todos los asuntos encomendados por el Alcalde o quien presida el Concejo.
- ✓ Llevar organizado y actualizado el archivo de expedientes y documentos del Concejo.

<b>Unidad Orgánica</b>	INTEGRANTES DE COMISIONES MUNICIPALES
<b>Nivel funcional</b>	Asesora
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0120
<b>Código de puesto:</b>	012000
<b>Objetivo</b>	Apoyar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo de desarrollo local y en el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones, según las competencias designadas por el mismo Concejo.
<b>ACTIVIDADES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar la planificación, organización, ejecución y seguimiento de las áreas de trabajo definidas por el Concejo Municipal.</li> <li>✓ Monitorear y dar seguimiento a las actividades y metas establecidas en el Plan de Trabajo, para contribuir al desarrollo local del Municipio.</li> <li>✓ Presentar informes escritos mensualmente al Concejo acerca de las actividades desarrolladas para mejorar la Gestión Municipal.</li> <li>✓ Apoyar al Alcalde en reuniones con Instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.</li> <li>✓ Realizar visitas periódicas a las comunidades del Municipio, con el objeto de levantar diagnósticos de las necesidades de los habitantes del Municipio.</li> <li>✓ Las demás que le sean encomendadas por el Concejo Municipal y las que como Comisión les corresponden.</li> </ul>

<b>Unidad Orgánica</b>	COMISIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Nivel funcional</b>	Asesora
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0130
<b>Código de puesto:</b>	013000

<b>Objetivo</b>	Verificar la correcta aplicación de la normativa de su competencia, siendo el punto neutral en los análisis para las decisiones laborales.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma; (1)</li> <li>✓ Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso; (1)</li> <li>✓ Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos consagrados en esta ley, por parte de sus superiores jerárquicos;</li> <li>✓ Rendir un informe semestral de labores al Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes; (1)</li> <li>✓ Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal; (1)</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	SÍNDICO/A MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Dirección
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0140
<b>Código de puesto:</b>	014000
<b>Objetivo</b>	Vigilar, proteger y defender los intereses del Municipio. Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde en todo lo relativo a aspectos legales y de gestión, emitiendo dictámenes en forma razonada, oportuna y transparente.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar sus atribuciones y deberes como miembro del Concejo. (Art. 51, Cód. Municipal).</li> <li>✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Sindicatura.</li> <li>✓ Ejercer la procuración en los asuntos propios del Municipio, pudiendo en consecuencia, intervenir en los juicios en defensa de los intereses del Municipio, en lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones Municipales conforme a la Ley y a las instrucciones del Concejo. (Art. 51, literal a) del Cód. Municipal).</li> <li>✓ Velar por que los contratos que celebre la Municipalidad se ajusten a las prescripciones legales y a los acuerdos emitidos por el Concejo. (Art. 51, literal b) del Código Municipal).</li> <li>✓ Emitir dictamen den forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten. (Art. 51, literal (c) del Cód. Municipal).</li> <li>✓ Examinar y fiscalizar las cuentas Municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del Municipio. (Art. 51, literal d) del Cód. Municipal).</li> <li>✓ Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal, ordenanzas, reglamentos, acuerdos del Concejo y de competencias que le otorgan otras leyes. (Art. 51, literal f) del Cód. Municipal).</li> <li>✓ Opinar y realizar las observaciones que fueren necesarias al proyecto de presupuesto correspondiente al año inmediato siguiente elaborado por el Alcalde (Art. 80, Cód. Municipal).</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	AUDITOR/A INTERNO/A
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0150
<b>Código de puesto:</b>	015000
<b>Objetivo</b>	Servir como fuente de apoyo brindando y asesorar al Concejo Municipal, en el cumplimiento de los requerimientos normativos y jurídicos establecidos.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y presentarlo al Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República (Artículo 36 de la Ley de la Corte de Cuentas de la República). Asimismo informar de inmediato al organismo contralor y por escrito de las modificaciones habidas al plan de trabajo previamente elaborado.</li> <li>✓ Realizar auditorías operativas y financieras de la gestión municipal.</li> <li>✓ Practicar periódicamente arqueos de efectivo, fondo circulante y especies fiscales de acuerdo al programa de auditoría establecido.</li> <li>✓ Revisar y analizar los controles internos municipales actuales y determinar si estos están siendo aplicados adecuadamente y proponer cuando sea necesario su modificación y correcta aplicación.</li> <li>✓ Elaborar los informes de auditoría y presentarlos al Concejo y Corte de Cuentas de la República.</li> <li>✓ Evaluar el cumplimiento legal y normativo aplicable en las operaciones y funciones de las diversas áreas de la Municipalidad.</li> <li>✓ Revisión y verificación de gastos de caja chica (fondo circulante).</li> <li>✓ Ejercer las demás responsabilidades necesarias para el oportuno cumplimiento de los objetivos de su cargo de Auditor/a Interno/a.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	REGISTRADOR MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA
<b>Nivel funcional</b>	Soporte Administrativo.
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0160
<b>Código de puesto:</b>	016000
<b>Objetivo</b>	Recopilar e inscribir actos y resoluciones que emitan los órganos de administración de la Carrera Administrativa Municipal, referente a los empleados municipales incorporados a la carrera administrativa.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.</li> <li>✓ Recopilar la información de los funcionarios y empleados municipales.</li> <li>✓ Llevar un adecuado registro sobre la inscripción de los datos de los empleados y funcionarios incorporados a la Carrera Administrativa.</li> </ul>	

