

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



“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE”.

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

GABRIELA MICHELL ESQUIVEL CASTILLO  
ADRIANA BEATRÍZ SORIANO DE ZAVALA  
AVILENE AZUCENA PÉREZ RAMÍREZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO, 2023

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

**Secretario General:** Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

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

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

**Director de la Escuela de Administración de Empresas:**

Msc. Abraham Vásquez Sánchez.

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN**

Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.

**TRIBUNAL EVALUADOR**

Lic. Alfonso López Ortiz.

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

MBA. Oscar Noé Navarrete Romero. (Docente Asesor)

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por demostrarme que no ha sido en vano todo el esfuerzo, lucha y lágrimas entregadas en esta carrera, por regalarme la paciencia que necesitaba. Gracias a mis padres Mariela Guadalupe de Esquivel y Juan Francisco Esquivel por su apoyo incondicional que hicieron lo que existe para cumplir este sueño. A mi querida abuela Lilian Castillo que ha formado parte de este proceso con su amor y motivación. A mi hermano Kevin Esquivel quien me motivó a seguir adelante. A mi prometido Carlos Alberto Gutiérrez, quien fue y sigue siendo un pilar esencial para no rendirme y hacerme creer que puedo lograr todo lo que me proponga. Como también, agradezco a mi equipo de trabajo por su persistencia y arduo trabajo.

### **Gabriela Michell Esquivel Castillo**

Agradezco inmensamente a Dios por guiar e iluminar mi vida en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria, a mis padres Ana Soriano y José Soriano por brindarme su apoyo económico y emocional a lo largo de estos años, a mi esposo Luis Zavala por su paciencia y por su apoyo incondicional, a mi hijo Luis Adrián, ya que él ha sido mi principal fuente de motivación y energía en este proceso. Y finalmente a mi equipo de trabajo por su valiosa colaboración y dedicación para terminar esta investigación.

### **Adriana Beatriz Soriano de Zavala**

Agradezco a Dios por brindarnos sabiduría, resiliencia y perseverancia para poder concluir este trabajo que servirá de apoyo a la Gobernación Departamental de San Vicente y a compañeros universitarios en futuras investigaciones. A mi madre Margarita Hernández por brindarme la motivación necesaria para seguir adelante, poder desarrollarme de manera profesional y cumplir los objetivos de este proyecto. Al Gobernador Josué Palacios y a todo su equipo por recibirnos y brindarnos la información necesaria, a mis compañeras por brindarme amistad y compañerismo, también al Licenciado Oscar Navarrete, por compartir sus conocimientos y ser una guía esencial para culminar mi carrera profesional, por último, agradezco a todos mis compañeros y amigos quienes me alentaron a seguir adelante.

### **Avilene Azucena Pérez Ramírez**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL DE EL SALVADOR, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y ASPECTOS PRINCIPALES, TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ATENCIÓN AL USUARIO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO HISTÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Generalidades del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.2 Creación de Reglamento Interior del Poder Ejecutivo.....	1
1.1.3 Creación de un nuevo Reglamento del Poder Ejecutivo.....	2
1.1.4 Modernización del sector público.....	2
1.2 Generalidades de la Gobernación Departamental de San Vicente.....	3
1.2.1 Antecedentes.....	3
1.2.2 Ubicación Geográfica.....	3
1.2.3 Filosofía Institucional.....	4
1.2.4 Estructura Organizativa.....	5
1.2.4.1 Organigrama de la Gobernación Departamental de San Vicente.....	5
1.3 Generalidades sobre los Modelos de Gestión del Talento Humano.....	7
1.3.1 Antecedentes.....	7
1.3.2 Concepto.....	8
1.3.3 Importancia.....	9
1.3.4 Objetivos.....	9
1.3.5 Tipos de modelo.....	10

1.4 Generalidades de la gestión del talento humano.....	11
1.4.1 Antecedentes .....	11
<b>2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>12</b>
2.1 Talento humano .....	12
2.1.1 Definición .....	12
2.1.2 Importancia .....	13
2.1.3 Objetivos .....	14
2.1.4 Beneficios de la gestión del talento humano.....	14
2.2 Procesos de la administración de recursos humanos. ....	15
2.2.1 Reclutamiento y selección del personal. ....	15
2.2.2 Diseño de puestos y evaluación del desempeño. ....	17
2.2.3 Remuneración, prestaciones e incentivos. ....	20
2.2.4 Formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento. ....	21
2.3 Atención al Usuario. ....	22
2.3.1 Definición. ....	22
2.3.2 Importancia. ....	22
2.3.3 Características de atención al usuario. ....	24
2.3.4 Calidad y satisfacción del servicio de atención al usuario.....	25
<b>3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....</b>	<b>25</b>
3.1 MARCO LEGAL.....	25
3.1.1 Constitución de la República de El Salvador.....	25
3.1.2 Código de Trabajo.....	25
3.1.3 Ley Única del Régimen Político. ....	26
3.1.4 Ley de Salarios. ....	26
3.1.5 Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos. ....	26

3.1.6 Ley del Servicio Civil. ....	27
3.1.7 Ley del Seguro Social, ISSS. ....	27
3.1.8 Ley de Formación Profesional, INSAFORP. ....	29
3.1.9 Ley Integral del Sistema de Pensiones. ....	29
3.1.10 Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus dependencias. ....	30
3.1.11 Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Gobernación. ....	30
3.2 MARCO INSTITUCIONAL. ....	32
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE RESPECTO A LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS. ....</b>	<b>33</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES. ....</b>	<b>33</b>
1.1 Importancia de la investigación. ....	33
1.2 Objetivos de la investigación. ....	33
1.2.1 General. ....	33
1.2.2 Específicos. ....	33
<b>2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>34</b>
2.1 Método de investigación. ....	34
2.2 Métodos auxiliares. ....	34
<b>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>34</b>
3.1 Diseño. ....	34
3.2 Tipo de la investigación. ....	35
3.2.1 Descriptiva. ....	35
<b>4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS. ....</b>	<b>35</b>
4.1 Primarias. ....	35
4.2 Secundarias. ....	35

<b>5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>35</b>
6.1 Técnicas. ....	35
6.2 Instrumentos.....	36
<b>7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA .....</b>	<b>36</b>
7.1 Universo.....	36
7.2 Muestra. ....	37
<b>8. DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE RESPECTO A LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS. ....</b>	<b>38</b>
8.1 Análisis de la Gobernación Departamental de San Vicente. ....	38
8.2 Análisis del Recurso Humano.....	40
8.3 Análisis FODA. ....	40
<b>9. ALCANCES Y LIMITACIONES. ....</b>	<b>41</b>
9.1 ALCANCES .....	41
9.2 LIMITACIONES .....	42
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>42</b>
<b>11. RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE. ....</b>	<b>44</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>44</b>
1.1 Introducción. ....	44
1.2 Objetivos.....	44
1.2.1 General. ....	44
1.2.2 Específicos.....	44

1.3 Utilidad. ....	44
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA. ....</b>	<b>45</b>
2.1 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE. ....	45
2.2 Plan de Implementación.....	51
2.2.4 Organigrama propuesto para la Gobernación Departamental De San Vicente.....	53
2.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO PARA LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE. ....	54
2.4 Plan de capacitación.....	62
2.5 Implementación del plan de capacitación.....	69
2.6 Evaluación del plan de capacitación. ....	70
2.7 Retroalimentación. ....	76
2.8 Seguimiento. ....	76
2.9 Cronograma para la propuesta en marcha.....	77
<b>3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco Institucional. ....	32
Tabla 2: Análisis FODA de la Gobernación Departamental de San Vicente. ....	40
Tabla 3: Manual de Descripción de Puestos del Departamento de Recursos Humanos. ....	46
Tabla 4: Presupuesto Mensual de Pago de Planilla del Departamento de Recursos Humanos. ...	51
Tabla 5: Recursos Materiales para el Departamento de Recursos Humanos. ....	52
Tabla 6: Cursos Cerrados y Abiertos impartidos por INSAFORP. ....	57
Tabla 7. Matriz de la Capacitación. ....	62
Tabla 8. Detalle de La Propuesta. ....	64
Tabla 9. Presupuesto de Gasto para la Propuesta. ....	68
Tabla 10. Listado de Asistencia de los participantes. ....	71
Tabla 11. Hoja de Evaluación del desarrollo de la capacitación Facilitador. ....	72
Tabla 12. Hoja de Evaluación para los participantes. ....	74
Tabla 13. Cronograma para la Propuesta en Marcha. ....	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama proporcionado por el Señor Gobernador Político Departamental de San Vicente. ....	5
Figura 2. Estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos ....	45
Figura 3: Organigrama propuesto para la Gobernación Departamental de San Vicente ....	53

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:** Cuestionario dirigido a los usuarios de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**ANEXO 2:** Cuestionario dirigido a los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**ANEXO 3:** Entrevista dirigida a Gobernador Político Departamental y Vicegobernadora Política Departamental.

**ANEXO 4:** Interpretación de cuestionario dirigido a los usuarios.

**ANEXO 5:** Interpretación de cuestionario dirigido a los colaboradores.

**ANEXO 6:** Información obtenida de la entrevista realizada al Gobernador Político Departamental y Vicegobernadora Política Departamental.

**ANEXO 7:** Visita del equipo de trabajo a las instalaciones de la Gobernación Departamental de San Vicente.

## RESUMEN

La Gobernación Departamental de San Vicente es una figura constitucional que tiene la función de instancia intermedia entre el Gobierno Central, los Gobiernos Locales y la población. Por lo tanto, la idea del modelo de gestión del talento humano en la Gobernación de San Vicente, surge debido a la necesidad de mejorar la atención a los usuarios, siendo necesaria la creación de un plan de capacitación para los colaboradores enfocado en la atención al usuario, para que estos adquieran más conocimientos y logren desarrollar habilidades que les beneficiará en el ámbito profesional y personal.

La investigación de campo realizada en la institución permite conocer la situación actual para detectar los principales problemas relacionados a la gestión del talento humano que impiden brindar una excelente atención al usuario.

La metodología aplicada en esta investigación fue el método científico, por ser el más objetivo y acorde a la realidad, adecuado para el descubrimiento de la verdad para así sistematizar los conocimientos. También se utilizó el método de análisis, que permitió descomponer el objeto de estudio en sus respectivas partes para facilitar la investigación y el método de síntesis que permitió reunir todos los elementos de la problemática de la Gobernación Departamental de San Vicente para plantear conclusiones. Entre las técnicas utilizadas para la recolección de información se encuentran la encuesta, aplicada a colaboradores y usuarios. La entrevista que fue dirigida al Gobernador Político Departamental y también a la Vicegobernadora Política Departamental. Las fuentes de donde se obtuvo la información son primarias y secundarias, las primarias son el resultado de conocer las opiniones de funcionarios, colaboradores y usuarios. Mientras que las secundarias, resultan de la información recopilada mediante documentos y datos que sirvieron de forma auxiliar para la investigación tales como: leyes, libros, medios electrónicos, entre otros. Las unidades de análisis de esta investigación fueron los funcionarios públicos, colaboradores y usuarios que visitan la Gobernación Departamental de San Vicente. Se aplicó una fórmula estadística para un universo finito tomando en cuenta 60 usuarios que es la cantidad promedio que se estima, visitan la Gobernación Departamental de San Vicente dando como resultado un total de 52 usuarios que fueron a quienes se les realizó cuestionario.

Por medio del diagnóstico realizado los principales problemas detectados son: la institución no cuenta con una unidad de recursos humanos que dirija, planifique y ejecute todos los procesos relacionados a la gestión del talento humano por lo tanto los colaboradores no reciben programas de capacitación enfocados en atención al usuario. Se recomienda crear una unidad de recursos humanos para lograr el desarrollo de todas las actividades enfocadas a la gestión del talento humano e implementar un plan de capacitación orientado en atención al usuario.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano juega un papel importante en todas las instituciones, ya que, si todos los colaboradores están motivados y capacitados, desarrollarán sus actividades de una mejor manera y así contribuyen a la planeación, ejecución y control de procesos operativos enfocados al logro de objetivos organizacionales.

El presente trabajo de investigación contiene tres capítulos los cuales están diseñados de la siguiente manera:

**CAPÍTULO I:** Está compuesto por las generalidades del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador, Gobernación Departamental de San Vicente y sobre los Modelos de Gestión del Talento Humano y Atención al Usuario; el Marco Legal e Institucional, compuesto de leyes y reglamentos que sustentan la base legal de la presente investigación.

**CAPÍTULO II:** Consiste en realizar una investigación de campo en donde se recolecta toda la información necesaria para conocer sobre el diagnóstico del recurso humano de la Gobernación Departamental de San Vicente con respecto a la atención que se brinda a los usuarios. En este capítulo se presenta la importancia, objetivos, los métodos y técnicas de investigación, las fuentes de recolección de información en donde participaron los funcionarios, colaboradores y usuarios y así se logró realizar un diagnóstico para conocer los principales problemas y necesidades de la institución, la determinación del universo y muestra, diagnóstico de la situación actual de la Gobernación Departamental de San Vicente, sus alcances y limitaciones, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO III:** Se elaboró en base a los datos obtenidos en el capítulo II, lo que permitió diseñar la propuesta de creación de una unidad de recursos humanos y su organigrama funcional, también un plan de capacitación con enfoque en la atención al usuario que incluye los objetivos, contenido a desarrollar, indicadores, su metodología, recursos necesarios, plan presupuestario, fuentes de financiamiento y cronograma de actividades. También incluye el plan de implementación de la capacitación, retroalimentación y seguimiento, cronograma de implementación del plan.

Por último, se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivos de la investigación.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA: GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL DE EL SALVADOR, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL Y ASPECTOS PRINCIPALES, TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ATENCIÓN AL USUARIO.**

## **1. MARCO HISTÓRICO**

### **1.1 Generalidades del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.**

#### **1.1.1 Antecedentes.**

El Ministerio de Gobernación en su evolución histórica ha presentado diferentes cambios desde el nombre hasta en sus atribuciones, así por ejemplo el 1 de octubre del año de 1915, el Presidente Constitucional de la República, Don Carlos Meléndez, en concejo de Ministros, decretó el Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, estableciéndose 10 ministerios, en aquel entonces nominadas y conocidas como Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores; Gobernación; Hacienda y Crédito Público; Guerra; Instrucción Pública; Justicia; Fomento; Agricultura; Beneficencia y Marina. (Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.)

#### **1.1.2 Creación de Reglamento Interior del Poder Ejecutivo.**

Mediante el Decreto Legislativo No 41, de fecha 5 de mayo de 1976, se crea un nuevo Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, el cual contempla la creación de 3 Ministerios nuevos entre ellos el Ministerio de la Presidencia, Justicia y el de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, haciendo un total de 13 Ministerios o Secretarías de Estado, manteniendo entre ellos el de Gobernación, pero como Ministerio del Interior, al que se le asignaron 11 atribuciones:

1. Organización Política.
2. Organización Administrativa.
3. Administración de la Imprenta Nacional y Diario Oficial, Publicaciones de Carácter Oficial.
4. Expropiación por causas de utilidad pública.

5. Aprobación de estatutos y reconocimiento de personas jurídicas, de conformidad con los artículos 543 y 558 del Código Civil, cuando por este Reglamento o leyes especiales no se confiera esta atribución a otra autoridad.
6. Asuntos contencioso-administrativos, que de acuerdo a la ley sean de su competencia.
7. Migración. Naturalización de extranjeros, reconocimiento de la nacionalidad salvadoreña por nacimiento y recuperación de esta calidad.
8. Licencias a salvadoreños para aceptar empleos o cargos públicos que no corresponde conceder a la Asamblea Legislativa de conformidad al No 30 del Art. 47 de la Constitución Política.
9. Servicios de correos y telecomunicaciones, control de radiodifusoras y estaciones de televisión.
10. Moralidad Pública y diversiones: Censura legal, control y vigilancia de los espectáculos públicos.
11. Relación del Poder Ejecutivo con los municipios, cuidando de que los mismos administren sus recursos en provecho de la comunidad; para ese efecto, supervisará y controlará la inversión de obras físicas municipales, y de las demás actividades determinadas por la ley.

### **1.1.3 Creación de un nuevo Reglamento del Poder Ejecutivo.**

Posteriormente mediante el Decreto Legislativo No 24 de fecha 18 de abril de 1989, se crea otro nuevo Reglamento Interno del Poder Ejecutivo, el cual contempla la eliminación del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo y Social, quedando únicamente 12 Ministerios, entre ellos el Ministerio del Interior que es nuestro objeto de explicación.

### **1.1.4 Modernización del sector público.**

Es importante señalar que este Reglamento por Decreto Legislativo No 70 del 23 de diciembre de 1994, publicado en el Diario Oficial No 19 del 27 de enero de 1995, se modificó el art. 34, dándole competencia al MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA, en dos Áreas: a) AREA DEL INTERIOR Y b) AREA DE SEGURIDAD PUBLICA.

Por Decreto Legislativo No 45 del 22 de mayo de 1995 D.O. No 92 de esa misma fecha se creó el Ministerio de seguridad Pública y Justicia, indicándose en los considerandos de ese Decreto, que de él dependerá la Policía Nacional Civil.



### **1.2.3 Filosofía Institucional**

#### **1.2.3.1 Misión.**

“Articular con los diferentes actores en el departamento, el desarrollo social, económico y político a nivel territorial. Brindando servicios propios con eficiencia, así como por el cumplimiento de las políticas públicas, propiciando el ambiente óptimo para el desarrollo y bienestar con inclusión y participación social mejorando la calidad de vida de la población y contribuyendo al logro de la gobernanza” (Ministerio de Gobernación, 2020)

#### **1.2.3.2 Visión.**

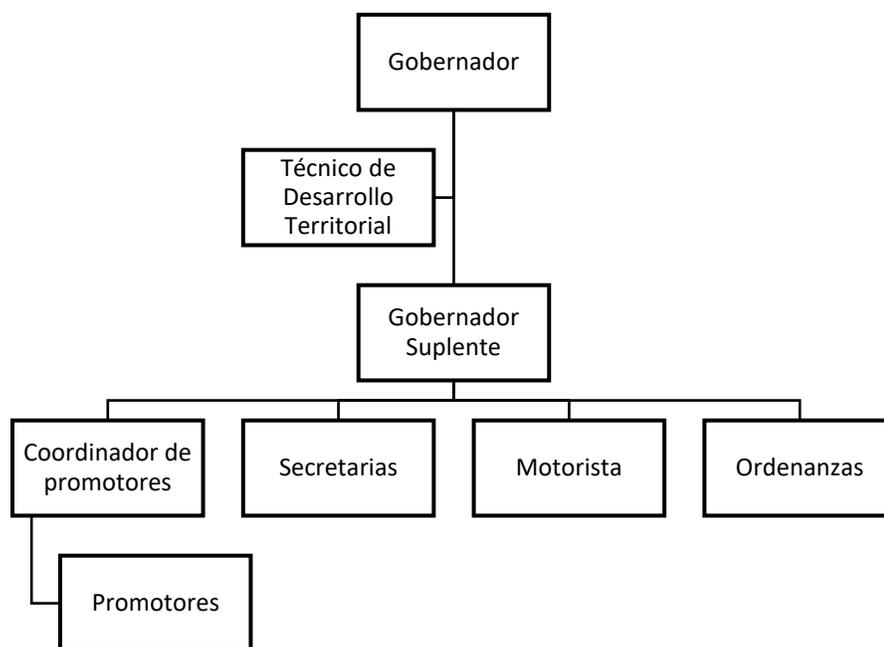
“Ser la Entidad gubernamental gestora, moderna y eficiente que promueva el cumplimiento de las políticas públicas a nivel territorial, mediante la articulación interinstitucional, organización ciudadana y participación activa. Descentralización de servicios, fortaleciendo el desarrollo integral de la población y el proceso de democratización con el fin de trabajar de manera sostenida e incluyente con todos los actores de todo el departamento y contribuir con ello a la gobernanza del país”. (Ministerio de Gobernación, 2020)

#### **1.2.3.3 Valores**

1. Inclusión
2. Transparencia
3. Equidad
4. Calidad
5. Solidaridad

## 1.2.4 Estructura Organizativa

### 1.2.4.1 Organigrama de la Gobernación Departamental de San Vicente.



*Figura 1: Organigrama proporcionado por el Señor Gobernador Político Departamental de San Vicente.*

## 1.2.5 Servicios que ofrece

### 1. Atención a usuarios con diferentes consultas, solicitudes y recepción de correspondencia.

Este servicio consiste en brindar asesoría en base a la ley de protección al consumidor, así mismo la toma de denuncias cuando se esté violentando el derecho de los consumidores.

### 2. Permiso de comerciante correteo.

El señor gobernador autoriza a pequeños comerciantes que trabajan como vendedores ambulantes dentro del Departamento de San Vicente.