- ✓ Informar oportunamente al Concejo Municipal, Alcalde, Jefatura de Personal, Comisión Municipal de la Carrera Administrativa y empleados de la Municipalidad por los medios establecidos en el Art. 56 de la Ley de la Carrera Administrativa.
- ✓ Recibir notificaciones del Concejo, Alcalde, Jefatura de Personal, Jueces de lo Laboral o Jueces con competencia en la materia y Comisión Municipal sobre lo establecido en el Art. 56 de la Ley de la Carrera Administrativa.
- ✓ Certificar los asientos de cada empleado o funcionarios municipales a solicitud escrita por parte de los interesados o por orden judicial.

<b>Unidad Orgánica</b>	ALCALDE/SA MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Dirección
<b>Unidad Superior</b>	Concejo Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0200
<b>Código de puesto:</b>	020000
<b>Objetivo</b>	Representar los intereses del pueblo del municipio por medio del cual fue elegido; ejerciendo las funciones administrativas y promoviendo obras que fortalezcan la calidad de los habitantes y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presidir las sesiones que celebre el Concejo Municipal.</li> <li>✓ Convocar a sesiones del Concejo.</li> <li>✓ Presidir las sesiones de Concejo y los mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>✓ Contratar a empleados cuyo nombramiento no este reservado al Concejo Municipal.</li> <li>✓ Informar periódicamente al Concejo Municipal, acerca de la ejecución del presupuesto.</li> <li>✓ Impulsar mecanismos de participación ciudadana que permitan mayor transparencia de la gestión municipal.</li> <li>✓ Gestionar asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos de desarrollo local.</li> <li>✓ Dar seguimiento a la ejecución de proyectos.</li> <li>✓ Celebrar matrimonios.</li> <li>✓ Autorizar con su firma el "DESE" que ampara el pago de bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.</li> <li>✓ Realizar las demás responsabilidades que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	ENCARGADO/A DE PROMOCIÓN SOCIAL
<b>Nivel funcional</b>	Dirección
<b>Unidad Superior</b>	Despacho Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0210
<b>Código de puesto:</b>	021000

<b>Objetivo</b>	Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la municipalidad para facilitar la realización de acciones y proyectos orientados al desarrollo local.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el plan operativo anual y presupuesto de la unidad.</li> <li>✓ Promover, organizar y orientar la participación ciudadana (Rendición de Cuentas, Talleres Vocacionales, Cabildos Abiertos) en la toma de decisiones locales.</li> <li>✓ Asesorar y orientar las organizaciones comunitarias existentes en el desarrollo de proyectos sociales y autofinanciables en áreas de capacitación técnica vocacional.</li> <li>✓ Asesorar a directivas comunales en la elaboración y presentación de proyectos a ser sometidos a consideración del Concejo Municipal o Alcalde Municipal, así mismo, en la elaboración y presentación de solicitudes de proyectos a instituciones nacionales e internacionales.</li> <li>✓ Promover el desarrollo de eventos culturales, deportivos, educativos y recreativos.</li> <li>✓ Promover el desarrollo de obras para beneficio de la comunidad.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>OFICIAL DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA</b>
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Despacho Municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0220
<b>Código de puesto:</b>	022000
<b>Objetivo</b>	Garantizar el derecho de acceso a la información municipal, atender y facilitar a los ciudadanos la obtención de información pública institucional fortaleciendo así la cultura de transparencia.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.</li> <li>✓ Recabar y difundir la información oficiosa y propiciar que se actualice periódicamente.</li> <li>✓ Recibir y dar trámite a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información.</li> <li>✓ Llevar un registro de solicitudes de acceso a la información, sus resultados y costos.</li> <li>✓ Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de solicitudes de acceso a la información.</li> <li>✓ Realizar las notificaciones correspondientes.</li> <li>✓ Elaborar el índice de la información clasificada como reservada.</li> <li>✓ Elaborar y enviar al Instituto, de conformidad con los lineamientos que este expida, los datos necesarios para la elaboración del informe anual a que se refiere el Art. 60 de la LAIP.</li> <li>✓ Las demás que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato Superior y las que establece el Art. 50 de la LAIP.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	JEFE/A DE PERSONAL
<b>Nivel funcional</b>	Dirección
<b>Unidad Superior</b>	Despacho Municipal