### **3. Permiso para destazador de ganado por mayor y menor.**

En cumplimiento al Reglamento para uso de Fierros o Marcas de Herrar Ganado y Traslado de semovientes, la Gobernación Departamental de San Vicente extiende autorización a las personas que quieran dedicarse a comerciante destazador.

### **4. Audiencias aprobadas por el Gobernador o Gobernador Suplente.**

El señor Gobernador y Gobernador suplente atienden a personas naturales o jurídicas según el interés que presenten.

### **5. Auténticas de partidas de: Nacimiento, matrimonio, soltería, divorcio y defunción.**

Autenticidad de documentos para cualquier trámite jurídico y se puede solicitar este servicio proveniente de los trece municipios del Departamento de San Vicente.

### **6. Celebración de matrimonios.**

Acto mediante el cual se celebra la unión legal de un hombre y una mujer, con el fin de establecer una plena y permanente comunidad de vida. El acto se realiza según programación y agenda del señor gobernador.

### **7. Certificación de actas matrimoniales.**

Se extiende un documento que da fe que el matrimonio civil fue celebrado de manera legal, por lo tanto, la Gobernación extiende copia certificada a personas que hayan contraído matrimonio civil en la Gobernación para cualquier trámite legal de los interesados.

### **8. Certificación de sentencia de nacionalización.**

Documento que ampara que a la persona se le ha reconocido la nacionalidad salvadoreña.

### **9. Diligencia especial de semoviente.**

Documento por medio del cual se remiten al Ministerio de Agricultura y Ganadería: Declaraciones Juradas, inspecciones y croquis de ubicación de un Semoviente, esto para poder tramitar las cartas de venta de este.

## **10. Permiso para sacrificar ganado.**

Se extiende el carnet correspondiente para el oficio y luego se remite a la Alcaldía Municipal del municipio correspondiente, al cual el comerciante pertenece para que el alcalde las firme y las selle.

## **11. Recomendaciones y constancias de buena conducta.**

El señor gobernador extiende recomendaciones de forma gratuita a personas mayores de 18 años interesadas para aplicar a plazas de trabajo en cualquier institución gubernamental o privada.

## **12. Firma de sobrevivencia de Veteranos de Guerra de la FAES y ex combatientes del FMLN.**

Firma de sobrevivencia para el otorgamiento de pensión básica Veteranos de la FAES y Ex-combatientes del FMLN.

## **13. Centro de Atención por Demanda (CENADE).**

Los usuarios pueden realizar trámites de consulta de subsidio al gas, solicitud, entrega o reposición de tarjeta de subsidio al gas, incorporación de punto de venta, cambio de pin de tarjeta de subsidio al gas, actualizaciones de datos.

### **1.3 Generalidades sobre los Modelos de Gestión del Talento Humano.**

#### **1.3.1 Antecedentes.**

Los modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en evolución constante, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo ha cambiado dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar. La gestión del talento humano ha evolucionado desde su origen hasta la actualidad. La cual ha estado estrechamente vinculada con los cambios sociales, culturales y económicos, que en los últimos años han enfocado hacia el desarrollo del factor humano. Inició cuando las primeras organizaciones sociales delegaron labores específicas a sus integrantes. Las primeras civilizaciones, estas labores fueron como la caza, la recolección de frutos o la búsqueda de lugares para refugiarse. Siglos después, pueblos como los griegos asignaron oficios

domésticos, lo cual constituyó los primeros intentos por asignar tareas fijas a grupos poblacionales específicos.

Los siglos XVIII y XIX fueron particularmente importantes para la evolución del talento humano, pues fue donde ocurrieron dos hechos que promovieron el estudio de la administración como ciencia: la Revolución Industrial, que trascendió a la producción en serie y el surgimiento de escuelas de administración, que plantearon teorías que se mantienen hasta la actualidad.

### **1.3.2 Concepto**

Primeramente, es necesario conocer el significado de gestión, ya que se encuentra en la posición que dirige al modelo como al talento humano.

“...esta consiste en la correcta disposición de recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización con el fin de maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades. Es así como la gestión implica un actuar, una propensión a hacer algo, este trabajo debe ser realizado por alguien.” (Álvarez, 2017, pág. 13)

Además, no se puede hablar de un modelo de gestión, sin hablar de la planificación, ya que este concepto conlleva a la forma como se organizan y se utilizan los recursos que dispone una organización, para cumplir todas sus actividades, alcanzar su misión y aproximarse a su visión, de acuerdo con sus objetivos y políticas, para ser eficientes y competitivos.

“Un modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un Modelo de Gestión es un referente estratégico”. (Álvarez, 2017, pág. 12)

Cuando se habla de gestión del talento humano, se hace referencia a la capacidad que tiene una organización para motivar, integrar, desarrollar competencias y habilidades de todos sus colaboradores, con el fin de lograr compromiso de parte de ellos, para aumentar eficiencia y alcanzar éxito. Según la Real Academia Española define la gestión del talento humano como: “aquellas características que tiene un ser racional que lo hace apto para determinada ocupación”.

La gestión del talento humano cede a un enfoque en el que involucra la manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, la capacidad de hacerlo es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 100)

### **1.3.3 Importancia**

La importancia de la gestión de talento humano reside en un sistema de gestión que mide y administra el desempeño de los colaboradores, a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Si las personas conocen la finalidad del programa de gestión del talento humano en la empresa y confían en que estas herramientas les ayudarán en su desarrollo personal y profesional. Es decir, el objetivo es generar una mayor lealtad por parte de los empleados y ayudar a reducir la rotación de personal, que permitirá ahorrar dinero en costos de contratación. Por otro lado, reconocer los méritos de los empleados es tan importante como desarrollar sus habilidades, ya que una recompensa es una señal de retroalimentación ante un proceso de capacitación y una ayuda para mejorar la retención del empleado e impulsar su compromiso con la organización.

La capacitación en el puesto de trabajo es imperativa tanto en los operarios como en los supervisores. La Dirección en este sentido debe determinar la competencia para desarrollar la labor, proporcionar la formación, evaluar la eficacia y asegurar el conocimiento de sus empleados en cuanto a la importancia de su labor para alcanzar la calidad y por supuesto todo debe de ir orientado en mejorar la atención al consumidor o usuario.

### **1. 3.4 Objetivos**

Los modelos de gestión deben trazar sus objetivos, desde el punto de vista holístico, logrando identificar sus componentes, estrategias y actividades para desarrollar sus funciones y a partir de este enfoque se plantearán las mejoras necesarias con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia deseadas. Por tanto, el principal objetivo de un modelo de gestión será:

“Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal manera que con sus acciones se logre una ventaja competitiva. Orientando a la administración a alcanzar los

objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, al definir las actividades a realizar, el control en la ejecución, la forma como se tomarán las decisiones y la motivación que se dará a los empleados. Para lograr este objetivo se ha introducido el activo más importante que posee cualquier organización en el mundo: las personas, finalmente son el engranaje y la fuerza que empuja realmente a las empresas.” (Álvarez, 2017, pág. 13)

### **1.3.5 Tipos de modelo.**

Los modelos pueden clasificarse de acuerdo con (Álvarez, 2017) en:

#### **1. Modelo de planificación.**

En este modelo se ubican empresas con ambientes controlados, organizaciones posicionadas y maduras pertenecientes a determinados sectores, su situación es predecible, la normatividad y los reglamentos son claras cartas de navegación, son muy concretos. El líder es orientado al control disciplinar y de gestión, los objetivos son trazados a corto plazo, la toma de decisiones es jerarquizada, se dice a los empleados que deben hacer y además como hacerlo, en conclusión, se dominan los fines y los medios. Son compañías que obtienen altos rendimientos en el mercado de valores.

#### **2. Modelo de búsqueda.**

Se ubican en este contexto las empresas que son altamente competitivas y que se encuentran en crecimiento, la táctica y la estrategia son la clave para ganar, las organizaciones de este segmento son muy dinámicas. Las compañías de este tipo son flexibles con los medios (coordinación de actividades y toma de decisiones), se dice al empleado lo que debe hacer, pero se deja en libertad de buscar la forma para lograrlo, sin embargo, se mantienen firmes frente a los fines, su creador tiene muy claro lo que desea lograr (gestión de los objetivos) y permanentemente anima a su equipo para lograrlo. En este escenario también se encuentran empresas que se están reinventando, tratando de olvidar modelos burocráticos y jerárquicos al introducir en sus actividades nuevas maneras de hacer las cosas.

#### **3. Modelo científico.**

Es visto como una alternativa de la planificación, en este tipo da libertad a los fines sin dejar de controlar los medios, se da cabida a la búsqueda del conocimiento y a la toma de decisiones consensuada. Hay que lograr unos objetivos, pero estos se vuelven intrínsecos, los colaboradores actúan por convicción, incitados por la iniciativa apegándose a ciertas normas y parámetros, pero

las cosas suceden por su autoría. El actuar y la toma de decisiones es de alguna manera colectiva al recurrir al conocimiento general.

#### **4. Modelo del descubrimiento.**

Finalmente, este modelo es flexible con los medios y con los fines, dar tanta libertad puede verse desproporcionado, sin embargo, puede funcionar en empresas que están iniciando, recorriendo terrenos muy cambiantes, se puede aprender de todos, es posible recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles, se juega un poco al ensayo error o ensayo “Eureka” encontrando el enfoque. También es posible implementarlo en organizaciones desgastadas que buscan un cambio.

### **1.4 Generalidades de la gestión del talento humano.**

#### **1.4.1 Antecedentes**

Según (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009), anteriormente se le denominaba “relaciones industriales” posteriormente “recursos humanos”, cuando se desarrollaba en las empresas el área de personal enfocada exclusivamente al rendimiento de los trabajadores en su labor, las condiciones en las que la ejercían sus funciones y el trato entre empleado – jefe y finalmente se le llamó “gestión del talento humano”.

Y es que dentro de los cambios que se generaron en el mundo moderno, la administración de recursos humanos fue efecto de ellos, tal cual menciona Chiavenato, las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introduce la inteligencia a los negocios y la racionalidad a las decisiones. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Lo cual conllevó a que desde la era de la industrialización revolucionará a la actual era del conocimiento donde ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

Por tanto, la gestión del talento humano dentro de las organizaciones ha ido evolucionando de forma más acelerada en los últimos años. Al talento de las personas se le conocía como recurso humano, pero esta concepción cambió radicalmente y hoy en día es considerado como el factor más importante para el funcionamiento de cualquier empresa, el concepto fue evolucionando hasta llamarse talento humano, como lo denominan también los autores especializados, donde los conceptos son iguales, pero se ha encontrado que el talento humano tiene un valor agregado en

las condiciones actuales; principalmente por la tecnología y la globalización; este valor agregado radica en la capacidad y competencias que tienen los trabajadores para el desempeño en la empresa, relacionándolo con su propia motivación y bienestar personal.

De acuerdo a (Álvarez, 2017), el nombre “Talento humano” surgió en los 90’s y en la actualidad la mayoría de las empresas tienen un área especial para la gerencia del talento humano, personas encargadas del manejo, coordinación, planeación del personal. El valor del talento humano ha tomado mucha importancia y a medida que avanzan los años se hace cada vez más importante, y hoy ocupa programas de educación superior en las mejores universidades del mundo. Se ha destacado durante el tiempo que el ser humano es también el factor determinante del éxito o del fracaso empresarial, por lo que se siente la necesidad de que se le encuentre dentro de las mejores condiciones laborales como también tomar en cuenta la inversión de capacitación de este dónde se forjen y desarrollen estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 Talento humano**

#### **2.1.1 Definición**

El talento humano se definirá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

El talento, según la Real Academia Española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

### **2.1.2 Importancia**

El recurso humano es lo más valioso de las instituciones, el trabajo en equipo es la forma más inteligente de usar dicho recurso, ya que se fortalece sobre el apoyo mutuo, compensando sus debilidades individuales. Y es el que permite que las empresas obtengan mejores resultados y cumplan todas sus metas de una manera más sencilla. El talento humano ha consistido para la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente con la empresa.

El talento humano, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz.

El talento humano contribuye a los resultados de una organización, ya sea en forma individual o en forma colectiva, quedando patente el vínculo tan estrecho con la estrategia. A veces, parece ser que las instituciones o empresas llegan a saltarse la fase de definición del talento para posteriormente definir su futuro rol funcional, e inclusive llegar a definir también resultados en la actuación de los individuos.

Si el enfoque es correctamente aplicado en la organización, se podrían conseguir tal vez, entre otros, los siguientes beneficios:

- 1.** Implantación de estrategias de gestión del talento humano, que logran satisfacer las necesidades de los consumidores externos, y conllevan al éxito organizacional.
- 2.** Logro de los objetivos organizacionales a través del talento humano que conforma la organización.
- 3.** Talento humano identificado con la empresa, lo que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad a la misma.
- 4.** Consumidores internos satisfechos, que generan beneficios a los procesos organizacionales
- 5.** Consumidores externos satisfechos, que generan rentabilidad a la organización.

6. Construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad de los trabajadores.

### **2.1.3 Objetivos**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Lo cual se debe contribuir a:

1. Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento.
2. Ubicar al individuo en una posición donde sus habilidades sean desarrolladas de manera óptima.
3. Evaluar el desempeño de los empleados.
4. Contribuir a los objetivos de la empresa.

### **2.1.4 Beneficios de la gestión del talento humano.**

La forma correcta de gestionar el talento humano puede traer grandes resultados que se traducirán en mejores estrategias, cumplimiento de objetivos, mayor productividad, mejora de la comunicación interna y del clima laboral.

En sí saber gestionar los equipos de trabajo genera éxito para todos, dado que las empresas generarán más beneficios y los empleados recibirán una justa compensación. (Martín, 2019)

Algunos de los beneficios que se pueden obtener de una buena gestión de talento Humano son las siguientes:

1. Buscar y captar nuevos talentos: Se pueden identificar los canales más adecuados y fuentes de reclutamiento para captar nuevos talentos, a la vez que se tienen identificadas las habilidades y competencias que deben reunir los candidatos que aplique a los puestos disponibles. “Si hablas bien de tu empresa, está mejorará su valoración como destino para futuros empleados”. (Martín, 2019)
2. Mejores relaciones laborales: Permite mantener buenas relaciones labores entre el cliente interno y el cliente externo dentro de la organización, “mantener buenas relaciones labores es otra de las claves para mantener un rendimiento óptimo dentro de la empresa”. (Martín, 2019). Este punto permitirá conocer mejor las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, lo cual generará estrategias para potenciarlas y mejóralas.

3. Mejora de la comunicación Interna: Mantener buenas relaciones laborales, para fomentar un buen clima laboral y esto conllevará al funcionamiento de todas las áreas, por tanto, mayor productividad. “La mejora de la comunicación interna de la empresa reducirá el miedo, la desconfianza y los empleados se sentirán más integrados”. (Martín, 2019).
4. Optimización de los recursos: Permite mantener el personal necesario para la realización de todas las actividades que debe llevar la organización para el cumplimiento de su objetivo. Manteniendo un presupuesto del personal a contratar, regulando las rotaciones del personal y la retención del personal talentoso, controlando los gastos de planilla.
5. Retención positiva del Talento: Los programas de oferta y promoción internos, otorgan sentido de valor más significativo en los equipos y fomenta lealtad, reduciendo el porcentaje de rotación de los colaboradores.

Todos estos beneficios ayudan a que todas las personas parte de la organización se sientan más comprometidas y motivadas, eso incrementará la productividad y el compromiso. (Capital Humano, 2020). “Cuando los trabajadores se percatan de que pueden ascender de puesto, asumir más responsabilidades y nuevos proyectos de trabajo, se generan emociones naturales que les permite estar más comprometidos e inclinados a realizar su trabajo con mayor calidad”.

## **2.2 Procesos de la administración de recursos humanos.**

Administrar el recurso humano “se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trabajo justo para los empleados de la organización”. (Dessler & Ricardo , 2011). En ese sentido la administración del recurso humano se enfoca en la planificación, organización, desarrollo y coordinación de los colaboradores de una organización. De acuerdo con (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011), esta se cierra en cinco pasos los cuales son integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.

Para poder llevar a cabo una buena administración del talento humano son requeridas las siguientes funciones:

### **2.2.1 Reclutamiento y selección del personal.**

El Reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda e identificación de aquellos candidatos que encajan con la oferta de trabajo, se realiza por diferentes portales o fuentes con el fin de

convocar la mayor cantidad de talento que cumpla con los requisitos. En palabras sencillas es un método para elegir a la persona ideal para ocupar un puesto de trabajo.

De acuerdo con (Dessler & Ricardo , 2011) el reclutamiento debe basarse en los siguientes aspectos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos y externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar los candidatos viables.

Este proceso cubre desde el reclutamiento hasta la selección final, para mantener siempre el foco en las personas, entendiendo que es el principal elemento en una organización por tanto es importante tomar en cuenta las siguientes etapas.

**Identificación de las necesidades de reclutar personal:** Esta etapa conlleva a preguntarse ¿Estamos ante una sustitución, rotación de personal, se creará un nuevo puesto de trabajo? ¿Qué duración tendrá la nueva contratación? Respondiendo a ello se pueden buscar hacer una contratación interna o externa.

**Elaboración del perfil del candidato:** Este conlleva a auxiliarse del manual de descripción de puestos, el cual contiene, el perfil ocupacional, requisitos, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal.

**Lanzamiento de la convocatoria:** Se deben buscar activamente candidatos recurriendo a diferentes medios desde la prensa local hasta redes sociales, acá se incluyen diversas aplicaciones como LinkedIn, Computrabajo, tecoloco entre otras.

**Preselección de los candidatos:** En esta fase se clasifican todos los curriculum vitae, realizándose así la primera selección del personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.

**Selección:** Esta fase permite recopilar la información adicional al curriculum y conocer a más profundidad a los candidatos.

Algunos objetivos de la selección del personal son:

1. Encontrar al candidato que responde a las necesidades de la organización y pueda cubrir el puesto vacante.
2. Reducir los costes de la empresa, una contratación acertada reduce los costos en encontrar al personal idóneo, sin embargo, sí el personal que se contrata se retira en el poco tiempo, representa una pérdida.
3. Reducir la tasa de rotación y absentismos.
4. Garantizar la igualdad de oportunidades entre todos los candidatos.
5. Entrevistar al candidato, con ello lo que se pretende medir, evaluar y comprobar las habilidades y conocimientos de los postulantes, esta puede ser personal, o grupal.
6. Evaluar a los candidatos.
7. Contratar al personal.

Onboarding o también conocida como la planificación progresiva de recibimiento: Una vez contratado(a), el personal ideal para el cargo es necesario incorporarlo a la organización de manera efectiva y amigable, esto se realiza brindando información clara y entregando todas las herramientas al nuevo miembro del equipo.

De acuerdo con el art. 21 del Código Civil de El Salvador, la contratación de personal se realizará por medio de un llamamiento de un aviso que se publicará una sola vez en los diarios de mayor circulación ocho días de anticipación, por lo menos, a la fecha en que deba cerrarse la inscripción, y por medio de telegrama dirigido a sus respectivas direcciones. El aviso contendrá el número de plazas disponibles, los requisitos necesarios para ocuparlas y las fechas en que se cerrará la inscripción y se verificará la prueba.

Art. 22. Efectuadas las pruebas de idoneidad, la Comisión seleccionará los tres candidatos mejor calificados y los propondrá a la autoridad, organismo o institución que deba nombrar al nuevo funcionario o empleado.

### **2.2.2 Diseño de puestos y evaluación del desempeño.**

Estas herramientas tienen como objetivo la mejora continua ligada al éxito de una organización, a la vez que facilita a los colaboradores un entorno saludable para el desarrollo de sus actividades.

El diseño del puesto para (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011, pág. 205). Es la organización de las tareas y actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo.

Aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para el diseño y perfil del puesto.

1. Propósito del puesto en General: Síntesis de la responsabilidad general del puesto
2. Principales responsabilidades: Para cada responsabilidad específica se debe indicar el porcentaje de tiempo que se le debe dedicar a esa función, (¿cómo se hace y para qué se hace?).
3. Relaciones del puesto con otras áreas: Debe describir las relaciones más importantes del puesto desde una perspectiva Cliente-proveedor, con las áreas organizacionales y con las cuales recibe o proporciona productos o servicios.
4. Área de conocimiento: Definir claramente los conocimientos específicos requeridos para el desarrollo de las funciones, dependiendo del puesto, también será necesario en algunos casos el nivel de comprensión, aplicación y /o evaluación.
5. Experiencia Laboral: Puestos y áreas donde es recomendable que el candidato se hubiese desempeñado o laborado anteriormente, se puede incluir también el nivel jerárquico deseable.
6. Requisitos Generales: Es necesario incluir género, edad, si se requiere viajar o no, conocimientos adicionales, idioma, esfuerzo físico, entre otros.

Dentro de todas las etapas de la organización en algún momento será necesario realizar un análisis de puesto, que se puede derivar de situaciones como: Modificación de puestos existentes, aparición de nuevos puestos de trabajo, aumento de la complejidad de los puestos actuales o cambios en la manera de desempeñar las funciones.

(Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011), define cuatro elementos importantes que ayudan a realizar un buen diseño del puesto.

1. Describir las tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas, los cuales son métodos y procedimientos.
3. A quién reporta cada ocupante del puesto, es decir la relación que tiene en su jefatura o de acuerdo con el organigrama institucional.
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir, la relación con sus subordinados.

En esa etapa de análisis se verifican aspectos como, la experiencia y la formación necesaria para el puesto, las responsabilidades que implica, los requisitos a cumplir, los recursos usados, la descripción de tareas a realizar y los factores ambientales.

Bien decía Reventos en la revista, es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones, publicada en el año 2004, “El mejor diagnóstico es aquel que responde al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente y que permita al conjunto de organizaciones alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

El tema anterior abre paso al significado de la evaluación del desempeño, que no es más que estimular el potencial de los colaboradores a mejorar su productividad y a encontrar los líderes del mañana. (bizneo, s.f.) “Mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad”.

Algunas de los beneficios que aporta esta herramienta son:

1. Valorar el rendimiento y el potencial.
2. Anticipar problemas de integración de un empleado en la estructura empresarial o en un determinado proyecto.
3. Identificar las debilidades como los éxitos y puntos fuertes de cada trabajador.
4. Feedback objetivo para gestionar el talento y desarrollar a los empleados.
5. Analizar la contribución del trabajador a la empresa.
6. Calidad del trabajo y las relaciones con los compañeros.

Tipos de Evaluación según quién realiza la evaluación.

**Autoevaluación:** Cuando los colaboradores se evalúan así mismos tienden a ser más comprometidos con sus tareas y más dedicados a la compañía.

**Modelo de evaluación del desempeño 90°:** Realizada por los superiores, ellos se encargan de vigilar y de guiar el desarrollo profesional de cada colaborador y se encargará de dar un feedback para conocer sus fortalezas y debilidades.

**Modelo de evaluación del desempeño 180°:** Evaluación entre iguales, es ideal realizarla cuando los colaboradores comparten funciones con otros, los demás colaboradores se evalúan entre sí.

**Modelo de evaluación del desempeño 18°:** Se realiza por subordinados, opinar de forma anónima de los demás trabajadores, así se podrá expresar juicios respetuosos sin miedo a represalias.

**Modelo de evaluación del desempeño 360°:** Abarca la percepción del colaborador por parte de compañeros, subordinados, superiores, jefes directos y clientes en igual medida.

### **2.2.3 Remuneración, prestaciones e incentivos.**

Tres conceptos poderosos con los que se logra tener a los mejores colaboradores dentro de las organizaciones.

Como principal punto es tener un sistema de remuneraciones, este se define de acuerdo a las actividades a realizar y de acuerdo a lo que se está pagando en el mercado por una posición similar, este se puede auxiliar de la definición de los puestos laborales especificados en el manual de descripción de puestos.

Por otro lado están las prestaciones laborales, que de acuerdo al código de Trabajo los patronos deben dar fiel cumplimiento: salario, prestaciones sociales y previsión social, Horas extras, Descanso semanal, Asuetos, vacaciones, aguinaldo, Terminación de contrato con responsabilidad para el patrono por despido injustificado, Salarios caídos por despido injustificado, Prestaciones por maternidad, prestaciones por lesiones e incapacidades, prestaciones por enfermedad, incluye enfermedad crónica, Prestaciones por la reducción de la jornada, Prestación por la suspensión del contrato de trabajo, prestación por interrupción de labores, Licencia por imposibilidad física o psicológica, licencia por cumplir obligaciones de carácter público, ayuda en caso de muerte del trabajador.

Las prestaciones legales más comunes son: Seguro de salud, vía cotizaciones del instituto Salvadoreño del seguro Social (ISSS), recibir aguinaldo, el cual debe otorgarse al final de cada año, administración de fondos de Pensiones (AFP), compensación por horas extras y las vacaciones remuneradas.

Mientras que el salario y los beneficios deben ser competitivos, los incentivos son los más probables para atraer y retener a los mejores colaboradores. Steven Levitt. “Un incentivo es una bala, una clave, un objeto a menudo pequeño con un poder asombroso para cambiar una situación”.

Los incentivos pueden ser económicos y no económicos, dentro de los incentivos económicos se destacan: comisiones, méritos que se traducen en aumentos de salario, bonos, compensaciones por equipo y dentro de los no económicos se destacan: flexibilidad del horario, ofrecer algunos días libres, incentivos de servicio (Seguro médico, guardería, vale de alimentos), formación, ocio (espacios en la oficina que contribuyan a mejorar las dinámicas con los equipos y ayuda a limar asperezas).

#### **2.2.4 Formación, desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento.**

El desarrollo del aprendizaje es muy importante en todas las organizaciones ya que a través de este los colaboradores se preparan para desempeñar sus actividades eficientemente, desarrollar habilidades y actitudes para lograr mayor productividad.

(Hernández Silva & Martí Lahera, 2006). “La gestión del conocimiento trata de establecer creativamente caminos, pasos, acciones, para perfeccionar el uso de conocimiento que poseen los miembros de la organización; al mismo tiempo, posibilita difundir y utilizar éstos para crear nuevos activos intangibles”. El éxito en sí reside en la expansión, en ofrecer un desarrollo constante y continuo, sumando nuevas habilidades y oportunidades de crecer personal y profesionalmente.

(Prieto, 2020). Define que la fórmula del éxito en la gestión del conocimiento es:

Aprendizaje expansivo= Motivación \* Claridad \* Apoyo\* Práctica\*Medición.

Si se aplica se obtendrán beneficios para los colaboradores como: Aumentar la satisfacción y motivación, permitirá hacer un análisis personalizado de cada profesional, ofrece la oportunidad de aprender, los prepara para asumir nuevas responsabilidades, le demuestra que la empresa les valora.

Mientras que los beneficios que la organización puede obtener son: Mejorar el rendimiento, aumentar la productividad y el cumplimiento de estándares, incrementar la innovación en las nuevas estrategias, reducir la rotación del personal, mejorar la imagen de la empresa.

La formación del personal siempre persigue los objetivos de asegurar que la persona este apta para el puesto, apoyar objetivos individuales y organizacionales, reforzar la atracción y retención del talento, promover una mentalidad de cambio. Por tanto, los programas de capacitación y

desarrollo deben valerse de criterios como: el diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación, a su vez estos incluyen escenarios que podrían enfrentar los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo. (Dessler & Ricardo , 2011, pág. 186).

## **2.3 Atención al Usuario.**

### **2.3.1 Definición.**

En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades básicas, a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin.

El usuario en las instituciones públicas es indispensable para que pueda darse la atención al usuario, al ser la razón de ser de este proceso, es importante que todo lo que se haga esté basado en el profundo conocimiento de sus necesidades y expectativas. Y que los servicios que se ofrecen sean de calidad ya que son el principal motivo de interacción con los usuarios. Además de contar con una excelente accesibilidad, canales de interacción, disponibilidad y tiempo de respuesta. Dado a que, el tiempo es el elemento con mayor valor para los clientes o usuarios. Por otra parte, las instalaciones también tienen la importancia tanto como lo demás, ya que, si se habla de puntos de atención al usuario, este elemento incluye aspectos como las vías de acceso, la posibilidad para estacionar, la ubicación, la iluminación, la ventilación, la amplitud del lugar, la seguridad, entre otros aspectos que determinan una mejor atención al usuario.

### **2.3.2 Importancia.**

El progreso de las instituciones depende cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante y competitivo, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las instituciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa. Ante este panorama, se consolida una nueva concepción de la dirección de las personas que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los usuarios, la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación

permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización.

Los empleados públicos el único capital imprescindible. Las personas que trabajan en la Administración tienen la responsabilidad de la ejecución y desarrollo de las políticas públicas. La presencia de los empleados públicos asegura la defensa de los intereses generales, garantiza la aplicación de los principios de independencia y equidad en las relaciones de la Administración con los ciudadanos y promueve una mayor integración y cohesión social. Su trabajo resulta indispensable para la prestación de servicios. Por la propia naturaleza de la actividad que desarrollan, el capital humano es la piedra angular del buen funcionamiento de las unidades administrativas. Son los empleados públicos quiénes, con su preparación y dedicación, se convierten en un factor crítico para el logro de una Administración más sencilla, más ágil y más eficaz.

La ciudadanía tiene el derecho de recibir una atención de calidad. Sin embargo, para poder brindar esta atención, es importante conocer lo que ésta implica y cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la misma.

(Cusco, 2015) Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado. Esto implica:

1. Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
2. Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades.
3. Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
4. Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
5. Conocer el estado de su trámite.
6. Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.
7. Tolerar una espera razonable al momento de ser atendido.
8. Obtener el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.

9. Poder presentar la documentación en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.

### **2.3.3 Características de atención al usuario.**

El equipo de trabajo necesita habilidades para mejorar en la atención orientada al usuario, por lo tanto, a continuación, se presentan las características necesarias que se deben tomar en cuenta para brindar una excelente atención al usuario.

1. Facilidad de palabra: La excelente comunicación es la clave más importante para transmitir la información de una manera clara y efectiva a lo largo de cualquier interacción.
2. Experiencia de producto: El equipo de trabajo especializado en la atención al usuario deben saber cómo responder cada pregunta que se les establezca sobre sus productos o servicios.
3. Empatía: Parte de las funciones requiere escuchar a los usuarios sobre sus historias o problemas, mostrar empatía e intentar comprender logrará satisfacer sus necesidades efectivamente.
4. Estabilidad mental y paciencia: Los representantes de la atención al usuario deben ser mentalmente estables y pacientes con ellos, ya que puede suceder que se reciban malos comentarios sobre el negocio, marca o incluso a un nivel más personal.
5. Entusiasmo: Los equipos especializados en atención al cliente deben ser empleados entusiastas, deben ser representantes positivos y así encontrarse dispuestos al usuario
6. Gestión del tiempo: Los empleados deben resolver los problemas de la manera más oportuna y eficiente posible.
7. Resolución de problemas: Los equipos especializados en atención al cliente deben solucionar problemas. Seguramente recibirán una serie de planteamientos de los clientes que esperan que se resuelvan. Los representantes de atención al cliente deben analizar cualquier circunstancia y encontrar una manera de resolverla, ya sea que se trate de una nueva solución a un problema antiguo o recurrente, o de un desafío que nunca enfrentaron.
8. Adaptación: Las empresas evolucionan, cambian o crecen constantemente que involucran a los clientes o usuarios. Los empleados deben estar preparados para adaptarse a esos cambios, y estar dispuestos a aprender para ser eficaces en sus funciones.

### **2.3.4 Calidad y satisfacción del servicio de atención al usuario.**

Excelencia, precisión, perfección son algunas de las ideas cuyo significado está relacionado con el significado de calidad que, en cuanto al servicio al usuario, corresponde a las expectativas de un tratamiento bien realizado, en el que el usuario pueda sentirse bien, satisfecho, feliz y emocionado por el resultado.

Bajo cualquier circunstancia e independientemente del producto o servicio demandado, todos los clientes o usuarios buscan obtener la satisfacción de sus necesidades además de que los atiendan bajo los mejores estándares posibles lo que ha obligado a la administración pública, de manera inmediata, a dar un vuelco total a su planeación estratégica y colocar en la cima de la pirámide al cliente, trabajando en la gestión integral de mecanismos, políticas y medios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

## **3. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.**

### **3.1 MARCO LEGAL.**

Entre las principales normas jurídicas que regulan la actividad institucional de la Gobernación Departamental de San Vicente se encuentran:

#### **3.1.1 Constitución de la República de El Salvador. (Decreto Constituyente, Diario Oficial 234, Tomo 281, 20 de Diciembre de 1983)**

Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

#### **3.1.2 Código de Trabajo. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 142, Tomo 236, 21 de Septiembre de 1972)**

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. 17.- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o

varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

### **3.1.3 Ley Única del Régimen Político. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 120, Tomo 243, 28 de Junio de 1974)**

Art. 5.- El Gobierno de los Departamentos será confiado a los Gobernadores establecidos por la Constitución.

Art. 6.- En defecto del Gobernador propietario, entrará a ejercer la Gobernación el Suplente, y en falta de éste el alcalde Municipal de la cabecera del Departamento.

Art.7. Los gobernadores suplentes como los alcaldes que entraren a desempeñar la Gobernación llevarán el mismo sueldo asignado a los Gobernadores propietarios.

Art. 8.- Los Gobernadores no tendrán período fijo; pero en cualquier tiempo que sean nombrados terminan sus funciones el mismo día en que concluyan las del Presidente de la República que los nombró.

### **3.1.4 Ley de Salarios. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 246, Tomo 433, 27 de Diciembre de 2021)**

Art 2. Se prohíbe efectuar modificaciones a la Ley de Salarios para trasladar plazas del Sistema de Contratos que no estén justificadas dentro del marco estipulado por la Ley de Servicio Civil o por otros instrumentos jurídicos que regulen esta materia; tales como: contratos colectivos laudos arbitrales o sentencias judiciales. Asimismo, se prohíbe solicitar reformas a la Ley de Salarios, que se originen por incrementos salariales, y/o por modificaciones a los montos de las dietas y Gastos de Representación.

### **3.1.5 Ley de asuetos, vacaciones y licencias de los empleados públicos. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 56, Tomo 128, 4 de Marzo de 1940)**

Art. 1. Los empleados públicos gozarán de asueto remunerado durante los siguientes días: todos los domingos y sábados del año; el 1 de mayo, "Día del Trabajo"; el 10 de mayo, "Día de la Madre"; 17 de junio, "Día del padre"; el 15 de septiembre, "Día de la Independencia Patria", excepto los docentes que laboren en los centros oficiales de educación, quienes gozarán de descanso compensatorio remunerado el día hábil siguiente a los actos conmemorativos o desfiles alusivos a dicha efeméride; y, el 2 de noviembre, "Día de los Difuntos" además los educadores

que prestan sus servicios como tales en el sector público, gozarán de asueto remunerado el 22 de junio, "Día del Maestro".

Art. 5º Sin perjuicio de lo dispuesto en los anteriores artículos, los empleados gozarán de licencia con goce de sueldo por los siguientes motivos:

- 1) Por enfermedad.
- 2) Por alumbramiento.
- 3) Por enfermedad gravísima de los parientes cercanos.
- 4) Por duelo.
- 5) Por el desempeño de misiones oficiales fuera de la República.
- 6) Por salir del país integrando delegaciones deportivas, culturales o científicas, así como también cuando los empleados sean llamados para formar parte de las selecciones deportivas salvadoreñas en el caso de eventos de carácter internacional.
- 7) Por motivos no comprendidos en los numerales que preceden.

Art. 8º Los empleados de la Administración Pública no tendrán derecho a licencia con goce de sueldo por enfermedad, mientras no hayan cumplido seis meses consecutivos trabajándole al Estado.

### **3.1.6 Ley del Servicio Civil. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 239, Tomo 123, 20 de Mayo de 2009)**

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.

### **3.1.7 Ley del Seguro Social, ISSS. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 226, Tomo 161, 30 de Junio de 1994)**

Art.3.- El Régimen del Seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los

vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración. Podrá ampliarse oportunamente a favor de las clases de trabajadores que no dependen de un patrono.

Podrá exceptuarse únicamente la aplicación obligatoria del Régimen del Seguro, a los trabajadores que obtengan un ingreso superior a una suma que determinará los reglamentos respectivos.

Sin embargo, será por medio de los reglamentos a que se refiere esta ley, que se determinará, en cada oportunidad, la época en que las diferentes clases de trabajadores se irán incorporando al Régimen del Seguro.

Art. 29.- Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al seguro social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son de los tres puntos cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el estado, el medio del uno por ciento (0.50%). Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará los siete puntos cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinariamente, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Art. 48.- En caso de enfermedad, las personas cubiertas por el Seguro Social tendrán derecho, dentro de las limitaciones que fijen los reglamentos respectivos, a recibir servicios médicos, quirúrgicos, farmacéuticos, odontológicos, hospitalarios y de laboratorio, y los aparatos de prótesis y ortopedia que se juzguen necesarios.

El Instituto prestará los beneficios a que se refiere el inciso anterior, ya directamente, ya por medio de las personas o entidades con las que se contrate al efecto. Cuando una enfermedad produzca una incapacidad temporal para el trabajo, los asegurados tendrán, además, derecho a un subsidio en dinero. En los reglamentos se determinará el momento en que empezarán a pagarse,

la duración y el monto de los subsidios, debiendo fijarse este último de acuerdo con tablas que guarden relación con los salarios devengados, o ingresos percibidos.

Art. 101.- El Instituto podrá practicar visitas e inspecciones en los centros de trabajo, por medio de sus funcionarios o empleados, o solicitar la práctica de las mismas al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, como lo estime más conveniente.

### **3.1.8 Ley de Formación Profesional, INSAFORP. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 143, Tomo 320, 21 de Septiembre de 1995)**

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 socioeconómico del país y de la dignificación de la persona.

### **3.1.9 Ley Integral del Sistema de Pensiones. (Decreto Legislativo, Diario Oficial 241, Tomo 437, 29 de Diciembre de 2022)**

Art. 1.- Créase el Sistema de 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 gestión del Estado, de conformidad a las disposiciones de esta Ley.

El Sistema de Pensiones comprenderá el conjunto de normas y medidas que aplicarán las Administradoras de Fondos para Pensiones, que en adelante se denominarán Administradoras, con el objeto de administrar los recursos destinados para el pago de beneficios que deban

reconocerse a sus afiliados, para cubrir los riesgos comunes de Vejez, Invalidez y Muerte de acuerdo con las disposiciones establecidas en esta ley.

Art. 16.- Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en las proporciones establecidas en esta ley.

La tasa de cotización del Sistema será del dieciséis por ciento (16%) sobre el ingreso base de Cotización, correspondiendo el siete punto veinticinco por ciento (7.25%) al trabajador y el ocho punto setenta y cinco por ciento (8.75%) al empleador.

Esta tasa se distribuirá así:

- a) El nueve punto cero por ciento (9.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado en la cuenta individual de ahorro para pensiones. De este total siete puntos veinticinco por ciento (7.25%) del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y uno punto setenta y cinco por ciento (1.75%) por el empleador.
- b) El seis punto cero por ciento (6.0%) del ingreso base de cotización, será acreditado a la Cuenta de Garantía Solidaria.
- c) Uno punto cero por ciento (1.0%) del ingreso base de cotización, se destinará como comisión para las Administradoras.

### **3.1.10 Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus dependencias. (Diario Oficial 111, Tomo 407, 22 de Junio de 2015)**

Art. 7. La Dirección de Recursos Humanos Institucional y las Unidades de Recursos Humanos de las Dependencias, decepcionarán las hojas de vida de los interesados a optar a una plaza dentro del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias, así como las presentadas por los Secretarios Generales de los sindicatos; las que conformarán la bolsa de trabajo y será actualizada cada seis meses en enero y julio, debiéndose remitir los listados de las personas que conformen la Bolsa de Trabajo a la Comisión Mixta del Escalafón.

Art. 9. La Comisión de Servicio Civil, la Dirección de Recursos Humanos Institucional, las Direcciones solicitantes y las áreas de Recursos Humanos de las Dependencias, actuarán en conjunto según sus competencias, para la selección y propuesta de personal a contratar.

### **3.1.11 Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Gobernación (Año 2013) (Decreto Judicial, Diario Oficial 229, Tomo 381, 20 de noviembre de 2008)**

Art. 1.- Las presentes Normas Técnicas de Control Interno Específicas, del Ministerio de Gobernación, constituirán las directrices básicas para el funcionamiento de: Una actividad, Área organizativa, proyecto o programa; además, regularán, guiarán y limitarán las acciones a desarrollar, determinarán una línea de conducta a cumplir y asegurarán uniformidad de procedimientos para actividades similares, llevadas a cabo por los diferentes funcionarios, empleados y áreas organizativas, del Ministerio de Gobernación.

Las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, establecerán el marco básico que adoptará el Ministerio de Gobernación, aplicables con carácter obligatorio, a todas las áreas organizativas que lo conformen y sus servidores.

Art.18. El área de recursos humanos será la responsable de la aplicación del conjunto de normas que conformen el régimen legal vigente, en materia de regulación del servicio de los empleados.

Art. 19.- Será responsabilidad del Área de Recursos Humanos Institucional, la elaboración de acuerdos, resoluciones, contratos, traslados y demás documentación oficial relativa al personal de la Institución.

Art. 23. Todo el personal que ingrese a la institución deberá recibir la orientación e inducción suficiente, de tal manera que le facilite integrarse a la institución, al área organizativa y con el personal que se relacionará. La inducción, se hará de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por el área de recursos humanos institucional.