<b>Código de la unidad:</b>	0300
<b>Código de puesto:</b>	030000
<b>Objetivo</b>	Lograr una gestión administrativa, cumpliendo los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal en materia de administración y gestión interna de la Municipalidad.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.</li> <li>✓ Llevar el control de las labores desarrollados por las personas bajo su responsabilidad.</li> <li>✓ Asistir y asesorar al Concejo y Alcalde en lo relativo a la toma de decisiones para el establecimiento de políticas adecuadas de personal.</li> <li>✓ Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: Reclutamiento y selección del personal, clasificación y remuneración, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal; participando en algunos de ellos la Comisión de la Carrera Administrativa.</li> <li>✓ Contribuir con la inducción (integración y orientación) de los nuevos empleados en su puesto de trabajo, estableciendo programas específicos de adiestramiento y conocimiento general de la Municipalidad.</li> <li>✓ Aplicar políticas de incentivos de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Elaborar los planes de capacitaciones para los empleados/as de la Municipalidad.</li> <li>✓ Aplicar descuentos por inasistencias y llegadas tardías.</li> <li>✓ Llevar control de los expedientes del personal de la Municipalidad.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	JEFE/A DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe/a de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0310
<b>Código de puesto:</b>	031000
<b>Objetivo</b>	Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos relativos a la identidad de las personas.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Trabajo y darle seguimiento.</li> <li>✓ Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.</li> <li>✓ Controlar el registro y expedición de certificaciones, carnés de minoridad, marginaciones, etc.</li> <li>✓ Legalizar los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles y de reposiciones.</li> <li>✓ Inscribir en el libro o programa respectivo, las sentencias judiciales de divorcio emitidas.</li> <li>✓ Solicitar al Concejo Municipal, acuerdo de autorización para reposición de libros.</li> <li>✓ Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles.</li> <li>✓ Asentar actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles, que soliciten los interesados, incluyendo aquellas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior.</li> <li>✓ Extender certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial.</li> </ul>	

- ✓ Proporcionar información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio.
- ✓ Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley.
- ✓ Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos.
- ✓ Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar.
- ✓ Inscribir las resoluciones de unión no matrimonial, dadas en forma legal en el libro correspondiente.