Art. 24. La institución, ejecutará programas de capacitación y entrenamiento que le permitirá a los funcionarios y empleados, mejorar y fortalecer sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia, de conformidad a lo establecido en el Manual de políticas y procedimientos de recursos humanos. Será responsabilidad de todas las jefaturas presentar al área de recursos humanos institucional, las necesidades de capacitación del subalterno.

Art. 25. El trabajo de los servidores públicos será evaluado periódicamente, de acuerdo al manual de políticas y procedimientos, su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos. El encargado de cada área organizativa, en coordinación con la unidad de recursos humanos pertinente, será el responsable de la evaluación del personal a su cargo y los resultados, deberán archivarlos en el expediente respectivo.

### 3.2 MARCO INSTITUCIONAL.

A continuación, se presenta el conjunto de normas jurídicas relacionadas a la Gobernación Departamental de San Vicente y las instituciones que administran su aplicación.

*Tabla 1: Marco Institucional.*

<b>LEYES</b>	<b>INSTITUCIONES</b>
Constitución de la República de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia, mediante la Sala de lo Constitucional.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley Única del Régimen Político.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.
Ley de Salarios.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley de Asetos, Vacaciones y Licencias de los Empleados Públicos.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
Ley del Servicio Civil.	Tribunal del Servicio Civil.
Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
Ley de Formación Profesional.	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, INSAFORP.
Ley Integral del Sistema de Pensiones.	Superintendencia del Sistema Financiero.
Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus dependencias.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.
Normas Técnicas de Control Interno Específicas del Ministerio de Gobernación.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador.

Fuente: Equipo de Investigación.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE RESPECTO A LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS.**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Importancia de la investigación.**

Debido a las necesidades que presenta la Gobernación Departamental de San Vicente, se ha llevado a cabo una investigación sobre un Modelo de Gestión del Talento Humano que es un elemento esencial que mide y administra el desempeño de los colaboradores, a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, el cual les permitirá tener una visión más clara de las competencias que necesitan para desarrollar mejores habilidades que permitan lograr atención de calidad para los usuarios.

Por ello la importancia de este capítulo radica en conocer con exactitud la situación actual de la Gobernación Departamental de San Vicente, a través de la realización de un diagnóstico en donde se identifique las dificultades que impiden que los colaboradores brinden una mejor atención al usuario.

#### **1.2 Objetivos de la investigación.**

##### **1.2.1 General**

1.2.1.1 Realizar una investigación de campo que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gobernación Departamental de San Vicente, para identificar los principales problemas y de acuerdo a ello realizar una propuesta que contribuya al desarrollo de los colaboradores.

##### **1.2.2 Específicos**

1.2.2.1 Diseñar los instrumentos adecuados que permitan recolectar la información necesaria para llevar a cabo dicha investigación.

1.2.2.2 Analizar la información obtenida para determinar las principales problemáticas que enfrenta la institución.

1.2.2.3 Proponer un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la atención al usuario en la Gobernación Departamental de San Vicente.

## **2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

La utilización de métodos y técnicas en este trabajo ayudó a trazar una guía para desarrollar la investigación y a su vez descubrir el problema.

### **2.1 Método de investigación.**

El método utilizado en la investigación fue el método científico, el cual posibilitó conocer más del objeto de estudio a partir de una serie de pasos entre ellos los conceptos, hipótesis y conclusiones, permitiendo llevar a cabo el estudio de investigación por medio de la comprobación y técnicas.

### **2.2 Métodos auxiliares.**

#### **2.2.1 Analítico.**

Se utilizó el método de análisis por ser fáctico, el cual permitió descomponer el objeto de estudio en sus respectivas partes para facilitar la indagación. Esto permitió llegar a los efectos de las causas de la problemática, se llevó un análisis para determinar la opinión de los colaboradores mediante instrumentos como la entrevista y cuestionarios para recopilar la información y plantear el mejor modelo de gestión para mejorar la atención de los usuarios.

#### **2.2.2 Sintético.**

Este método permitió reunir todos los elementos de la problemática respecto a la atención que se les brinda a los usuarios que visitan la Gobernación Departamental de San Vicente, por lo tanto, dio como resultado la descomposición, análisis y estudio de cada uno de los elementos que se obtuvieron.

## **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1 Diseño.**

#### **3.1.1 Diseño no experimental.**

Para este trabajo de investigación se aplicó el diseño no experimental, ya que no se manipulo ninguna variable, es decir que la investigación se llevó a cabo únicamente con los hechos tal como son y están en la realidad, limitándose a describir los hallazgos del fenómeno en estudio.

### **3.2 Tipo de la investigación.**

#### **3.2.1 Descriptiva.**

El tipo de investigación que se utilizó fue la descriptiva, que consistió en reflejar la situación problemática de la Gobernación Departamental de San Vicente y el desempeño laboral en los trabajadores enfocados en la atención que se les brinda a los usuarios.

## **4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **4.1 Primarias.**

Es toda la información que fue obtenida por parte de funcionarios, colaboradores y usuarios de la Gobernación Departamental de San Vicente, es decir que es la información recolectada por medio de la encuesta, entrevista y observación directa.

### **4.2 Secundarias.**

Se refiere a la información que fue obtenida mediante documentos y datos recopilados que sirvieron de forma auxiliar para la investigación tales como: libros, enciclopedias, revistas, diccionarios, leyes y páginas web.

## **5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El ambiente geográfico espacial donde se realizó la investigación fue la Gobernación Departamental de San Vicente, ubicada en intersección calle primero de julio y 2° avenida norte, calle No 1 De Julio de 1823, San Vicente.

## **6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **6.1 Técnicas.**

Se utilizaron para obtener la recolección de datos y así plantear la situación actual de la institución, las cuales ayudaron a generar las interpretaciones y recomendaciones correctas. A continuación, se presentan las técnicas aplicadas en la investigación:

### **6.1.1 Encuesta**

Mediante la encuesta se logró reunir de manera sistemática los datos de interés del estudio. Dentro de este contexto, se tomaron en cuenta a los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente y del mismo modo a los usuarios. Por lo que implicó una escala breve, con preguntas abiertas y cerradas.

### **6.1.2 Entrevista**

Fue dirigida al Gobernador Político Departamental y Vicegobernador Político Departamental Suplente de la institución, quienes están a cargo de la Gobernación Departamental de San Vicente, la cual se realizó de manera presencial en la institución.

## **6.2 Instrumentos**

Son los medios auxiliares de las técnicas utilizadas para la recopilación de información, los cuales se detallan a continuación:

### **6.2.1 Cuestionario.**

Este instrumento se aplicó a los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente con el fin de identificar las áreas de mejora, evaluar sus puntos de vistas en cuanto a la satisfacción de los procesos gestión del talento humano y los procesos de atención al usuario. El cuestionario utilizado fue estructurado con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple, el cual contribuyó a la recolección de datos de primera línea del equipo de trabajo.

### **6.2.2 Guía de Entrevista.**

Se realizó una entrevista mixta, es decir semiestructurada, la guía de entrevista sirvió para mantener la comunicación bidireccional con el Gobernador y Gobernador Suplente, se realizaron preguntas abiertas para obtener respuestas descriptivas, y tuvieron una duración aproximada de 30 minutos.

## **7. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA**

### **7.1 Universo.**

La Gobernación Departamental de San Vicente se divide en tres universos:

**Universo 1:** Conformado por el Gobernador Político Departamental y Vicegobernador Político Departamental de la institución a los cuales se les realizó una entrevista.

**Universo 2:** Conformado por todos los colaboradores que laboran en la institución, es decir 12 entre personal administrativo y de servicio.

**Universo 3:** Conformado por usuarios que visitan la gobernación.

## 7.2 Muestra.

La muestra es una parte representativa de una población; es decir que es la parte del universo que fue seleccionada para realizar el estudio.

Para el caso en estudio se determinaron dos tipos de muestra; la primera dirigida a los colaboradores, la cual se estableció por medio de censo ya que solamente se cuenta con 12 colaboradores.

La segunda muestra está dirigida a los usuarios, la cual es un universo finito por lo tanto se tomó en cuenta la cantidad promedio de los registros de usuarios que visitan diariamente a la gobernación haciendo un aproximado de 60 usuarios. La fórmula estadística que se utilizó se presenta a continuación (Suárez Ibujés, 2018, pág. 15)

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2Z^2}$$

### Dónde:

n= Tamaño de la muestra.

N= Tamaño de la población (60 usuarios)

$\sigma$  = Desviación estándar de la población, con una constante de 0,5

Z= Nivel de confianza, se aplicó un 95% que corresponde a 1.96

e= Limite aceptable de error muestral 5%

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{60(0.50)^2(1.96)^2}{(0.05)^2(60 - 1) + (0.50)^2(1.96)^2}$$

$$n = \frac{57.624}{1.1079}$$

**$n = 52$  usuarios**

52 usuarios que se obtuvieron como resultado de la muestra.

## **8. DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE RESPECTO A LA ATENCIÓN QUE SE BRINDA A LOS USUARIOS.**

### **8.1 Análisis de la Gobernación Departamental de San Vicente.**

Se determinó que La Gobernación de San Vicente no cuenta con las Normas Técnicas de Control Interno propias de la Entidad (Ver Anexo 6), sin embargo, aplican las Normas Técnicas Generales del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial del año 2013. En referencia a ello también resulta confusión entre colaboradores ya que el 7% desconoce si existe un expediente con su información archivado y el 42% no sabe qué información tiene ese expediente (Ver anexo3).

Sin embargo, se ha tenido el debido cuidado de llevar este proceso de gestión al talento humano desde la selección del personal; las convocatorias se realizan por medio de carteras en el MIGOBDT y periódicos (Ver Anexo 3), se puede destacar que el 92% de los colaboradores están contratados bajo la normativa de Ley de salarios y el 8% bajo sistema de contratos ya que actualmente mantiene proyectos temporales que se están ejecutando (Ver Anexo 6). Así mismo se ha procurado brindar la inducción y bienvenida y a su vez se ha entregado un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo a cada colaborador que se incorpora al equipo. (Ver Anexo 3). Aunque durante el año 2022, no se presentaron vacantes, sí se dieron reasignaciones de actividades y rotación interna del personal (Ver Anexo 6)

En cuanto a evaluaciones de desempeño, el Gobernador Político Departamental es el encargado de realizarlas (Ver Anexo 3), de estas evaluaciones resultan las capacitaciones, estas se realizan cada tres o seis meses y en algunos casos cada año (Ver Anexo 3), Sin embargo las capacitaciones brindadas se han enfocado en formación técnica, funcionamiento general de la Gobernación Departamental de San Vicente, pero pocos han recibido capacitaciones enfocadas al desarrollo intelectual, ética y atención al usuario (Ver Anexo 3).

Se puede destacar que la mayoría de los usuarios visitan La Gobernación Departamental de San Vicente por tramites como (CENADE), Centro de atención por demandas, auténticas de nacimiento y matrimonio y firma de sobrevivientes de veteranos, (Ver Anexo 2). Algunos de estos procesos gestionados provocan que los usuarios lleguen con más frecuencia por el mismo trámite (Ver Anexo 2) sin embargo el tiempo de espera por la atención los usuarios lo consideran que es muy bueno (Ver Anexo 2), de igual forma el espacio para ser atendido (Ver Anexo 2), y para calificar el nivel de satisfacción que se tiene al finalizar el proceso a gestionar los usuarios consideran también que es muy buena (Ver Anexo 2).

¿Pero qué piensan los usuarios que se debe hacer para que estos criterios tengan una valoración de excelente?

De acuerdo con la encuesta realizada (Ver Anexo 2), se debe mejorar la atención al usuario y el tiempo de respuesta para dar mejores soluciones en un menor tiempo para los trámites solicitados, ya que comúnmente se alarga el tiempo de respuesta para darle solución, tal es el caso del proceso de (CENADE). Otras recomendaciones son, brindar una adecuada orientación para el trámite que los usuarios quieren realizar al ingresar a la institución y tener vigilancia en el establecimiento (Ver Anexo 2).

Por otro lado, es importante destacar que el 89% de los usuarios encuestados desconocen que otros trámites se pueden realizar en la Gobernación Departamental de San Vicente, lo cual se puede interpretar como, que la mayoría de la población del Departamento de San Vicente no tiene información de los trámites que se pueden gestionar o proyectos que se impulsan desde la entidad, por lo que es necesario actualizar el portal de transparencia y crear una página en redes sociales que contenga toda la información útil para los ciudadanos y que estos tengan acceso , esa es una de la metas que espera realizar el Gobernador Político Departamental en su gestión para este año. (Ver Anexo 6).

## 8.2 Análisis del Recurso Humano.

La Gobernación Departamental de San Vicente no cuenta con un área o departamento de Recursos Humanos (Ver Anexo 5) lo cual dificulta la debida Gestión que se debe realizar al talento humano, ya que todo el proceso y actividades, así como también la solución de diferentes problemáticas que se dan en la institución caen sobre el Gobernador Político Departamental. La mayoría de los colaboradores cuentan con un nivel Superior de estudios. Y también la mayoría tiene conocimiento sobre la Misión, Visión y Valores de la institución (Ver Anexo 3)

## 8.3 Análisis FODA.

El FODA, se conoce como una herramienta de estudio de la situación actual de una empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dando así, una forma para establecer estrategias o cursos de acción internos o externos.

Tabla 2: Análisis FODA de la Gobernación Departamental de San Vicente.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Adecuada infraestructura para poder brindar los servicios o tramites a los usuarios	No existe una Unidad o departamento de recursos humanos en la institución.
La constante ejercitación de programas de capacitaciones y entrenamientos hacia los colaboradores de la institución que ayuda a fortalecer sus capacidades.	No se hace el llamado a todos los colaboradores en sus programas de capacitación y entrenamiento que se realizan con regularidad.
Buena disposición de los colaboradores para la realización de trámites, solución o solvencia de dudas por parte de los usuarios.	Falta de espíritu colaborativo para lograr una mayor satisfacción de atención al usuario.
Buena distribución de muebles y equipo de oficina.	Falta de rotulación o señalizaciones importantes para que el usuario encuentre con facilidad el área donde realizará el trámite.

Existe conocimiento de las Normas Técnicas de Control Interno del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (máxima autoridad de la institución)	La institución no posee Normas Técnicas de Control Interno propias.
---	---

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Excelente disposición por parte del Gobernador Político Departamental para impulsar al personal a su crecimiento dentro de la institución.	Falta de motivación por parte de los colaboradores.
Generar nuevas plazas para mejorar la eficiencia, aportar nuevas ideas y agilizar la solución de problemas.	La institución cuenta con recursos financieros limitados.
Calendarización de reuniones de retroalimentación por parte del equipo de trabajo.	Falta de interés o atención de parte de los colaboradores.
Buen manejo de registro y control de asistencia del personal con apoyo de la tecnología.	Abuso de solicitudes de permisos constantes del personal.
Capacidad de facilitar a la población del Departamento de San Vicente diferentes tramites y consultas.	Poco personal para abarcar en todo lo necesario.

**Fuente:** Equipo de investigación.

## **9. ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **9.1 ALCANCES**

- 9.1.1** La investigación se realizó con el apoyo de todos los colaboradores, Gobernador Político Departamental, Gobernador Suplente y usuarios que visitan la Gobernación Departamental de San Vicente.
- 9.1.2** Se obtuvo la información necesaria para conocer la situación actual en la que se encuentra la Gobernación Departamental de San Vicente y por medio de ella elaborar el modelo de gestión del talento humano para mejorar la atención a los usuarios.

## **9.2 LIMITACIONES**

- 9.2.1** El tiempo fue una de las mayores limitantes por parte de los colaboradores porque estaban atendiendo usuarios y otros estaban realizando diversas tareas, por lo cual la mayoría tardaron demasiado tiempo en contestar los cuestionarios.
- 9.2.2** El señor Gobernador se encontraba en reunión y se tuvo que esperar un aproximado de 2 horas para poder realizar la entrevista.
- 9.2.3** Cuando se realizó el análisis de datos de los colaboradores se obtuvieron algunas respuestas incoherentes debido a que por falta de tiempo contestaron sin analizar bien algunas preguntas.

## **10. CONCLUSIONES.**

- 10.1** La Gobernación Departamental de San Vicente no cuenta con una unidad de Recursos Humanos que planifique, dirija y ejecute todos los procesos de gestión del talento humano para el cumplimiento de objetivos.
- 10.2** Los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente si se someten a programas de capacitación y entrenamiento, pero en su gran mayoría solo formación técnica y procedimientos generales de la institución, por lo cual es importante que la Gobernación Departamental de San Vicente se enfoque en la formación dirigida a la atención a los usuarios.
- 10.3** Los usuarios consideran que la Gobernación Departamental de San Vicente necesita mejorar la atención y tiempo de respuesta en los trámites que brinda la institución.
- 10.4** Según los resultados obtenidos de los cuestionarios, no todos sus colaboradores se sienten totalmente motivados en el desempeño de sus funciones.
- 10.5** El portal de transparencia de la Gobernación Departamental de San Vicente se encuentra desactualizado y también no cuentan con página en redes sociales que contenga la información necesaria que ayude a los usuarios realizar con facilidad los trámites.

## **11. RECOMENDACIONES.**

- 11.1** Crear una unidad de Recursos Humanos para formular y proponer lineamientos relativos a la gestión del talento humano para lograr un correcto desarrollo de las actividades enfocadas al cumplimiento de objetivos.
- 11.2** Enfocar planes de capacitación orientados en la formación para el mejoramiento de la atención a los usuarios.
- 11.3** Se deben aplicar mejoras en toda el área de atención a usuarios y reducir los tiempos de respuesta en los trámites para que los usuarios reciban una excelente atención.
- 11.4** Implementar e impulsar técnicas de motivación a los colaboradores, para que realicen con mayor eficiencia su trabajo ya que esta influye directamente en el desempeño de sus funciones.
- 11.5** Actualizar el portal de transparencia de la Gobernación Departamental de San Vicente y crear una página en redes sociales donde se publique la información necesaria para que los usuarios tengan acceso a la información sobre los trámites y servicios que brinda la institución.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 Introducción.**

A continuación, se presenta la propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para el mejoramiento de la atención al usuario en la Gobernación Departamental de San Vicente.

Se presenta un plan de capacitación con enfoque en atención al usuario el cual contiene la información detallada de todo el contenido propuesto a desarrollar, objetivos, diferentes módulos, indicadores, metodología, recursos, plan presupuestario y sus fuentes de financiamiento para llevarlo a cabo.

Finalmente se presenta el plan de implementación, en donde se proponen a los responsables para llevar a cabo el plan, su forma de evaluación para el adecuado seguimiento y cumplimiento de actividades y su respectivo cronograma de implementación de la propuesta.

#### **1.2 Objetivos.**

##### **1.2.1 General.**

1.2.1.1 Proponer un modelo de gestión del talento humano que contribuya al mejoramiento de la atención al usuario en la Gobernación Departamental de San Vicente.

##### **1.2.2 Específicos.**

1.2.2.1 Realizar un plan de capacitación con la finalidad de mejorar la atención a los usuarios que visitan la gobernación Departamental de San Vicente.

1.2.2.2 Elaborar un plan de implementación de la propuesta, que contenga todas las actividades a desarrollar para una adecuada ejecución.

#### **1.3 Utilidad.**

Una vez puesta en marcha esta propuesta todos los procesos y actividades se ejecutarán de una mejor manera encaminada a satisfacer los requerimientos establecidos por los usuarios que visitan la Gobernación Departamental de San Vicente.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **2.1 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS PARA LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**

El modelo de gestión de talento humano es la manera que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas. Es así, que en toda institución es necesario que exista una unidad específica que se encargue de gestionar el talento humano, ya que es una pieza fundamental en su estructura organizacional.

Según en la investigación realizada en la Gobernación Departamental de San Vicente se ha podido constatar la falta de una unidad de recursos humanos, debido a que es administrada lejanamente por la gobernación central del MIGOBDT.

Entonces, tomando en cuenta esta deficiencia en la institución surge la idea de la creación del de una Unidad de recursos humanos con su respectiva ubicación jerárquica dentro del organigrama, a fin de mejorar el desempeño laboral para lograr una mejor atención a los usuarios por parte de los colaboradores.

Lo cual se llevará a cabo de la siguiente manera:

#### **2.1.2 Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos.**

La creación de una Unidad de recursos humanos cumplirá con las necesidades actuales de la institución. La estructura de la Unidad de recursos humanos estará conformada por dos posiciones, los cuales atenderán todo lo relacionado con el talento humano según el siguiente organigrama.



*Figura 2. Estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos.*

### 2.1.3 Ubicación y Línea De Autoridad.

La unidad de recursos humanos estará ubicada bajo la autoridad del Gobernador Político Departamental, por lo que significa que las sugerencias o propuestas de mejora serán discutidas y autorizadas antes de ejecutarse.

### 2.1.4 Descripción de Funciones de los Puestos de Trabajo.

A continuación, se describe un concepto general de las posiciones que integrarán la unidad de recursos humanos.

**Jefe de recursos humanos:** Es el responsable de la planificación, organización, dirección y control de la unidad de recursos humanos. Entre sus funciones se encontrarán supervisar todas las unidades, desarrollar procesos y programas de capacitación y mejora continua, diseñar planes de trabajos.

**Auxiliar de recursos humanos:** Será el responsable de asistir al jefe de recursos humanos en los procesos de reclutamiento y selección de personal, ejecutar los programas de capacitación y ejecutar en general lo dictado por el jefe de recursos humanos.

*Tabla 3: Manual de Descripción de Puestos de la unidad de Recursos Humanos.*

 <p><b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b> <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>	
Área: Recursos Humanos	Hoja: XXXX
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Jefe de Recursos Humanos.  <b>Depende de:</b> Gobernador Político Departamental.  <b>Supervisa a:</b> Auxiliar de Recursos Humanos.</p>	
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
<p>Se encarga de planificar, organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la Administración de Recursos Humanos de la Gobernación Departamental de San Vicente, evaluación de desempeño, lo que concierne al reclutamiento, selección y contratación del personal.</p>	



**GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Área: Recursos Humanos.

Hoja: XXXX

**3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

1. Planificación del personal
2. Diseñar los procesos de reclutamiento y selección de la institución
3. Entrevistar a los candidatos a ocupar las plazas vacantes
4. Analizar los resultados de pruebas de selección
5. Gestionar programas de capacitación
6. Establecer canales de comunicación interna
7. Hacer cumplir el Reglamento Interno de la institución
8. Generar manuales para el óptimo desempeño de funciones
9. Administrar el recurso humano según las disposiciones legales
10. Garantizar un excelente clima laboral
11. Elaborar manuales de descripción de puestos
12. Coordinar el proceso de evaluación de desempeño

**4. REQUISITOS MÍNIMOS**

**Género**

Indiferente.

**Educación**

Licenciatura en Administración de Empresas.

Conocimiento de leyes laborales y tributarias.

Manejo de paquetes computacionales Microsoft Office Excel, Word, PowerPoint.

**Experiencia**

Experiencia mínima de 2 años en el área.

**Elaborado por:**

**Autorizado por:**

**Fecha de Elaboración:**



**GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Área: Recursos Humanos.

Hoja: XXXX

**Competencias personales**

Alto grado de liderazgo.

Relaciones interpersonales.

Capacidad de comunicación.

Gran capacidad resolutive.

Capacidad empática.

Capacidad analítica.

**Elaborado por:**

**Autorizado por:**

**Fecha de Elaboración:**

 <p><b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b> <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></p>		
Área: Recursos Humanos		Hoja: XXXX
<b>1. IDENTIFICACIÓN</b>		
<p><b>Nombre del puesto:</b> Auxiliar de recursos humanos.</p> <p><b>Depende de:</b> Jefe de recursos humanos.</p> <p><b>Supervisa a:</b> No ejerce supervisión.</p>		
<b>2. DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
Ejecutar las tareas que le asigne el jefe de recursos humanos.		
<b>3. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación y actualización de expedientes de personal.</li> <li>2. Registro de incapacidades, permisos, licencias y vacaciones del personal.</li> <li>3. Coordinar la realización de pruebas de selección.</li> <li>4. Coordinar los procesos de capacitación de personal.</li> <li>5. Publicar vacantes físicos y digitales.</li> <li>6. Apoyar logística de actividades festivas.</li> </ol>		
<b>4. REQUISITOS MÍNIMOS</b>		
<p><b>Género</b> Indiferente.</p> <p><b>Educación</b> Estudiantes de tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas.</p> <p><b>Competencias personales</b> Conocimiento de Leyes Laborales. Manejo de paquetes computacionales Microsoft Office Excel, Word, PowerPoint.</p>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Fecha de Elaboración:</b>



**GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE**  
**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Área: Recursos Humanos

Hoja: XXXX

**Experiencia**

Experiencia mínima de 1 año en el área

**Competencias personales**

Responsable

Empático

Capacidad de trabajo en equipo

Organizado

Proactivo

Alto grado de iniciativa

Capacidad de relaciones interpersonales

**Elaborado por:**

**Autorizado por:**

**Fecha de Elaboración:**

## 2.2 Plan de Implementación

Para que la creación de la unidad de recursos humanos en la Gobernación Departamental de San Vicente sea exitosa, es necesario determinar los recursos humanos, materiales y financieros. Dentro de los cuales se detallan a continuación:

### 2.2.1 Recursos Humanos.

Para lograr un buen funcionamiento de la unidad de recursos humanos, será necesario contar con dos personas según:

1 Jefe de Recursos Humanos
1 Auxiliar de Recursos Humanos

Las funciones serán como están descritas en el manual de descripción de puestos.

### 2.2.2 Recursos Financieros.

Los Recursos Financieros que serán necesarios para implementar la propuesta descrita, consisten en la asignación del presupuesto para la adquisición del mobiliario y equipo de oficina, el pago de la planilla de los nuevos integrantes de la institución que conformarán la Unidad de Recursos Humanos. Para la asignación de los Recursos descritos en la propuesta es necesaria la autorización del Gobernador Político Departamental. Nota: La forma de contratación para la Unidad de Recursos Humanos será bajo Sistema de Contrato.

N°	Nombre del colaborador	Sueldo base	Total Salario	Aporte Empleador			Aporte Empleado			Total Deducciones	Total a Cancelar
				ISSS 7.5%	AFP 7.75%	INSAFORP 1%	ISSS 3%	AFP 7.25%	RENTA		
1	Jefe de Recursos Humanos	\$ 1,019.15	\$ 1,019.15	\$ 75.00	\$ 78.98	\$ 10.20	\$ 30.00	\$ 73.89	\$ 64.05	\$ 167.94	\$ 851.21
2	Auxiliar de Recursos Humanos	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 37.50	\$ 38.75	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 36.25	\$ -	\$ 51.25	\$ 448.75
	<b>Total</b>	<b>\$ 1,200.00</b>	<b>\$ 1,519.15</b>	<b>\$ 112.50</b>	<b>\$ 117.73</b>	<b>\$ 15.20</b>	<b>\$ 45.00</b>	<b>\$ 110.14</b>	<b>\$ 64.05</b>	<b>\$ 219.29</b>	<b>\$ 1,299.96</b>

*Tabla 4: Presupuesto Mensual de Pago de Planilla de la Unidad Recursos Humanos.*

### 2.2.3 Recursos materiales

A continuación, se presenta un presupuesto estimado de recursos materiales que serán necesarios para el desarrollo eficiente de la unidad de Recursos Humanos.

*Tabla 5: Recursos Materiales para la unidad de Recursos Humanos.*

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Computadora	2	\$650.00	\$1,300.00
Escritorio	2	\$175.00	\$350.00
Silla ejecutiva	2	\$95.00	\$190.00
Archivador	2	\$200.00	\$400.00
Papelería y útiles	1	\$100.00	\$100.00
Teléfonos	2	\$40.00	\$80.00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$1,260.00</b>	<b>\$2,420.00</b>
Imprevistos (10%)			\$242.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1,260.00</b>	<b>\$2,662.00</b>

*Nota: Los cálculos anteriores tienen IVA incluido.*

### 2.2.4 Organigrama propuesto para la Gobernación Departamental De San Vicente.

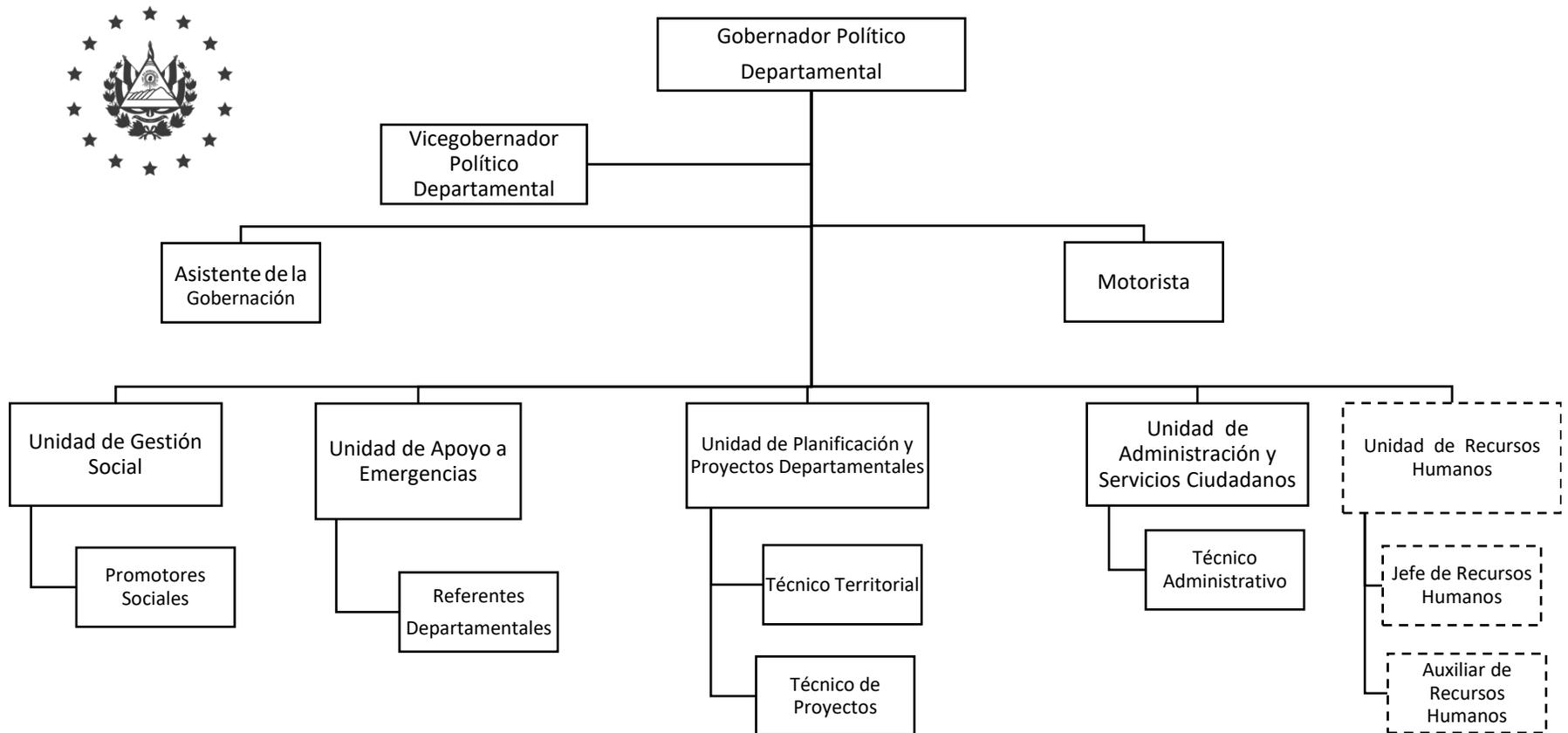


Figura 3: Organigrama propuesto para la Gobernación Departamental de San Vicente

## **2.3 PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL USUARIO PARA LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**

### **2.3.1 Introducción.**

Uno de los principales elementos de la Gestión del Talento Humano, es potenciar los conocimientos, capacidades y habilidades del personal que integra la institución en las áreas técnicas y humanas las cuales tienen mucha influencia para la mejora continua del que hacer y crecimiento de las instituciones.

Dentro de ese contexto y en apoyo a los resultados de la investigación contenidos en el ANEXO 2, se propone el plan de Capacitación para que la Gobernación Departamental de San Vicente mantenga un compromiso en brindar las herramientas necesarias para que los colaboradores puedan brindar mejor servicio a los usuarios y puedan superar brechas en el desempeño y optimizar los resultados.

El presente plan recopila temas que desarrollarán competencias técnicas y habilidades blandas de los colaboradores, así mismo se requerirá de la participación del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para que sea este quién encargue de brindar dicha capacitación en temas de atención al usuario.

### **2.3.2 Justificación.**

Dentro de los planes propuestos de la Gobernación de San Vicente período 2022-2023 se encuentra el Eje de Desarrollo institucional, el cual incorpora el fortalecimiento del Talento Humano y de acuerdo con los datos obtenidos de la investigación, ese fortalecimiento se requiere enfocar más en el área de atención a los usuarios.

Esto conlleva a la formulación del presente plan el cual apunta a brindar herramientas para empoderar a los colaboradores agilizar procesos y hacer que los usuarios vivan las mejores experiencias en cualquier trámite que deseen gestionar.

### **2.3.3 Importancia.**

Contar con esta herramienta llamada Plan de Capacitación es importante en todas las organizaciones independiente si es institución pública o privada, por tal razón no debe verse

como un requisito más establecido en la ley, sino como una inversión que traerá muchos beneficios en especial si se trata de una capacitación en atención al usuario.

Esta herramienta aportará conocimientos a los colaboradores para realizar mejor su trabajo y satisfacción a todos los usuarios, por lo que también se ganará un prestigio de que todo está funcionando de la mejor manera y que la Gobernación Departamental de San Vicente si está trabajando en pro de la ciudadanía.

### **2.3.4 Objetivos de la propuesta.**

#### **2.3.4.1 Objetivo General.**

2.3.4.1.1 Desarrollar una propuesta de Plan de Capacitación enfocado en el área de atención al usuario que contribuya a mejorar el desempeño de los colaboradores que brindan los servicios en la Gobernación Departamental de San Vicente.

#### **2.3.4.2 Objetivos Específicos.**

2.3.4.2.1 Desarrollar temas que permitan evaluar y dar seguimiento al nivel de desarrollo de cada uno de los colaboradores.

2.3.4.2.1 Generar más conocimientos en atención al usuario para que los colaboradores brinden mejores experiencias a los usuarios en cada uno de los servicios que gestionen.

2.3.4.2.2 Identificar los montos y las fuentes de financiamiento para llevar a cabo el plan de capacitación.

2.3.4.2.3 Contribuir a la mejora continua de los colaboradores para crear sentido de pertenencia y lograr eficiencia en el desempeño de las actividades.

#### **2.3.4.3 Políticas de la capacitación.**

2.3.4.3.1 El plan de Capacitación será propuesto por el Gobernador Político Departamental de la Gobernación Departamental de San Vicente.

2.3.4.3.2 La Unidad de Recursos Humanos será el responsable de aprobar las acciones a desarrollar para llevar a cabo la capacitación, así como también el área encargada de elaborar las acciones informativas para todos los colaboradores.

- 2.3.4.3.3 Las acciones de capacitación en cuanto se refiere a los facilitadores será financiada por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), también será financiado una parte por la Gobernación Departamental de San Vicente.
- 2.3.4.3.4 Los colaboradores deberán participar de manera obligatoria a todas las sesiones o justificar su ausencia.
- 2.3.4.3.5 Actualizar anualmente el plan de Capacitación, considerando los resultados obtenidos con capacitaciones anteriores y nuevas necesidades de los colaboradores.
- 2.3.4.3.6 Realizar anualmente la evaluación respectiva del plan de capacitación para analizar los beneficios y determinar las deficiencias que necesiten superarse.

#### **2.3.4.4 Objetivos de la capacitación.**

- 2.3.4.4.1 Fortalecer a los colaboradores en temas de habilidades sociales e inteligencia emocional.
- 2.3.4.4.2 Brindar herramientas fundamentales para comprender y aplicar las técnicas de atención a los usuarios.
- 2.3.4.4.3 Desarrollar sentido de pertenencia y responsabilidad en los colaboradores hacia la Institución.
- 2.3.4.4.4 Conocer factores que determinen habilidades de liderazgo.
- 2.3.4.4.5 Promover el cambio de actitud y el deseo de hacer las cosas profesionalmente.
- 2.3.4.4.6 Generar conciencia y reflexión frente a la importancia del mejoramiento continuo en la atención al cliente y el compromiso del trabajo en equipo.
- 2.3.4.4.7 Crear un espacio de análisis que permita a la institución diagnosticar y corregir los aspectos que actualmente deterioran la atención a los usuarios.
- 2.3.4.4.8 Motivar a los colaboradores a realizar su trabajo con empeño.

#### **2.3.4.5 Enfoque de la capacitación.**

- 2.3.4.5.1 Inductiva: Estará orientada a facilitar la integración del colaborador en temas de conocimiento general, institucional, normativo y funcional, también servirá de apoyo cuando se dé una rotación de personal por renuncia, cambio de funciones, reestructuración o introducción de nuevas metodologías de trabajo.
- 2.3.4.5.2 Desarrollo de Habilidades: permitirá adquirir conocimientos y habilidades en atención al usuario.

2.3.4.5.3 Desarrollo de Carrera: la capacitación será una herramienta que brindará una ventaja competitiva adicional para los colaboradores, la cual los preparará para que en el futuro puedan asumir nuevos roles dentro de la institución de La Gobernación.

#### 2.3.4.6 Metodología.

La capacitación propuesta se llevará a cabo a través del apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) de acuerdo con los requerimientos de la institución en horarios flexibles los cuales no afecten las actividades laborales.

Es importante mencionar que la metodología utilizada por INSAFORP comprende cursos cerrados y cursos abiertos, estos se presentan a continuación:

*Tabla 6: Cursos Cerrados y Abiertos impartidos por INSAFORP.*

CURSOS CERRADOS	CURSOS ABIERTOS
<p>Se refiere a toda actividad de capacitación solicitada por las empresas a INSAFORP, orientada a resolver problemas específicos detectados a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que llevan a fortalecer la productividad y competitividad de las empresas.</p> <p>Son las capacitaciones denominadas "a la medida de las necesidades de las empresas".</p>	<p>Curso abierto es toda actividad de capacitación organizada por proveedores de servicios, para la cual, las empresas pueden solicitar apoyo a INSAFORP. Dicho evento es diseñado por los proveedores de servicios a partir de sus propios diagnósticos del mercado laboral, y que por su medio se atienden trabajadores de diferentes empresas bajo una misma capacitación.</p> <p>La ejecución de las capacitaciones se realiza en un local contratado por el organizador de la capacitación o en sus propias instalaciones.</p> <p>Las capacitaciones se imparten de acuerdo con la programación definida por los organizadores.</p> <p>Curso abierto es toda actividad de capacitación solicitada por las empresas a INSAFORP, que es organizada por proveedores de servicios, diseñada a partir de sus propios diagnósticos del mercado laboral, por medio del cual se atienden trabajadores de diferentes empresas bajo una misma capacitación.</p>

<b>CURSOS CERRADOS</b>	<b>CURSOS ABIERTOS</b>
<b>¿Quiénes pueden participar en las capacitaciones?</b>	
<p>Trabajadores de los diferentes niveles organizacionales de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional.</p>	<p>Trabajadores activos de las empresas, de todos los niveles organizacionales de las mismas (desde la microempresa hasta la gran empresa).</p> <p>Para el apoyo a trabajadores de la microempresa, se consideran como tal aquellas empresas con características de formalidad legal: cotizantes al ISSS, con un establecimiento físico para operar y que al menos genere 3 puestos de empleo en planilla del ISSS.</p> <p>Trabajadores de las empresas de todos los niveles organizacionales de empresas (Desde la micro a la gran empresa).</p>
<b>¿Cuál es el objetivo del programa?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.</li> <li>• Fortalecer competencias de los trabajadores, con temas de capacitación transversales.</li> <li>• Fomentar la cultura de capacitación en las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las competencias específicas o propias de los trabajadores de un área funcional de las empresas, en los modos de complementación y actualización.</li> <li>• Fortalecer competencias de los trabajadores, con temas de capacitación transversales.</li> <li>• Fomentar la cultura de capacitación en las empresas.</li> </ul>
<b>¿Cuáles son las áreas de capacitación que se atienden?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo</li> <li>• Seguridad y Salud Ocupacional</li> <li>• Desarrollo y Administración del Recurso Humano</li> <li>• Producción y Calidad</li> <li>• Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y Desarrollo Gerencial</li> <li>• Calidad y Producción</li> <li>• Seguridad Alimentaria: Buenas Prácticas de Manufactura,</li> <li>• Manipulación Higiénica de Alimentos</li> <li>• Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</li> <li>• Mercadeo y Ventas</li> <li>• Finanzas</li> <li>• Administración y Desarrollo del Recurso Humano</li> <li>• Confección y Textil</li> <li>• Inglés</li> </ul>
<b>¿Cuál es la duración de los cursos bajo este programa?</b>	
<p>Los cursos de las diferentes áreas de capacitación tienen una duración mínima de 8 horas.</p>	