<b>Unidad Orgánica</b>	JEFE DE LA U.A.C.I.
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0311
<b>Código de puesto:</b>	031100
<b>Objetivo</b>	Realizar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios para el cumplimiento de los fines institucionales aplicando los principios básicos de la Ley LACAP: Publicidad, Libre competencia, Racionalidad del gasto público.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Compras de la Municipalidad y remitirlo a la UNAC de manera oportuna.</li> <li>✓ Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de compra o contratación.</li> <li>✓ Adecuar conjuntamente con la sección o unidad solicitante, las bases de licitación o concurso de obras que ejecute la Municipalidad.</li> <li>✓ Realizar la recepción y apertura de las ofertas.</li> <li>✓ Levantar las actas recepción y apertura de las ofertas.</li> <li>✓ Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.</li> <li>✓ Realizar control y seguimiento de los procesos de compras y adquisiciones, llevando el expediente respectivo.</li> <li>✓ Solicitar asesoría de peritos o técnicos cuando así lo requieran la naturaleza de la adquisición y contratación.</li> <li>✓ Levantar conjuntamente con la unidad solicitante el acta de recepción parcial y/o final de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios.</li> <li>✓ Actualizar banco de datos institucional, de oferentes y contratistas.</li> <li>✓ Informar periódicamente de las adquisiciones y contrataciones que se realizan al Alcalde y Concejo Municipal.</li> <li>✓ Supervisar controles de inventarios de suministros en bodegas.</li> <li>✓ Cumplir las responsabilidades establecidas en la Ley de adquisiciones y Contrataciones Institucionales.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>JEFE UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO MUNICIPAL</b>
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0312
<b>Código de puesto:</b>	031200
<b>Objetivo</b>	Se encarga de ordenar toda la información de las diversas unidades de la municipalidad, tanto administrativa como operativa de acuerdo a una de las técnicas más adecuadas para un mejor control y que sea de fácil acceso e identificación para el demás personal
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Velar por la integridad, autenticidad, veracidad, fidelidad y reserva de la información contenida en los documentos que se transfieren a cada unidad.</li> <li>✓ Presentar informes periódicos de la actualización de los archivos al Concejo, alcalde y Secretario Municipal.</li> <li>✓ Clasificar la información por unidad administrativa u operativa.</li> <li>✓ Verificar que se mantenga un ambiente adecuado para que todos los documentos almacenados se conserven en buen estado por el tiempo legal establecido.</li> <li>✓ Control de envío de información por unidad, sea detallada y precisa.</li> <li>✓ Que toda información que se remite sea por escrito y en el tiempo oportuno según sea requerido.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>ENCARGADO DE ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>
<b>Nivel funcional</b>	Soporte Administrativo
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Unidad de gestión documental y archivo municipal
<b>Código de la unidad:</b>	0312
<b>Código de puesto:</b>	031201
<b>Objetivo</b>	Encargado de tener un control detallado de los documentos que se transfieren a otras unidades y un adecuado resguardo de los archivos municipales.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender la prestación de los servicios de archivo y velar por la integridad, autenticidad, veracidad, fidelidad y reserva de la información contenida en los documentos que se transfieren a la unidad.</li> <li>✓ Velar por la adecuada utilización de los archivos de la Municipalidad.</li> <li>✓ Participar en la adopción de métodos y procedimientos para la modernización del archivo y prestación ágil del servicio de entrega de información.</li> <li>✓ Presentar informes periódicos de la actualización de los archivos al Concejo, Alcalde y Secretario Municipal.</li> <li>✓ Mantener el archivo ordenado de acuerdo a una de las técnicas más adecuadas.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0313
<b>Código de puesto:</b>	031300
<b>Objetivo</b>	Se encarga en la búsqueda del bienestar del personal de la comuna, en él se desarrollan todas las acciones, procedimientos y actividades que promueven un clima laboral óptimo y las condiciones necesarias para un buen desarrollo de las actividades.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Búsqueda y reclutamiento de candidatos en el momento que se requieran.</li> <li>✓ La selección, con el proceso adecuado para contratar a la persona más idónea al puesto</li> <li>✓ Encargarse del bienestar físico, emocional y psicológico de cada uno de los empleados.</li> <li>✓ Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: Reclutamiento y selección del personal, clasificación y remuneración, ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones y otras acciones y movimientos de personal; participando en algunos de ellos la Comisión de la Carrera Administrativa.</li> <li>✓ Aplicar políticas de incentivos de Recursos Humanos.</li> <li>✓ Llevar un adecuado registro sobre la inscripción de los datos de los empleados y funcionarios incorporados a la Carrera Administrativa en los casos de ingresos y de ascenso dentro de la misma</li> <li>✓ Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	<b>ENCARGADO/A DE CUENTAS CORRIENTES Y RECUPERACIÓN DE MORA</b>
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Código de la unidad:</b>	0320
<b>Código de puesto:</b>	032000
<b>Objetivo</b>	Gestionar, recuperar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la implementación de Convenios de pago a plazo y otros mecanismos accesibles que motiven a pagar al contribuyente o usuario.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.</li> <li>✓ Realizar la emisión de los avisos, recibos de cobro de impuestos y tasas por servicios.</li> <li>✓ Efectuar verificaciones periódicas sobre los registros de control de cuentas corrientes.</li> <li>✓ Visitar y gestionar ante los contribuyentes el pago de los servicios municipales e impuestos.</li> <li>✓ Velar por que el cobro de intereses y multas se pague a lo estipulado en las leyes vigentes.</li> <li>✓ Desarrollar el control de expedientes de cuentas en mora y de los convenios de pagos firmados por los contribuyentes.</li> <li>✓ Elaborar y firmar solvencias municipales.</li> </ul>	

- ✓ Elaborar los estados de cuentas a contribuyentes.
- ✓ Realizar el envío periódico de avisos de cobro (normal, administrativo y judicial).

<b>Unidad Orgánica</b>	ENCARGADO/A DE CATASTRO TRIBUTARIO MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefatura de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0321
<b>Código de puesto:</b>	032100
<b>Objetivo</b>	Mantener actualizada las bases registro catastral, gráfica y alfanumérica del catastro municipal, para sustentar y/o ampliar la base tributaria del municipio, resolviendo la correcta aplicación de los tributos, y sirviendo de base en la planificación urbanística, social y financiera de la Alcaldía.

#### **ACTIVIDADES**

- ✓ Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.
- ✓ Realizar levantamientos catastrales con el objeto de mantener actualizada la base de datos de contribuyentes de tasas e impuestos.
- ✓ Coordinar con la persona responsable de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, acciones para depurar la Cuenta Corriente.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos.
- ✓ Ser el enlace con el CNR para cruzar información de propiedades de contribuyentes del Municipio.
- ✓ Realizar calificación de contribuyentes de tasas e impuestos.
- ✓ Expedir constancias, levantar actas de inspección, e informes de labores.

<b>Unidad Orgánica</b>	CONTADOR/A MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefatura de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0322
<b>Código de puesto:</b>	032200
<b>Objetivo</b>	Registrar en forma ordenada y oportuna todas las transacciones de la administración en el sistema contable que cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental y que sirva para la toma de decisiones.

#### **ACTIVIDADES**

- ✓ Elaborar el Plan de Trabajo y presupuesto de su unidad.
- ✓ Consolidar el presupuesto general de la municipalidad en coordinación con la comisión designada para tal efecto.
- ✓ Mantener actualizado el inventario municipal, en coordinación con el Jefe de la UACI.
- ✓ Coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la Municipalidad.

- ✓ Registrar diaria y cronológicamente las transacciones que se realizan en la Municipalidad.
- ✓ Preparar los ajustes y cierres contables, mensuales y anuales y remitirlos oportunamente al Ministerio de Hacienda.
- ✓ Verificar el cumplimiento del control interno de su unidad.
- ✓ Confrontar la veracidad de los reportes y estados financieros.
- ✓ Preparar los informes ingresos y gastos mensuales que se presentan al Alcalde Municipal, quien rendirá dicho informe al Concejo.
- ✓ Revisión de auxiliares de Banco.

<b>Unidad Orgánica</b>	JEFE TESORERO/A MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefatura de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0323
<b>Código de puesto:</b>	032300
<b>Objetivo</b>	Velar por que las transacciones financieras de la Institución se desarrollen dentro del marco legal pertinente de recaudación y custodia de los fondos municipales y la ejecución de los pagos respectivos.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Trabajo de la Unidad y darle seguimiento.</li> <li>✓ Controlar la percepción, custodia, concentración y erogación de fondos y valores municipales.</li> <li>✓ Remesar los ingresos en las cuentas bancarias respectivas.</li> <li>✓ Elaborar la planilla de sueldos y salarios del personal municipal.</li> <li>✓ Elaborar programación de pagos mensuales.</li> <li>✓ Llevar el control diario y mensual de Especies Municipales.</li> <li>✓ Liquidar los compromisos adquiridos por la Municipalidad.</li> <li>✓ Verificar que los pagos estén autorizados y documentados.</li> <li>✓ Mantener registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias.</li> <li>✓ Elaborar los informes trimestrales del FODES y remitirlos a las instancias correspondientes.</li> <li>✓ Controlar fianzas, garantías y otros valores a cargo de la Tesorería.</li> <li>✓ Gestionar de conformidad a los acuerdos municipales, la apertura o cierre de cuentas bancarias y Autorizar el pago de las retenciones.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	ENCARGADO/A LA UNIDAD MUNICIPAL DE FOMENTO PRODUCTIVO
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0330
<b>Código de puesto:</b>	033000

<b>Objetivo</b>	Fomentar iniciativas de emprendedurismo económico y coordinar eventos de intercambio de experiencia con productores del municipio.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan de Trabajo Anual y darle seguimiento.</li> <li>✓ Crear iniciativas para incrementar la productividad de los productores del Municipio.</li> <li>✓ Realizar acciones encaminadas a la gestión de recursos (capital semilla) ante organismos cooperantes para fomentar iniciativas de emprendedurismo económico.</li> <li>✓ Canalizar ayudas a los pequeños y microempresarios de San Dionisio.</li> <li>✓ Realizar eventos de intercambio de experiencias productivas con productores de otros Municipios.</li> <li>✓ Formular perfiles de proyectos y presentarlos ante organismos cooperantes para la gestión de fondos y asistencia técnica.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	ENCARGADA DE LA UNIDAD DE LA MUJER
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0331
<b>Código de puesto:</b>	033100
<b>Objetivo</b>	Fomentar la participación ciudadana con enfoque de género en el ámbito municipal.
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan de Trabajo Anual y darle seguimiento.</li> <li>✓ Realizar capacitaciones con enfoque de género dentro y fuera de la Municipalidad.</li> <li>✓ Implementar la política municipal de la mujer.</li> <li>✓ Coordinar procesos de apoyo laboral con participación de la mujer.</li> <li>✓ Socializar la normativa vigente sobre los derechos de la mujer.</li> <li>✓ Coordinar el desarrollo de programas y proyectos productivos con equidad de género.</li> <li>✓ Promover el involucramiento de la mujer en mecanismos de participación ciudadana impulsados por el Concejo Municipal.</li> </ul>	

<b>Unidad Orgánica</b>	ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES MUNICIPALES
<b>Nivel funcional</b>	Operativo
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0332
<b>Código de puesto:</b>	033200
<b>Objetivo</b>	Garantizar el funcionamiento y seguridad de las instalaciones y recursos logísticos de la municipalidad.
<b>ACTIVIDADES</b>	

- ✓ Elaborar el Plan de Trabajo de la Unidad y darle el seguimiento correspondiente.
- ✓ Supervisar la prestación de los diferentes servicios públicos.
- ✓ Informar oportunamente al Jefe/a de Personal, sobre la reparación y mantenimiento que requieran las lámparas de alumbrado público, parque municipal, calles del Municipio, Cancha Municipal, etc.

<b>Unidad Orgánica</b>	JEFE DE LA UNIDAD AMBIENTAL MUNICIPAL
<b>Nivel funcional</b>	Técnico
<b>Unidad Superior</b>	Jefe de Personal
<b>Código de la unidad:</b>	0333
<b>Código de puesto:</b>	033300
<b>Objetivo</b>	Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno Municipal y promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales
<b>ACTIVIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar el Plan Anual de Trabajo y presupuesto de la Unidad.</li> <li>✓ Implementar medidas ambientales en actividades de su competencia.</li> <li>✓ Elaborar diagnósticos, planes y estrategias ambientales municipales.</li> <li>✓ Asesorar la elaboración de normativa para la promoción de la gestión ambiental y protección de los recursos naturales.</li> <li>✓ Dar seguimiento a los proyectos medio ambientales que se desarrollen en el Municipio.</li> <li>✓ Conformar el comité gestor ambiental.</li> <li>✓ Coordinar esfuerzos en materia ambiental con instituciones de apoyo.</li> </ul>	

Dado en la Municipalidad de San Dionisio, Usulután a los \_\_\_\_ días del mes de febrero de dos mil veintidós.