CURSOS CERRADOS	CURSOS ABIERTOS
<b>¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir los participantes?</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser trabajador activo de empresas cotizantes al Sistema de Formación Profesional, con necesidad de complementar o actualizarse en el desempeño de sus labores productivas. Complementar los formularios requeridos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar el formulario "Solicitud de Apoyo para Acción Formativa, Cursos Abiertos"</li> <li>• Brochure de la capacitación proporcionado por el proveedor de servicio</li> <li>• Fotocopia del recibo del ISSS, con la última cotización cancelada por la empresa al INSAFORP</li> <li>• Fotocopia de la planilla de la empresa solicitante, en donde aparezca la relación laboral de cada empleado que asistirá a la capacitación.</li> </ul>
<b>¿Cómo se realizan las capacitaciones bajo este programa?</b>	
<p>La ejecución de las capacitaciones es definida por la misma empresa beneficiaria y se puede realizar en el interior de la empresa, en un local contratado por la empresa, o en las instalaciones de los proveedores de capacitación, que son contratados por INSAFORP. Las capacitaciones se imparten en horarios flexibles, definidos por la empresa en coordinación con los proveedores de capacitación.</p>	
<b>¿Cuál es el costo de las capacitaciones bajo este programa?</b>	
<p>El apoyo del INSAFORP en las distintas capacitaciones es hasta del 90% del costo de la misma.</p>	<p>El apoyo del INSAFORP en las distintas capacitaciones es hasta del 70% del costo de la misma.</p>
<b>¿Cuántos trabajadores por empresa pueden participar en el programa?</b>	
<p>Entre 10 y 30 trabajadores por empresa en cada curso.</p>	
<b>¿Cómo solicitar capacitación bajo este programa?</b>	
<p>Las empresas evalúan (propuesta de contenido y facilitadores de proveedores adjudicados) y escogen a un proveedor de conformidad a sus necesidades.</p> <p>Empresa y proveedor definen el tema de capacitación, ajustan contenido a sus necesidades (elaboran carta didáctica a la medida), determinan número de horas (mínimo de 8 horas) y facilitador (debe estar registrado en el INSAFORP en el área de capacitación del tema).</p> <p>El proveedor adjudicado recopila:</p>	<p>Empresa (a través de la Unidad de Recursos Humanos) según las necesidades de capacitación identificadas en sus diagnósticos, revisa oferta de capacitación disponible de los proveedores.</p> <p>Si el evento abierto es bajo Licitación Pública, Empresa(s) presentan formularios al proveedor-organizador de los cursos abiertos, con la debida anticipación.</p> <p>El proveedor/organizador de la capacitación, recopila solicitudes de empresas y las presenta en ventanilla de la Gerencia de Formación Continua de INSAFORP, para ser ingresado el paquete de solicitudes a más tardar 4 días hábiles antes de que inicie el evento.</p>

<p>Solicitud de Apoyo para Acción Formativa. Cursos Cerrados”.</p> <p>-Carta Didáctica ajustada entre el proveedor adjudicado y la empresa solicitante del servicio.</p> <p>-Formulario de Acción Formativa-F8.</p> <p>-Listado(s) de participantes por grupo.</p> <p>-Fotocopia de planilla donde aparezcan resaltados los participantes que conforman el evento.</p> <p>-Fotocopia del último recibo del ISSS y su respectivo comprobante de pago.</p> <p>Personal de ventanilla recibe y revisa la documentación requerida.</p> <p>-Si la solicitud está completa, sella y firma de recibido.</p> <p>La documentación recibida se analiza según los criterios y políticas establecidas por la Gerencia de Formación Continua. Gerencia de Formación Continua autoriza solicitud, emite orden de inicio correspondiente y envía notificación de autorización al proveedor y empresa solicitante.</p> <p>Proveedor ejecuta la acción formativa de conformidad a lo autorizado en solicitud y Formulario 8 (F-8).</p>	<p>Personal del Centro de Atención de INSAFORP recibe documentación requerida, revisa que solicitudes de capacitación estén completas y firmadas, con sus correspondientes anexos (fotocopias de la última cotización al INSAFORP y fotocopia de planilla donde se refleje la relación laboral de los participantes).</p> <p>Si las solicitudes están completas, se sellan y firman de recibido. Caso contrario se devuelve al proveedor de servicio adjudicado, o a la empresa, según sea el tipo de evento presentado.</p> <p>Se digita en el Sistema de Solicitudes de Capacitación, la solicitud presentada y se le asigna un número.</p> <p>Si el evento abierto es bajo Libre Gestión, se analiza la solicitud, con base a criterios técnicos definidos en las Políticas de Apoyo Institucional autorizadas para la Formación Continua.</p> <p>Si el evento abierto es bajo Licitación Pública, se analizan las solicitudes de capacitación presentadas, con base a los procedimientos establecidos en la Bases para esa Licitación. Se consulta la disponibilidad de participaciones de la adjudicación del proveedor en el área del tema de capacitación solicitado.</p> <p>Si cumple el análisis técnico y hay disponibilidad de participaciones en la adjudicación del proveedor, el Gerente de Formación Continua autoriza las solicitudes.</p>
<b>¿Cuáles son los formularios y documentación requeridos en este programa?</b>	
<p>Carta Didáctica ajustada entre el proveedor adjudicado y la empresa solicitante del servicio.</p> <p>Formulario de Acción Formativa-F8.</p> <p>Listado(s) de participantes por grupo.</p> <p>Fotocopia de planilla donde aparezcan resaltados los participantes que conforman el evento.</p> <p>Fotocopia del último recibo del ISSS y su respectivo comprobante de pago.</p>	<p>Se notifica e informa a las empresas y al proveedor de la capacitación, sobre la resolución del evento abierto presentado.</p> <p>Gerencia de Formación Continua emite Orden de Inicio correspondiente para el curso abierto y se informa al proveedor de la capacitación.</p> <p>Se ejecuta la capacitación de acuerdo con lo establecido en la Orden de Inicio.</p>

Fuente: Sitio Web de INSAFORP. <https://www.INSAFORP.org.sv/>

Tanto los cursos abiertos como los cerrados se pueden utilizar metodología presencial o virtual para ajustarse a las necesidades de los colaboradores.

Por tanto, para la capacitación que se propone es realizar un Curso Cerrado, modalidad presencial, aplicando teoría práctica, constructivista de aprender haciendo, con elementos de andragogía (educación de adultos) con ejercicios prácticos y aplicados, en lenguaje simple pero contundente.

#### **2.3.4.7 Recursos para la ejecución del plan.**

Los recursos necesarios para la implementación del plan son: Recursos Humanos, materiales y financieros.

Recursos Humanos: Coordinadores, Facilitadores externos (INSAFORP) y Colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

Recursos Materiales: Caja de lapiceros, cuadernos, marcadores para pizarra, Resma de papel bond, Tinta para impresora.

Recursos Financieros:

**Financiamiento Externo:** 100% Financiado por INSAFORP con apoyo de Global Education Academy. (Institución Certificada por INSAFORP).

**Financiamiento Interno:** Se recomienda, que se solicite un refuerzo presupuestario de parte del Gobernador Político Departamental para que pueda ser incluido como parte del presupuesto ordinario 2024.

## 2.4 Plan de capacitación.

Tabla 7. Matriz de la Capacitación.

		<b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b>					
DÍA QUE SE LLEVARA A CABO:		Sábados	Hora:		Sábado 1	Sábado 2	Sábado 3
TEMA	Objetivo	Participantes	facilitador		Metodología	Duración	Responsable
			Interno	Externo			
Atención al Usuario	Desarrollar Habilidades y técnicas enfocadas en la atención al usuario para lograr satisfacción en los mismos y prestigio para la institución	Referente Departamental (2) Secretaria (2) Delegado de espectáculos Públicos Técnico I Promotor Social (2) Técnico territorial Jefatura Departamental de Gestión Social Total Participantes: 10		✓	Presencial Expositiva, Teórica práctica	10 horas	Global Academy con el apoyo de INSAFORP
<b>Temas a Desarrollar</b>							
1. Concepto de Servicio al Cliente. 1.1. Las motivaciones Empresariales 1.2. Las instituciones orientadas a la atención a los usuarios 1.3. Coste de un mal servicio al usuario 1.4. Significados del servicio a los usuarios. 1.5. Cuestionario  2. Tipos de Usuarios. 2.1. Característica de una buena atención al usuario 2.2. El usuario Interno.			2.3. Usuarios difíciles y actitudes a considera con este tipo de usuario 2.4. Cómo tratar los diferentes tipos de Usuarios. 2.5. Importancia de la atención al usuario. 2.6. Cuestionario. 3. Tipos de Servicios. 3.1. Definición de servicio. 3.2. Atención al usuario y la calidad. 3.3. Impacto emocional de la atención al usuario. 3.4. Estructura Cerebral e Inteligencia emocional. 3.5. Cuestionario.				

<ul style="list-style-type: none"><li>4. Estrategias en la atención al usuario.<ul style="list-style-type: none"><li>4.1. Elementos del modelo de atención al usuario.</li><li>4.2. Canales de atención.</li><li>4.3. Habilidades de atención al usuario.</li><li>4.4. Herramientas que faciliten la gestión de la atención al usuario.</li><li>4.5. Estructura Cerebral e Inteligencia emocional.</li><li>4.6. Análisis de Casos.</li><li>4.7. Herramientas de Comunicación efectiva y PNL.</li><li>4.8. Simulacros de atención al usuario y evaluación</li><li>4.9. Actitud física, mental y emocional.</li><li>4.10. Cuestionario.</li></ul></li></ul>	
---	--

Fuente. Elaboración propia/ Equipo investigador.

### **2.4.1 Detalle de la Propuesta.**

La capacitación se llevará a cabo en tres jornadas, los sábados para no interrumpir las actividades laborales, en la sala de reuniones de la Gobernación Departamental de San Vicente.

Tabla 8. Detalle de La Propuesta.

 <b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b>						
Jornada	Tiempo	Temática	Recursos	Facilitador	Lugar	N° de participantes
Sábado1 de 8:30 am -11: 30 am	10 minutos	Bienvenida e introducción				
	60 minutos	Concepto de Atención al Usuario Subtemas del 1.1 al 1.5	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	50 minutos	Tipos de Usuarios. Subtemas del 2.1 al 2.3	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	10 minutos	Receso				



## GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE

Jornada	Tiempo	Temática	Recursos	Facilitador	Lugar	N° de participantes
	50 minutos	Continuación del Tema tipos de usuarios. Subtemas del 2.4 al 2.5	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	20 minutos	Continuación del Tema tipos de usuarios. Subtema 2.6	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
Sábado 2 de 8:30 am -11: 30 am	50 minutos	Tipos de Servicios Subtemas 3.1 al 3.2	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	10 minutos	Receso				

 <b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b>						
Jornada	Tiempo	Temática	Recursos	Facilitador	Lugar	N° de participantes
	60 minutos	Tipos de Servicios Subtemas 3.3 y 3.4	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	30 minutos	Tipos de Servicios Subtemas 3.5	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	10 minutos	Receso				
Sábado 3 de 8:00 am -12:00 md	60 minutos	Estrategias en la atención al Usuario Subtemas 4.1 al 4.2	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	10 minutos	Receso				

 <b>GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE</b>						
Jornada	Tiempo	Temática	Recursos	Facilitador	Lugar	N° de participantes
	110 minutos	Estrategias en la atención al Usuario Subtemas 4.5 y 4.6	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	30 minutos	Estrategias en la atención al Usuario Subtemas 4.7	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10
	30 minutos	Estrategias en la atención al Usuario Subtemas 4.8 y 4.9	Material didáctico del curso (guías, Diapositivas, entre otros) Lapiceros y cuaderno por participante. Proyector y computadora para el instructor o facilitador.	Global Academy	Sala de Reuniones de La Gobernación Departamental de San Vicente	10

Fuente. Elaboración propia/ Equipo investigador.

### 2.4.2 Presupuesto de gasto para la propuesta en marcha.

A continuación, se detallan los costos a incurrir en el material a utilizar, es importante tener en cuenta que:

El equipo por utilizar es el que ya es parte de la Gobernación de San Vicente (impresora, proyector, Sillas, mesa) equipo que será organizado en la sala de Reuniones de la Gobernación de San Vicente por el equipo formado por Recursos Humanos.

El costo estimado en refrigerio para los 10 colaboradores que participaran en la capacitación es de \$ 2.50 por persona, más el facilitador que estará a cargo de impartir la capacitación.

Los costos por honorarios del o los facilitadores serán cubiertos en un 100% por INSAFORP.

Los imprevistos se han calculado considerando el 10% del Subtotal.

*Tabla 9. Presupuesto de Gasto para la Propuesta.*



## GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
<b>MATERIALES</b>			
Resmas de papel bond	2	\$5.80	\$11.60
cajas de Bolígrafos	1 cajas	\$3.20	\$3.20
Marcadores para pizarra kits	1 kits	\$2.40	\$2.40
<b>HUMANOS</b>			
Facilitadores			100% INSAFORP
<b>OTROS GASTOS</b>			
Refrigerios	11.00	\$2.50	\$28.50
<b>Total</b>			<b>\$99.70</b>
Imprevistos			\$9.97
<b>Total, Presupuestado</b>			<b>\$109.67</b>

Fuente. Elaboración propia/ Equipo investigador.

## **2.5 Implementación del plan de capacitación.**

### **2.5.1 Objetivos.**

- 2.5.1.1 Conocer las actividades que se desarrollaran en la implementación o ejecución del plan con el fin de medir los resultados de la capacitación y el aprendizaje década uno de los colaboradores.
- 2.5.1.2 Dar seguimiento al plan de capacitación con el propósito de reforzar los conocimientos adquiridos.

### **2.5.2 Actividades a Realizar.**

Las actividades de coordinación para garantizar el éxito de este plan se coordinarán de la siguiente manera.

- 2.5.2.1 La invitación para todos los colaboradores deberá realizarse de manera informativa con una reunión por lo menos tres semanas antes del desarrollo de la capacitación, reunión que deberá encabezar el gobernador Departamental de la Gobernación de San Vicente Junto con la unidad de recursos humanos, así también se deberá enviar todo el contenido de la capacitación a cada uno de los colaboradores quiénes participaran, explicando los objetivos, día y hora de la relación para que ellos puedan organizar sus actividades ya que está se realizará tres días sábados consecutivos.
- 2.5.2.2 La Capacitación se realizará de manera puntual, el o los facilitadores deberán asistir con tiempo previo a las instalaciones de la Gobernación Departamental de San Vicente para preparar el equipo y materiales necesarios, los colaboradores también deberán ser puntuales a la hora indicada o cuando el facilitador lo indique, también se deberá firmar un listado de asistencia el cual pasará el facilitador una vez de inicio.
- 2.5.2.3 El Gobernador Político Departamental dará la bienvenida el primer sábado cuando inicie la capacitación, así como el último sábado del desarrollo de esta para brindar palabras de agradecimiento y demás brindará un espacio para que cada colaborador exprese las experiencias y conocimientos logrados, expectativas buenas y malas.

- 2.5.2.4 Los colaboradores evaluarán la capacitación, esta será anónima y contendrá aspectos de contenido, preguntas relacionadas al facilitador, al ambiente en el cual se desarrolla o desarrollo la capacitación.
- 2.5.2.5 El facilitador junto al Gobernador Político Departamental y el representante de la unidad de Recursos Humanos serán los responsables de entregar diplomas a cada uno de los colaboradores por haber participado y haber finalizado con éxito la capacitación.
- 2.5.2.6 Por parte de la gobernación en apoyo de la unidad de Recursos Humanos se deberá llevar el registro de la capacitación, facilitadores y asistentes para poder programar futuras capacitaciones. También se deberá presentar un reporte financiero de los gastos incurridos.

## **2.6 Evaluación del plan de capacitación.**

La evaluación del Plan es un factor fundamental para determinar la efectividad y cumplimiento de este. Esta evaluación podrá realizarse en cualquier momento del desarrollo, esta podrá definirse de acuerdo con lo siguiente:

- 2.6.1 Evaluación de Aprendizaje: El facilitador encargado del grupo podrá realizar evaluaciones cuando lo considere pertinente a parte de los cuestionarios ya programados, podrá realizar exámenes, dinámicas de grupo, entre otros.
- Se proporcionará Certificado de Aprobación cuando los participantes cumplan, al menos el 80% de asistencia y hayan realizado todas las actividades.
- 2.6.2 Evaluación de los participantes: El colaborador deberá llenar un formulario de autoevaluación, Proporcionado por el Gobernador Político Departamental de San Vicente, para determinar el nivel de aceptación y satisfacción de la capacitación.
- 2.6.3 Evaluación de resultados de la capacitación: La unidad de Recursos Humanos debe dar seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos y aplicados en los diferentes puestos de trabajo, se deberán verificar si se solventaron las necesidades y deficiencias. Es recomendable que se realice al finalizar cada año para determinar necesidades y ajustar el plan de capacitación.

A continuación, se presentan los formatos para obtener el listado de los colaboradores participantes y los formatos para realizar evaluaciones en el futuro, las cuales pueden adaptarse a los requerimientos que se determinen necesarios de acuerdo con los contenidos de la capacitación.

*Tabla 10. Listado de Asistencia de los participantes.*



**LISTADO DE ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN.  
LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** \_\_\_\_\_

No	Nombres	Apellidos	Cargo	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

**F:** \_\_\_\_\_

**Encargado de Recursos Humanos**

**F:** \_\_\_\_\_

**Facilitador**

Tabla 11. Hoja de Evaluación del desarrollo de la capacitación Facilitador.



**HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA  
CAPACITACIÓN Y FACILITADOR.  
LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN  
VICENTE**

**Nombre de la capacitación:** \_\_\_\_\_

**Responsable de la capacitación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener información necesaria para determinar si los objetivos de la capacitación se están logrando, de acuerdo con lo proyectado respecto al ponente encargado de las sesiones.

**Indicaciones:** Lea atentamente y marque con una “X” la opción que de acuerdo a su percepción considere correcta, tomando de guía la tabla siguiente:

No	EVALUACIÓN	PARÁMETROS			
		1 a 3	4 a 5	6 a 7	9 a 10
		Se cumple de manera Regular	Se cumple poco	Se cumple, pero necesita mejorar	Se cumple de manera excelente
<b>Interés de los participantes</b>					
1	Puntualidad a las sesiones de la capacitación.				
2	Se demuestra participación activa en el desarrollo de las sesiones.				
3	Los participantes demostraron interés por el desarrollo del contenido y las actividades.				
4	Los participantes se integraron entre sí.				
5	Cambio el comportamiento de los colaboradores como resultado del aprendizaje de la capacitación.				
6	Se ha producido una transferencia de conocimientos.				
<b>Desempeño del ponente</b>					
7	La relación del ponente con los demás participantes fue la adecuada.				
8	El ponente está calificado para elegir métodos de evaluación.				

No	EVALUACIÓN	PARÁMETROS			
		1 a 3	4 a 5	6 a 7	9 a 10
		Se cumple de manera Regular	Se cumple poco	Se cumple, pero necesita mejorar	Se cumple de manera excelente
Desempeño del ponente					
9	Se percibió que se comprendían muy bien los temas que se desarrollaron				
10	El contenido, actividades y ejemplos de las sesiones están de acuerdo a la realidad actual.				
Evaluación de aplicabilidad					
12	Influyo la capacitación en el desempeño				
13	La calidad de material brindado es el adecuado				
14	La hora en la que se brinda la capacitación es la mejor				
15	El espacio es el adecuado				
16	Las horas destinadas no han afectado la terminación de labores importantes				
17	El soporte tecnológico y recursos son los adecuados				
18	El valor recibido ha superado los costos estimados				

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F: \_\_\_\_\_

Gobernador Político Departamental  
Responsable de la Capacitación

Tabla 12. Hoja de Evaluación para los participantes.



**HOJA DE EVALUACIÓN PARA LOS PARTICIPANTES.**  
**LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN**  
**VICENTE**

**Nombre de la capacitación:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Obtener información necesaria para determinar si los objetivos de la capacitación se están logrando, de acuerdo a la satisfacción de los participantes.

**Indicaciones:** Lea atentamente y marque con una “X” la opción que de acuerdo a su percepción considere correcta, tomando de guía la tabla siguiente:

No	EVALUACIÓN	PARÁMETROS	
		SI	NO
Aprendizaje			
1	¿Ha sido interesante para usted la capacitación que acaba de recibir?		
2	Tenía conocimiento previo del tema		
3	¿La capacitación cumplió con los objetivos de aprendizaje, esperados por usted?		
4	¿Los contenidos vistos fueron novedosos para usted?		
5	Lo aprendido ha producido cambios en su comportamiento		
6	¿Considera que debe reforzar lo aprendido?		
Evaluación de la metodología			
7	¿El material entregado le facilitó el aprendizaje?		
8	¿Cómo valora la documentación recibida?		
9	¿Fueron adecuados los materiales utilizados?		
Facilitador			
10	El instructor ha tenido dominio de los contenidos		
11	Han existido espacios de participación		
12	Le ayudaron las actividades a entender la parte teoría de la capacitación		
13	¿Las charlas le han resultado animadas y motivadoras?		
14	Sus inquietudes fueron resueltas de manera oportuna		
15	¿Considera que el tiempo planeado fue el adecuado?		