Nombre y firmas de concejales.

Aprobado según Acuerdo Número \_\_\_\_, Acta \_\_\_\_ de Sesión Ordinaria celebrada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de dos mil veintidós.

## ANEXO 8. PROCEDIMIENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DE SAN DIONISIO.

### PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EXCLUIDO DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

TITULO DEL PROCEDIMIENTO: <b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL NO COMPRENDIDO EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.</b>		
RESPONSABLE: <b>CONCEJO MUNICIPAL</b>		
No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE.
1	Somete o no a concurso cualquiera de las plazas del personal no comprendido en la Carrera Administrativa Municipal. Excepto la plaza de secretario que puede ser nombrado sin poseer terna de aspirantes.	Concejo Municipal.
2	En caso de someter a concurso la plaza, los interesados retiran solicitud de empleo del Departamento de Recursos Humanos.	Candidatos al puesto.
3	Llenan solicitud y adjuntan curriculum vitae y fotocopia de Título Universitario cuando de acuerdo a los requisitos del cargo se amerite y otros documentos. Devuelven al alcalde y/o secretario la solicitud.	Candidatos al puesto.
4	Alcalde o secretario realizan entrevistas y pruebas de idoneidad a los aspirantes.	Alcalde o secretario.
5	De acuerdo a entrevistas y pruebas de idoneidad selecciona a los 3 mejores aspirantes.	Alcalde.
6	Propone al Concejo la terna de aspirantes.	Alcalde.
7	Analiza y discute solicitudes y pruebas presentadas por el alcalde.	Concejo Municipal.
8	Envía convocatoria de entrevista a Candidatos.	Alcalde o secretario.
9	Convoca a reunión de Concejo, para entrevistar a candidatos.	Alcalde.
10	Entrevista a candidatos al puesto.	Concejo Municipal.
11	Analiza resultados y Acuerda nombramiento	Concejo municipal.
12	Ordena al secretario, notificar nombramiento a candidato seleccionado por el Concejo.	Concejo Municipal.
13	Notifica nombramiento al nuevo empleado.	Secretario/a.
14	Se presenta donde el Jefe de Recursos Humanos a tomar posesión del cargo.	Interesado.
15	Archiva documentos en expediente.	Jefe de Recursos Humanos.

**PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

<b>TITULO DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL QUE INGRESARA A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL. RESPONSABLE: ALCALDE Y COMISIÓN MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA. CONCURSO DE ASCENSO DE NIVEL.</b>		
<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Los concursos para ascenso de categoría se convocarán anualmente, y tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que, habiendo laborado a esa fecha, un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior. (1) Art. 30 LCAM.	Alcalde Municipal.
<b>2</b>	Convocan a los funcionarios y empleados de carrera de la respectiva institución que tuvieren interés, por medio de aviso colocado en la cartelera oficial de la misma. La esquila será fijada por el término de cinco días anteriores a la fecha del concurso. (1)	Alcalde Municipal.
<b>3</b>	Realizan pruebas de idoneidad a los aspirantes a la plaza vacante. Art. 29 LCAM.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
<b>4</b>	La Comisión Municipal examinará y calificará los requisitos y méritos acreditados por los concursantes y comunicará al Concejo Municipal, al alcalde, según corresponda, los nombres de los funcionarios y empleados que hubieren sido calificados satisfactoriamente y éstos acordarán el ascenso dentro de los treinta días siguientes al de la comunicación que la Comisión le haga. (1). Art. 30 LCAM.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
<b>5</b>	Cuando un empleado o funcionario de carrera hubiere sido seleccionado para un nuevo empleo dentro del mismo nivel o ascendido a cargo de nivel superior, el nombramiento se hará en período de prueba por el término de dos meses y si el empleado o funcionario no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño, regresará al cargo que venía desempeñando antes del concurso, conservando su inscripción en la carrera administrativa. Art. 36 LCAM.	Alcalde Municipal.
<b>6</b>	Ordena al jefe de Recursos Humanos, notificar nuevo nombramiento a candidato seleccionado.	Alcalde Municipal.
<b>7</b>	Notifica el nombramiento al nuevo empleado.	Jefe de Recursos Humanos.
<b>8</b>	Archiva documentos en expediente.	Jefe de Recursos Humanos.

**TITULO DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL QUE INGRESARA A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**  
**RESPONSABLE: ALCALDE Y COMISIÓN MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.**  
**CONCURSO ABIERTO PARA NUEVA PLAZA PARA ASPIRANTES A NIVEL OPERATIVO Y DE SOPORTE ADMINISTRATIVO.**

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Somete a concurso a quienes tuvieren interés por medio de aviso al público colocado en la cartelera oficial de la municipalidad. La esquila será fijada por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso.	Alcalde Municipal.
2	El aviso contendrá el número de plazas disponibles, las funciones propias del cargo o empleo, los requisitos y méritos necesarios para ocuparlas y la fecha en que se cerrará la inscripción y se verificarán la o las pruebas de idoneidad.	Alcalde Municipal.
3	Aspirantes deberán retirar solicitud en el Departamento de Recursos Humanos.	Alcalde Municipal.
4	Llenan solicitud y la presentan junto a curriculum vitae y demás documentos requeridos.	Alcalde Municipal.
5	Realizan pruebas de idoneidad a los aspirantes a la plaza vacante. Art. 29 LCAM.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
6	En caso que se posean más de 10 solicitudes, se deberá escoger a un máximo de 5 aspirantes mejor evaluados.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
7	Realizan otras pruebas de idoneidad para seleccionar a la persona más idónea.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
8	Se presenta aspirante más idóneo según pruebas de idoneidad.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
9	Se avala aspirante propuesto por el alcalde y decide contratarlo.	Alcalde Municipal.
10	Se acuerda nombramiento para el período de prueba de 3 meses. Art. 35 LCAM.	Concejo Municipal.
11	Ordena a Jefe de Recurso Humanos, notificar nombramiento a candidato seleccionado.	Alcalde Municipal.
12	Notifica nombramiento al nuevo empleado.	Jefe de Recurso Humanos
13	Se presenta donde el Jefe de Recursos Humanos para tomar posesión del cargo.	Interesado.
14	Archiva documentos en expediente.	Jefe de Recurso Humanos
15	En caso que no fuese contratado de inmediato, se archivan las solicitudes y se deja el período de vigencia de acuerdo al Art. 32 LCAM.	Jefe de Recurso Humanos

**TITULO DEL PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL QUE INGRESARA A LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**  
**RESPONSABLE: CONCEJO MUNICIPAL Y COMISIÓN MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA.**

**CONCURSO ABIERTO PARA NUEVA PLAZA PARA ASPIRANTES DE NIVEL SUPERIOR O TÉCNICO.**

No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Somete a concurso a quienes tuvieran interés por medio de aviso al público colocado en la cartelera oficial de la municipalidad. La esquila será fijada por el término de quince días anteriores a la fecha del concurso. Será obligatorio además convocar por medio de aviso en un periódico de mayor circulación, hecho por lo menos con ocho días de anterioridad a la fecha del concurso, pudiendo, además, emplear otros mecanismos y medios de convocatoria. Art. 28 LCAM.	Concejo Municipal.
2	El aviso contendrá el número de plazas disponibles, las funciones propias del cargo o empleo, los requisitos y méritos necesarios para ocuparlas y la fecha en que se cerrará la inscripción y se verificarán la o las pruebas de idoneidad.	Concejo Municipal.
3	Aspirantes deberán retirar solicitud del departamento de Recursos Humanos.	Departamento de Recursos Humanos
4	Llenan solicitud y la presentan junto a curriculum vitae, Título Universitario en caso de ser requerido y demás documentos.	Departamento de Recursos Humanos
5	Realizan pruebas de idoneidad a los aspirantes a la plaza vacante. Art. 29 LCAM.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
6	En caso que se posean más de 10 solicitudes, se deberá escoger a un máximo de 5 aspirantes mejor evaluados.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
7	Realizan otras pruebas de idoneidad para seleccionar a la persona más idónea.	Comisión Municipal de la Carrera Administrativa.
8	Se presenta al Concejo terna de aspirantes más idóneo según pruebas de idoneidad.	Concejo Municipal.
9	Concejo realiza otras pruebas de idoneidad a los aspirantes.	Concejo Municipal.
10	Analiza y acuerda la contratación del aspirante	Concejo Municipal.
10	Se asienta nombramiento para el período de prueba 3 meses. Art. 35 LCAM.	Concejo Municipal.
11	Ordena al secretario/a, notificar nombramiento a candidato seleccionado.	Concejo Municipal.
12	Notifica nombramiento al nuevo empleado.	Secretario/a Municipal.

13	Se presenta donde el secretario/a tomar posesión del cargo.	Interesado.
14	Archiva documentos en expediente.	Secretario/a Municipal.
15	En caso que no fuese contratado de inmediato, se archivan las solicitudes y se deja el período de vigencia de acuerdo al Art. 32 LCAM.	Secretario/a Municipal.

**PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL DE CONFIANZA Y OTROS CARGOS.**

<b>TITULO DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE CONFIANZA Y OTROS CARGOS.</b>		
<b>RESPONSABLE:</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Remitir solicitud justificando la necesidad de personal.	Unidad Organizativa
2	Gestionar autorización de solicitud de contratación.	Jefe de Recursos Humanos
3	Verificar la existencia del nombre de la plaza y descriptor de puesto y/o solicitarlo actualizado.	Jefe de Recursos Humanos
4	Buscar en la base de datos las hojas de vida de candidatos que cumplan con descriptor de puesto	Jefe de Recursos Humanos
5	Seleccionar entre varios candidatos, eligiendo el que cumpla con el perfil requerido para el cargo de confianza.	Jefe de Recursos Humanos
6	Validar a los candidatos que cumplen el perfil requerido y autorizar la convocatoria para pruebas y entrevista.	Concejo Municipal.
7	Convocar a los candidatos para el proceso de entrevistas correspondientes.	Jefe de Recursos Humanos
8	Convocar a los candidatos para las pruebas psicológicas, técnicas y otras, etc.	Jefe de Recursos Humanos
9	Informar al candidato que ha sido seleccionado y solicitar la documentación reglamentaria, según anexo 2	Jefe de Recursos Humanos
10	Brindar la inducción sobre la filosofía institucional y entregar manual de bienvenida	Jefe de Recursos Humanos

## PROCEDIMIENTOS PARA LA INDUCCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL

<b>TITULO DEL PROCEDIMIENTO: DE INDUCCIÓN Y ORIENTACIÓN PARA TODO EL PERSONAL NOMBRADO POR EL CONCEJO Y/O ALCALDE MUNICIPAL.</b>		
<b>RESPONSABLE: MÁXIMA AUTOTIDAD ADMISNITRATIVA O JEFE INMEDIATO.</b>		
<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	Preparar información referente al puesto y a la municipalidad.	Jefe de Recursos Humanos
<b>2</b>	Presentación del empleado a la administración en la fecha estipulada para dar inicio a sus labores.	Empleado contratado.
<b>3</b>	Brindar al empleado charla de orientación para dar a conocer historial, políticas, normas y prestaciones sociales de la municipalidad.	Jefe de Recursos Humanos
<b>4</b>	Hacer efectiva la contratación del empleado a través de la firma del contrato.	Alcalde Municipal
<b>5</b>	Presentación del empleado ante el Concejo municipal.	Alcalde Municipal
<b>6</b>	Presentación del empleado a todo el personal de la Alcaldía incluyendo unidades externas.	Jefe de Recursos Humanos
<b>7</b>	Conducción del empleado como jefe ante la unidad que dirigirá.	Jefe de Recursos Humanos
<b>8</b>	Explicación de funciones y expectativas del puesto y personal a su cargo.	Jefe de Recursos Humanos
<b>9</b>	Indicar al nuevo empleado a quien debe acudir ante posibles dificultades.	Jefe de Recursos Humanos
<b>10</b>	Verificar al empleado en la adaptación a su puesto de trabajo	Alcalde Municipal ó Jefe de Recursos Humanos

**TITULO DEL PROCEDIMIENTO: DE ROTACIÓN Y/O TRASLADO DE PERSONAL MUNICIPAL.**

**RESPONSABLE: CONSEJO MUNICIPAL.**

<b>PASOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	El Concejo municipal con el objeto de evitar el acomodamiento o desgano del personal municipal y de evitar el cometimiento de errores en el desarrollo de labores, podrá realizar rotación del personal de la Municipalidad. Se exceptúan para realizar rotación los siguientes cargos: secretario/a Municipal, Auditor Interno, Tesorero/a, Asesor Legal.	Concejo Municipal.
<b>2</b>	La rotación podrá hacerse por períodos de 3 a 6 meses.	Concejo Municipal.
<b>3</b>	Concejo municipal decide rotación y se realiza nombramiento.	Concejo Municipal.
<b>4</b>	El Concejo municipal de acuerdo a razones de conveniencia para la administración municipal, de reorganización de la institución, por necesidades eventuales de reforzamiento en áreas determinadas, o por solicitud del funcionario o empleado, deciden trasladarlo. Art. 40 LCAM.	Concejo Municipal.
<b>5</b>	Secretario/jefe de Recursos humanos anota traslado en Libro de Actas y Acuerdos Municipales, estableciendo tiempo que durará en el cargo asignado.	Secretario Municipal o Jefe de Recursos Humanos
<b>6</b>	El jefe de Recursos Humanos orienta al empleado en el nuevo cargo que desempeñará.	Máxima autoridad administrativa
<b>7</b>	El jefe de Recursos Humanos prepara información sobre el cargo y la entrega al empleado.	Máxima autoridad administrativa
<b>8</b>	Entrega de inventario municipal y demás documentos.	Encargada de inventario /Jefe de Recursos Humanos.
<b>9</b>	Recibe la información referente al cargo e inventario y demás documentos.	Interesado.
<b>10</b>	Toma posesión del cargo.	Interesado.
<b>11</b>	Archiva en expediente el nuevo nombramiento.	Jefe de Recursos Humanos