Preguntas Complementarias:

1. ¿Qué le parecieron las actividades y metodología para el desarrollo de su aprendizaje?\_\_\_\_\_

---

---

---

2. ¿En qué medida han resultado claras las explicaciones del ponente?

---

---

---

3. ¿En qué medida se han cumplido las expectativas que tenía con respecto a la capacitación?

---

---

---

¡Gracias por su colaboración!

## **2.7 Retroalimentación.**

Una vez se tengan los resultados exploratorios de los avances realizados de las evaluaciones se procederá a realizar ajustes y mejoras, de modo que se puedan lograr los objetivos finales. De esta manera se mejorará el plan de capacitación, el cual estará supervisado por el Gobernador Político Departamental, en apoyo la unidad de Recursos Humanos.

## **2.8 Seguimiento.**

Se deberá mantener un seguimiento de los avances de la capacitación para lograr que se mantenga el entusiasmo inicial, esto generará seguridad en los participantes de la información que se les está brindando y por otro lado mantiene el interés de la Gobernación Departamental de San Vicente de crear mejoras y generar bienestar en el área laboral a todos sus colaboradores.

Este seguimiento debe contemplar:

- 2.8.1 Realizar una reunión semanal con el grupo de colaboradores participantes durante 10 minutos para interactuar sobre los conocimientos adquiridos o si la capacitación es un punto clave de cambio para mejorar su trabajo.
- 2.8.2 Establecer un plan estratégico con los colaboradores de la unidad de Recursos Humanos para detectar mejoras al plan con el fin de mejorar los conocimientos de los participantes.

El Gobernador Político Departamental, junto a la unidad de Recursos Humanos son responsables de velar por el seguimiento de este plan, darle continuidad y seguir fomentando las evaluaciones del desempeño, comprobando así la utilidad y los resultados conseguidos con las capacitaciones impartidas.





### 3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

#### **LIBROS**

- Álvarez, L. F. (2017). *Modelos de Gestión* (Primera Edición ed.). Bogotá D.C.,: Areandino.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). (I. The McGraw-hill Companies, Ed.) México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Dessler, G., & Ricardo, V. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Education.
- Lic Alexis Serrano, (2011). *Administración I y II* (Segunda ed.). (Talleres gráficos UCA.) El Salvador.
- Hernández Sampieri, C. R. (1997). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Colombia: MCGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Serrano, L. A. (2011). *Administración I y II*. San Salvador: Talleres gráficos UCA.
- Suárez Ibujés, M. O. (2018). *Interaprendizaje de Estadística Básica* (Segunda Edición ed.). Ecuador: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual .

#### **NORMAS JURÍDICAS**

- Decreto Constituyente, Decreto N°38. (16 de Diciembre de 1983). Constitución de la República de El Salvador. Diario Oficial 234. Tomo 281.
- Decreto Legislativo N°15. (23 de Junio de 1972). Código de Trabajo de la República de El Salvador. El Salvador: Diario Oficial N°142, Tomo 236.
- Decreto Legislativo N° 255. (27 de Diciembre de 2021). Ley de Salarios. Diario Oficial N° 246, Tomo 433.
- Decreto Legislativo N°: 17. (4 de Marzo de 1940). Ley de Asuetos, Vacaciones y Licencia de empleados. Diario Oficial N°56, Tomo N°128.

Decreto Legislativo No. 2. (11 de Junio de 1974). Ley Única del Régimen Político. Diario Oficial No. 120, Tomo 243.

Decreto Legislativo N° 507. (24 de Noviembre de 1961). Ley del Servicio Civil. Diario Oficial 239, Tomo N° 193.

Decreto Legislativo N° 554. (02 de Junio de 1993). Ley de Formación Profesional. Diario Oficial N° 143, Tomo N° 320.

Decreto Legislativo N° 1263. (03 de Diciembre de 1953). Ley del Seguro Social. Diario Oficial N°226, Tomo N°161.

Decreto Legislativo N° 614. (21 de Diciembre de 2022). Ley Integral del Sistema de Pensiones. San Salvador: Diario Oficial N°241, Tomo N° 437.

Decreto Judicial, N° 15. (15 de Marzo de 2013). Normas Tecnicas de Control Interno Especificas del Ministerio de Gobernación. Diario Oficial, Tomo N° 398.

Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias. (22 de Junio de 2015). Diario Oficial 111, Tomo, N° 407.

### **REVISTAS.**

Organización Mundial de la Salud. (2019). Metodología de enseñanza en los cursos de capacitación en BPM, HACCP y auditoría desarrollados por OPS-OMS. *Metodos Modernos de enseñanza.*

Es hoy determinante invertir en el desarrollo de las organizaciones. (2004). *Capital Humano*, 181.

### **SITIOS WEB.**

APD, R. (08 de Marzo de 2021). *Tipos de incentivos laborales y ejemplos de cada tipo.* Obtenido de ADP: <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>

*bizneo*. (s.f.). Recuperado el 2022 de agosto de 26, de ¿Qué es la evaluación del desempeño?-  
Guía completa: [bizneo.com/blog/modelo-de-evaluación](https://bizneo.com/blog/modelo-de-evaluación)

*Blog de CEUPE*. (26 de agosto de 2022). Obtenido de ¿Cómo analizar y diseñar los puestos de  
trabajo?: <https://www.ceupe.com/blog/>

Capital Humano. (02 de Octubre de 2020). *6 beneficios de promover el desarrollo de talento en  
tu organización*. . Obtenido de <https://www.capitalhumano.com>.

Cusco, J. (Julio de 2015). *Manual para mejorar la atención en la ciudadanía en las entidades de  
la administración pública*. Obtenido de  
[https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/manual-para-la-atencion-a-la-  
ciudadania.pdf](https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/manual-para-la-atencion-a-la-ciudadania.pdf).

Fundación Carlos Slim,& Fundación Kriete (2023). *Insaforp, formando un mejor El Salvador*.  
Obtenido de [insaforp.org.sv](https://insaforp.org.sv)

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (Febrero de 2006). *ACIMED*. Obtenido de  
Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos humanos y el capital humano:  
<http://scielo.sld.cu/scielo.php>.

Hichez Chala, R. M. (02 de Junio de 2013). *Master exclusive en Administración y Dirección de  
empresas*. Recuperado el 01 de septiembre de 2022, de EQI. Escuela de organización  
industrial: [https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/higiene-salud-y-seguridad-  
ocupacional/](https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/02/higiene-salud-y-seguridad-ocupacional/)

Instituto de Acceso a la información Pública. (s.f.). *Portal de Transparencia*. Obtenido de  
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/gd-san-vicente>

kenjo. (11 de Marzo de 2004). *Formación y desarrollo de los empleados: guía para los  
responsables de RRHH*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de  
[https://www.kenjo.oi/es/guía\\*formacion-y-desarrollo-de-empleados](https://www.kenjo.oi/es/guía*formacion-y-desarrollo-de-empleados)

Mancía, P. C. (13 de Noviembre de 2013). *Tecoloco El Salvador Blog*. Recuperado el 28 de  
Agosto de 2022, de Prestaciones que atraen profesionales-EDH:  
<https://www.tecoloco.com.sv/blog/prestaciones-que-atraen-a-profesionales>.

Martín, E. (03 de Octubre de 2019). *Cibernos Servicios, Tecnicos sector empresarial*. Obtenido de <http://www.grupocibernos.com/bolg/5-ventajas-competitivas-de-la-correcta-gestión-de-los-rrhh>

Ministerio de Gobernación. (9 de Junio de 2022). *Portal de Transparencia*. Recuperado el 5 de Junio de 2022, de <https://www.gobernacion.gob.sv/marco-institucional/>

*Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador*. (s.f.). Recuperado el 6 de Junio de 2022, de Marco Institucional Historia: <https://www.gobernacion.gob.sv/marco-institucional/>

Prieto, S. (04 de Febrero de 2020). *Gestión del conocimiento: del mantenimiento a la expansión* . Obtenido de <https://grupo-pya.com/gestion-del-conocimiento-del-mantenimiento-a-la-expansion>

Sisternas, P. (13 de Octubre de 2021). *Sesame*. Obtenido de Reclutamiento de personal y atracción de talento- Guía Práctica: <https://www..sesamehr.es/guias/reclutación-y-selección-de-personal-la-guia-practica-mas-completa/>

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA GOBERNACIÓN  
DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**



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

**INTRODUCCIÓN:** El presente instrumento pretende recolectar información para el estudio de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la atención al usuario en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**DIRIGIDO A:** Los usuarios que frecuentan la institución de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**OBJETIVO:** Indagar sobre la Gestión del Talento Humano actualmente en la Gobernación Departamental de San Vicente para conocer la influencia que este tiene en la atención a los usuarios.

**INDICACIONES:** Marque con una “X”, la respuesta que considere conveniente y en los casos que sea necesario escribir la respuesta que considere correcta de acuerdo a su criterio y percepción. La información que se detalle es exclusivamente para fines académicos y será tratada de manera confidencial.

**I. PREGUNTAS GENERALES.**

1. Género:

Masculino  Femenino

2. Rango de edad:

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 años o más años

## II. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

1. ¿Con que frecuencia visita la Gobernación Departamental de San Vicente?

Muy Frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

2. ¿Qué tipo de servicio realizó?

Permiso de comerciante

Auténticas de partidas de Nacimiento, Matrimonio, etc.

Celebración de matrimonio

Firma de sobrevivencia de Veteranos

Centro de Atención por Demanda (CENADE)

Otro

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera el tiempo de atención para la realización de su trámite?

Excelente

Muy Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

4. ¿Cómo considera el espacio donde fue atendido para la realización de su trámite?

Excelente

Muy Bueno

Regular

Malo

Muy Malo

5. De acuerdo a su experiencia en general. ¿Cuál fue su grado de satisfacción para la realización de su trámite?

- Excelente
- Muy Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo

6. Según su experiencia ¿Qué necesita mejorar la Gobernación Departamental de San Vicente?

- Tiempo de respuesta
- Amabilidad
- Calidad de servicios
- Atención al usuario
- Otro

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

7. ¿Usted como usuario cuenta con la información necesaria, para realizar cualquier trámite?

- SI  NO

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**ANEXO 2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA  
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**



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

**INTRODUCCIÓN:** El presente instrumento pretende recolectar información para el estudio de un modelo de gestión del talento humano para el mejoramiento de la atención al usuario en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**DIRIGIDO A:** Los colaboradores que laboran en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**OBJETIVO:** Indagar sobre la Gestión del Talento Humano actualmente en la Gobernación Departamental de San Vicente para conocer la influencia que este tiene en la atención a los usuarios.

**INDICACIONES:** Marque con una “X”, la respuesta que considere conveniente y en los casos que sea necesario escribir la respuesta que considere correcta de acuerdo a su criterio y percepción. La información que se detalle es exclusivamente para fines académicos y será tratada de manera confidencial.

**I. PREGUNTAS GENERALES.**

1. Género:

Femenino

Masculino

2. Rango de edad:

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46 o más años

3. Tiempo de laborar en la institución:

1 a 5 años

6 a 10 años

11 a 15 años

16 o más años

4. Grado académico:

Educación Básica

Bachiller

Técnico

Educación Superior

5. Si estudió educación superior ¿Cuál fue su título obtenido?

\_\_\_\_\_

6. Nombre de su puesto de Trabajo: \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS ESPECÍFICAS

7. ¿Conoce usted la misión de la Gobernación Departamental de San Vicente?

SI  NO

8. ¿Conoce usted la visión de la Gobernación Departamental de San Vicente?

SI  NO

9. ¿Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias?

SI  NO

10. ¿Conoce usted los valores de la Gobernación Departamental de San Vicente?

SI  NO

11. ¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la oportunidad laboral?

Periódicos

Páginas Web

Carteleras en el MIGOBDT

12. ¿Se le convocó a entrevista de selección para optar al puesto que desempeña actualmente?

SI  NO

13. ¿Cuál fue su forma de contratación?

Ley de Salarios

Sistema de Contrato

14. ¿Recibió usted inducción antes de la toma de posesión de su cargo?

SI  NO

15. ¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo del MIGOBDT?

SI  NO

16. ¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del Contrato Colectivo de Trabajo del MIGOBDT?

SI  NO

17. ¿La institución ejecuta programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia?

SI  NO

18. ¿Con qué frecuencia recibe usted jornadas de capacitación?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Cada Año

Nunca

19. ¿En qué áreas o temas se le ha capacitado?

Funcionamiento general de la gobernación

Formación técnica

Formación para desarrollo intelectual

Otras áreas

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

20. ¿Se ha sometido alguna vez a una evaluación de desempeño?

SI  NO

**Si su respuesta a la pregunta número 20, es “No”, Pasar a la pregunta número 22.**

21. Según las opciones que se muestran a continuación ¿Qué beneficio obtuvo después de haber sido sometido a una evaluación de desempeño?

Mejorar destrezas y habilidades

Dedicación, espíritu de servicio

Mejor desempeño de labores

Otros

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

22. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la Gobernación Departamental de San Vicente?

Gobernador Político Departamental

Jefe de área en coordinación

23. ¿Alguna vez ha sido promovido de su cargo a categoría inmediata superior?

SI  NO

24. ¿Usted registra o marca su entrada y salida de la Gobernación Departamental de San Vicente?

SI  NO

25. ¿Cuál es el método de control de asistencia que utiliza la Gobernación Departamental de San Vicente?

Relojes de marcación biométrica de huella

Sistema biométrico de mano

Relojes con tarjetas

Libros u hojas foliadas autorizadas

26. ¿Alguna vez usted ha hecho uso de trámites de licencias y permisos ya sea con goce o sin goce de sueldo?

SI  NO

**Si su respuesta a la pregunta número 26, es “No”, Pasar a la pregunta número 28**

27. Según las opciones que se muestran a continuación ¿De qué tipo de licencias, usted ha hecho uso?

Licencias sin goce de sueldo

Licencias por fallecimiento de familiar

Licencia por obligaciones familiares

- Licencia por cumpleaños
- Licencia por matrimonio
- Licencia por lactancia materna
- Licencia para estudios
- Licencia por descanso pre y post natal

28. ¿Sabe si usted si cuenta con un expediente personal archivado en el Departamento de Recursos Humanos de la institución?

SI  NO

**Si su respuesta a la pregunta número 28, es “No”, Pasar a la pregunta número 30.**

29. ¿Conoce usted que información contiene su expediente personal?

SI  NO

30. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

Totalmente motivado (10-9)

Muy motivado (8-7)

Motivado (6-5)

Un poco motivado (4-3)

Desmotivado (2-1)

31. Según las opciones que se muestran a continuación ¿Cuáles le proporciona la Gobernación Departamental de San Vicente?

Incremento salarial

Bonificaciones

Prestaciones

Estabilidad laboral

Buenas condiciones en el trabajo

Ninguna de las anteriores

Otra

Por favor, especifique: \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3. ENTREVISTA DIRIGIDA A GOBERNADOR POLÍTICO DEPARTAMENTAL Y  
VICEGOBERNADORA POLÍTICA DEPARTAMENTAL.**



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

**DIRIGIDO A:** Gobernador y Gobernador Suplente de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**OBJETIVO:** Indagar sobre la Gestión del Talento Humano actualmente en la Gobernación Departamental de San Vicente para conocer la influencia que este tiene en la atención a los usuarios.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de Inicio: \_\_\_\_\_

Hora de Finalización: \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA.**

1. ¿La Gobernación Departamental de San Vicente cuenta con normas técnicas de control interno propias?
2. ¿De ser no la respuesta, bajo qué normas técnicas se rige la Gobernación Departamental de San Vicente?
3. ¿De qué manera diseña, implementa y evalúa el Sistema de Control Interno?
4. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las normas técnicas de control interno específicas del Ministerio de Gobernación?
5. Respecto a la máxima autoridad, funcionarios y empleados que tienen personal bajo su cargo. ¿Cada cuánto realizan retroalimentaciones para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, misión, visión, controles internos y valores éticos?
6. ¿Qué medidas está tomando la máxima autoridad y las jefaturas para fomentar una cultura de control dentro del sistema institucional?

7. Cómo Gobernación Departamental de San Vicente ¿Qué metas y objetivos han tomado en cuenta en su estructura organizacional? Y, ¿Cada cuánto la reestructuran?
8. De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus dependencias, la clasificación del personal de la institución ¿Cuántas personas tienen contratos individuales y cuantas se rigen por el sistema de la Ley de Salarios?
9. Durante su gestión, ¿Cuáles han sido las razones por la cual se han tenido vacantes, para la selección y contratación de nuevo personal?
10. La Gobernación Departamental de San Vicente, ¿Cuenta con un manual de inducción?
11. ¿Cómo procede la Gobernación Departamental de San Vicente con la inducción que reciben los nuevos colaboradores?
12. A los nuevos colaboradores que se integran al equipo de la Gobernación Departamental de San Vicente ¿Por qué medio se les hace llegar el manual de descripción de puestos?
13. ¿En qué momento, se les da a conocer el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo, al nuevo personal?

Muchas gracias por el espacio concedido en la entrevista.

## ANEXO 4. INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS USUARIOS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.

### I. PREGUNTAS GENERALES

#### 1. GÉNERO

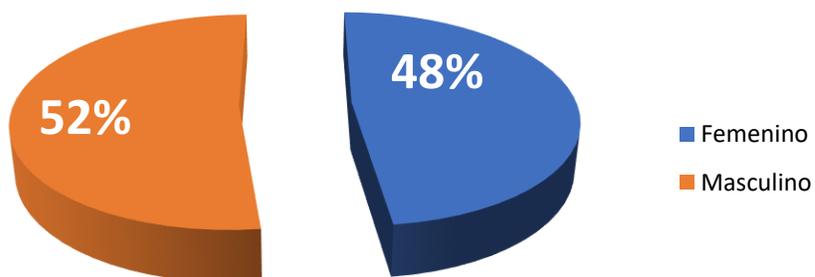
**Objetivo:** Determinar el género de los encuestados en la Gobernación Departamental de San Vicente.

CUADRO 1

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	25	48%
Masculino	27	52%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

GRÁFICA 1

#### Género de los usuarios de La gobernación de San Vicente



**Interpretación:** En los resultados se puede observar que quienes hacen más uso de los servicios que ofrece la Gobernación Departamental de San Vicente es el género masculino con un 4% por encima del género femenino.

## 2. RANGO DE EDAD

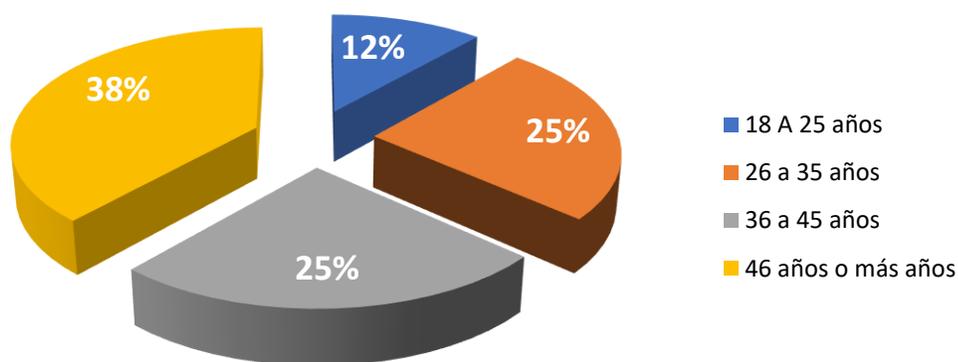
**Objetivo:** Conocer el rango de edad de la población (usuarios) de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 2**

Rango de edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 a 25 años	6	12%
26 a 35 años	13	25%
36 a 45 años	13	25%
46 años o más años	20	38%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 2**

### Rango de Edad de los usuarios encuestados



**Interpretación:** De acuerdo con los datos obtenidos, el rango de edad que más frecuenta la Gobernación Departamental de San Vicente, corresponde a las edades de 46 o más años, mientras que en segundo lugar se encuentran las edades de 26 a 45 años.

## II. PREGUNTAS ESPECIFICAS

**Pregunta N°1** ¿Con qué frecuencia visita la Gobernación Departamental de San Vicente?

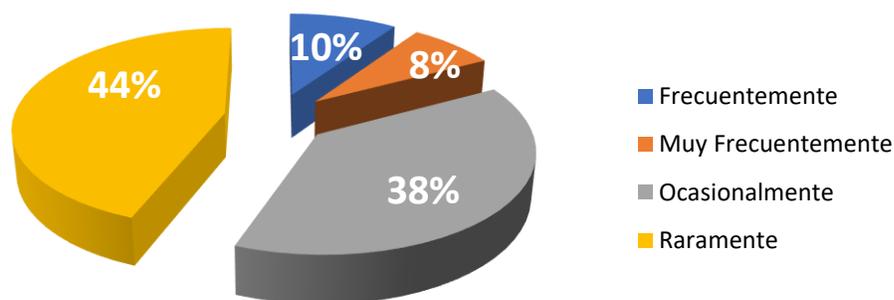
**Objetivo:** Investigar la frecuencia con la que cada usuario hace usos de los servicios que brinda la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 3**

¿Con qué frecuencia visita la gobernación departamental de san Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Frecuentemente	5	10%
Muy Frecuentemente	4	8%
Ocasionalmente	20	38%
Raramente	23	44%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 3**

**¿Con que frecuencia visita la Gobernación de San Vicente?**



**Interpretación:** El 44% de los usuarios que visitan la Gobernación de San Vicente lo hacen raramente y el 38% ocasionalmente, es decir que la mayoría que visitan la institución lo hacen con poca frecuencia. Sin embargo, existe un 8% de la población encuestada que la visitan muy frecuentemente, lo que significa que existe una parte que necesitan o buscan más de sus servicios.

**Pregunta N° 2** ¿Qué tipo de servicio realizó?

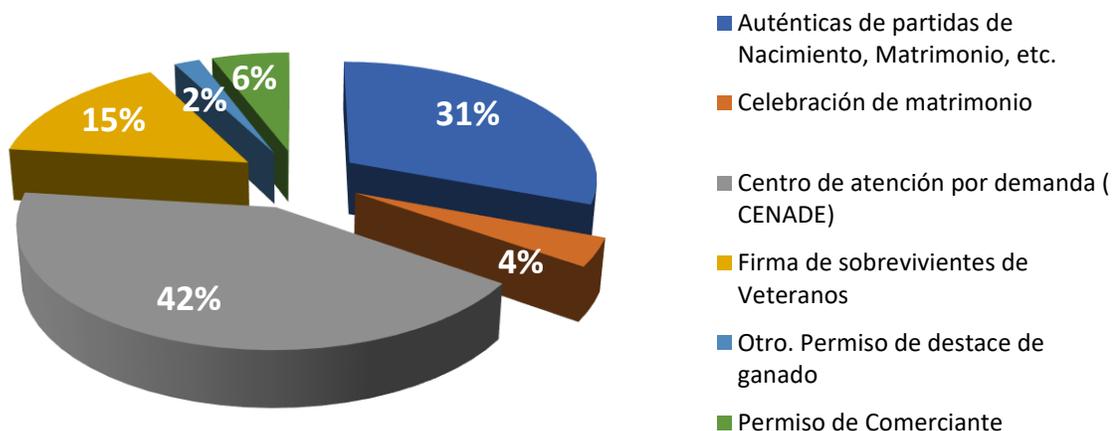
**Objetivo:** Identificar la frecuencia con la que se realiza cada trámite o servicio que brinda la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 4**

¿Qué tipo de servicio realizó?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Auténticas de partidas de Nacimiento, Matrimonio, etc.	16	31%
Celebración de matrimonio	2	4%
Centro de atención por demanda (CENADE)	22	42%
Firma de sobrevivientes de Veteranos	8	15%
Otro. Permiso de destace de ganado	1	2%
Permiso de Comerciante	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 4**

**¿Qué tipo de Servicio Realizó?**



**Interpretación:**

Dentro de la población encuestada el 42% de los usuarios solicitó ayuda directamente al Centro de Atención por Demanda (CENADE), lo que señala que la institución debe enfatizar más en la mejora de su atención al usuario dentro de esta área.

**Pregunta No 3** ¿Cómo considera el tiempo de atención para la realización de su trámite?

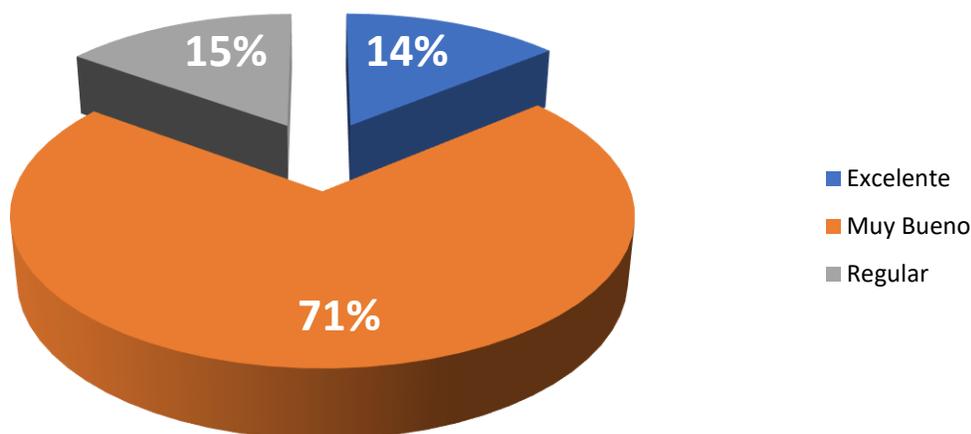
**Objetivo:** Determinar cómo los usuarios consideran el tiempo de atención que les toma realizar los trámites en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 5**

¿Cómo considera el tiempo de atención para la realización de su trámite?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	7	14%
Muy Bueno	37	71%
Regular	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 5**

**¿Cómo considera el tiempo de atención para la realización de su trámite?**



**Interpretación:** El buen uso del tiempo es uno de los factores más importantes dentro de la atención al usuario, ya que es ahí donde se mide la eficiencia del personal en la atención al usuario. Y según los resultados, se considera muy bueno el tiempo que se toma para la realización de sus trámites, lo que significa que los usuarios se encuentran satisfechos con respecto al tiempo que se toma para la realización de sus trámites.

**Pregunta No 4** ¿Cómo considera el espacio donde fue atendido para la realización de su trámite?

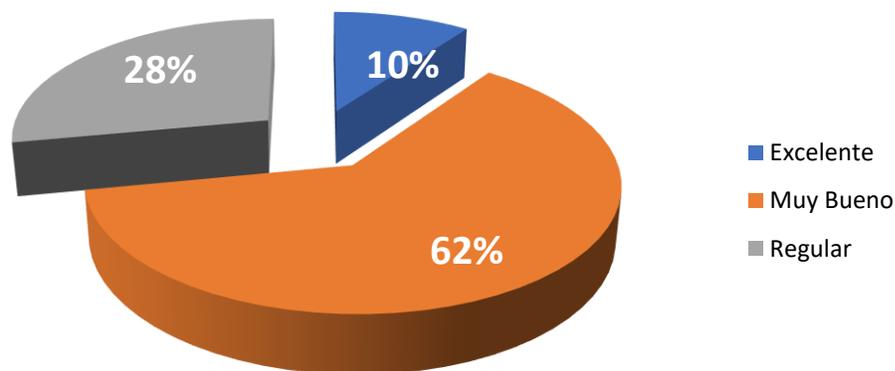
**Objetivo:** Conocer como los usuarios consideran el espacio en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 6**

¿Cómo considera el espacio donde fue atendido para la realización de su trámite?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	4	10%
Muy Bueno	33	62%
Regular	15	28%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 6**

**¿Cómo considera el espacio donde fue atendido para la realización de su trámite?**



**Interpretación:** La atención de calidad que se le puede brindar a un usuario también depende del entorno en el que se encuentra, el cuál puede ser muy reducido, muy extenso o no puede existir comodidad, de acuerdo a las respuestas que se brindaron el espacio, entorno en el que fueron atendidos lo califican como muy bueno o regular, mientras que solo un pequeño porcentaje lo ha calificado como excelente, por lo que se tienen que hacer cambios de modo que se les brinde comodidad a los usuarios, mientras esperan o gestionan tramites.

**Pregunta N° 5** De acuerdo a su experiencia en general. ¿Cuál fue su grado de satisfacción para la realización de su trámite?

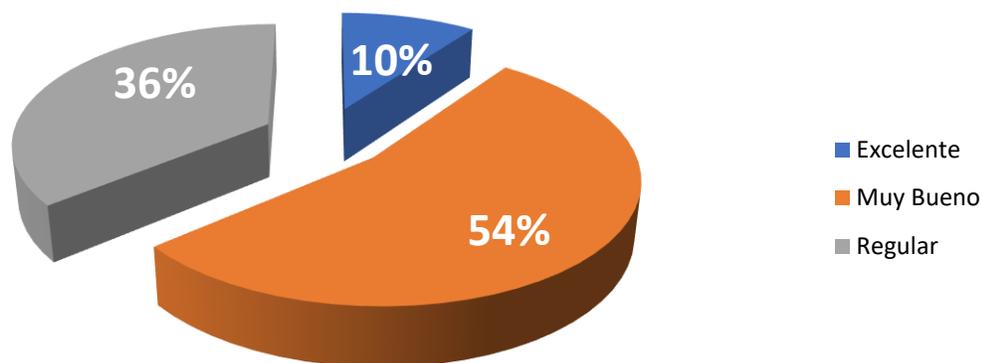
**Objetivo:** Conocer cuál es el grado de satisfacción para los usuarios cuando realizan un trámite.

**CUADRO 7**

¿Cuál fue su grado de satisfacción para la realización de su trámite?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	5	10%
Muy Bueno	28	54%
Regular	19	36%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 7**

**¿Cuál fue su grado de satisfacción para la realización de su trámite?**



**Interpretación:** En el 54% de los usuarios que realizaron su trámite en la Gobernación Departamental de San Vicente el grado de satisfacción fue “Muy Bueno”, seguido por otra parte un 36% de los usuarios encontraron que su diligencia fue “Regular” en su grado de satisfacción. Mientras que sólo el 10% de los encuestados calificó su grado de satisfacción “Excelente”. Se puede decir que la Gobernación Departamental de San Vicente no cuenta con un protocolo de atención al usuario que sirva como una guía detallada en que los empleados deben actuar con el cliente al momento de establecer contacto o dar seguimiento a los trámites que garantice un grado de satisfacción favorable para el usuario.

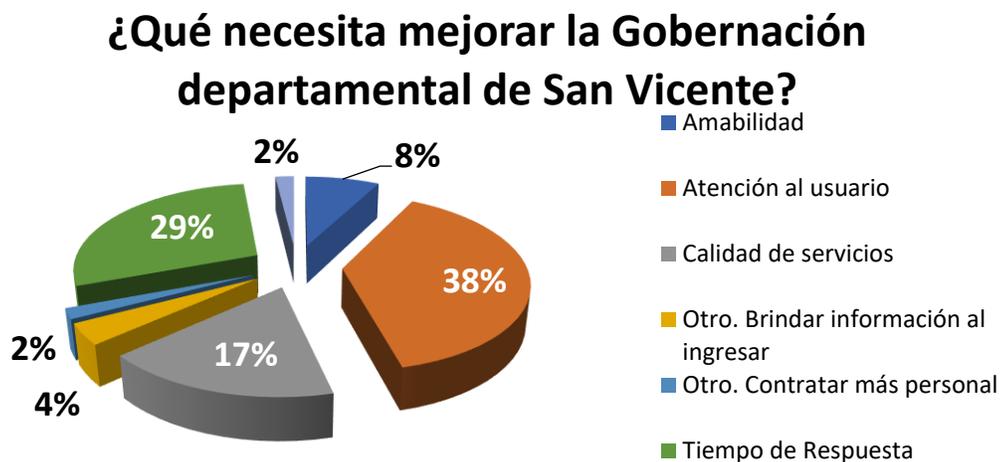
**Pregunta N° 6** Según su experiencia ¿Qué necesita mejorar la Gobernación Departamental de San Vicente?

**Objetivo:** Conocer según la experiencia de los usuarios que necesita mejorar la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 8**

¿Qué necesita mejorar la gobernación departamental de san Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Amabilidad	4	8%
Atención al usuario	20	38%
Calidad de servicios	9	17%
Otros. Brindar información al ingresar	2	4%
Contratar más personal	1	2%
Tiempo de Respuesta	15	29%
Tiempo de Respuesta, Vigilancia	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 8**



**Interpretación:** Los usuarios indican que la mayor deficiencia se encuentra en la atención al usuario con un 38%, mientras que el 29% indicó que el tiempo de respuesta para la realización de sus trámites es un punto que se podría mejorar. Se puede observar que existe una relación de estos dos porcentajes mayoritarios con el 2% que recomendó la contratación de más personal para mejorar la eficiencia de la atención al usuario y tiempo de respuesta.

**Pregunta N° 7** ¿Usted como usuario cuenta con la información necesaria, para realizar cualquier trámite?

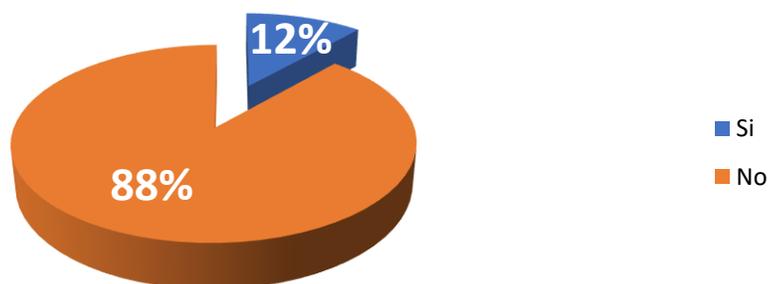
**Objetivo:** Conocer si los usuarios cuentan con toda la información necesaria para la realización de cualquier trámite en la Gobernación Departamental de San Vicente

**CUADRO 9**

¿Usted como usuario cuenta con la información necesaria para realizar cualquier trámite?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	12%
No	46	88%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 9**

**¿Usted como usuario cuenta con la Información necesaria, para realizar cualquier trámite?**



**Interpretación:** El 88% de los usuarios, no cuenta con la información necesaria para la realización de sus trámites. Un indicador de tal negativa respuesta del usuario puede ser debido a que no existe una plataforma externa donde se pueda consultar todos los requerimientos sobre trámites específicos.

**ANEXO 4. INTERPRETACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SAN VICENTE.**

**I. PREGUNTAS GENERALES.**

**1. GÉNERO**

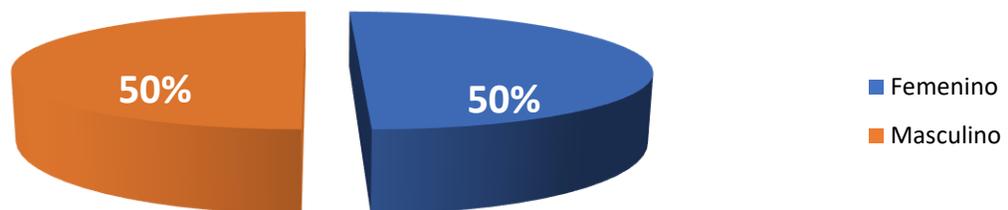
**Objetivo:** Determinar el género de los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 1**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>
<b>Femenino</b>	6	50%
<b>Masculino</b>	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 1**

**Género de los colaboradores.**



**Interpretación:** La Gobernación Departamental de San Vicente cuenta con 12 empleados a los cuáles se les realizó un censo. Del cual se determinó que el 50% son género femenino y el 50% son género masculino. Esto indica que los puestos que existen dentro de la institución pueden ser ocupados por ambos géneros equitativamente.

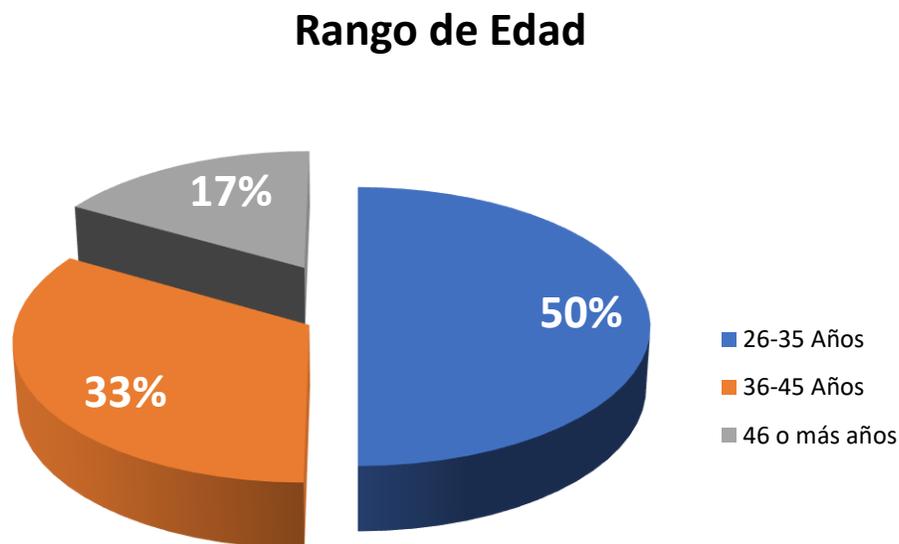
## 2. RANGO DE EDAD

**Objetivo:** Conocer el rango de edad de los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 2**

Rango de edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
26-35 Años	6	50%
36-45 Años	4	33%
46 o más años	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 2**



**Interpretación:** Es importante tener en cuenta que para que una organización tenga éxito también es importante tener variedad de pensamientos para construir ideas basadas en la experiencia y aportar ideas frescas, por lo que se considera que la Gobernación de San Vicente ha sabido equilibrar incluyendo más personal con esa energía entre los 26 y 35 años con los de una sabiduría basados en más experiencia de 36 a más años.

### 3. TIEMPO DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN

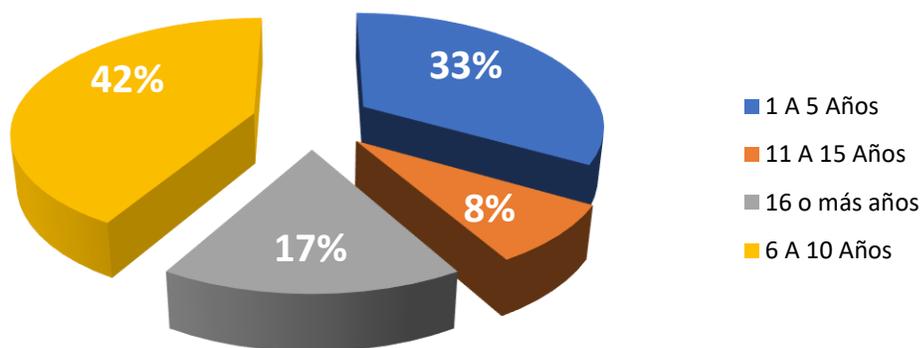
**Objetivo:** Conocer el tiempo de laborar de cada colaborador en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 3**

Tiempo de laborar en la institución	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 a 5 Años	4	33%
11 a 15 Años	1	8%
16 o más años	2	17%
6 a 10 Años	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 3**

#### Tiempo de laborar en la Institución.



**Interpretación:** El 42% del equipo de trabajo tienen entre 6 a 10 años de estar laborando, brindando sus conocimientos y experiencias a la institución. Como también se cuenta con personal que tienen entre 1 a 5 años indicando que la Gobernación Departamental de San Vicente se encuentra constantemente en la búsqueda de nuevos talentos.

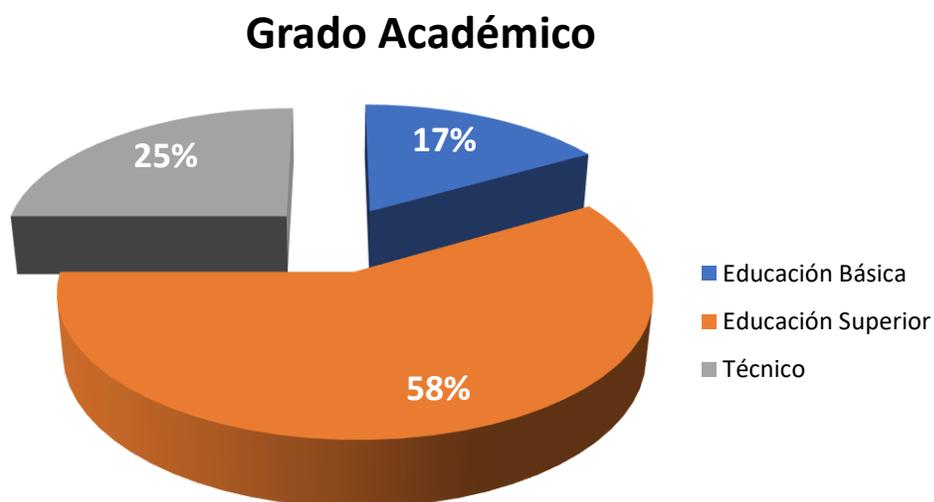
#### 4. GRADO ACADÉMICO

**Objetivo:** Identificar el grado académico de los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 4**

Grado académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Educación Básica	2	17%
Educación Superior	7	58%
Técnico	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 4**



**Interpretación:** La institución tiene un punto a favor ya que la mayoría de sus colaboradores es decir un 58% estudiaron educación superior convirtiéndolas así en personas capaces de desempeñar sus funciones de manera eficaz y especializada. Mientras que un 17% estudiaron nivel de educación básica siendo capaces de desarrollar competencias básicas más no especializadas. Y el 25% de sus colaboradores están orientados a desarrollar habilidades y destrezas técnicas en la institución.

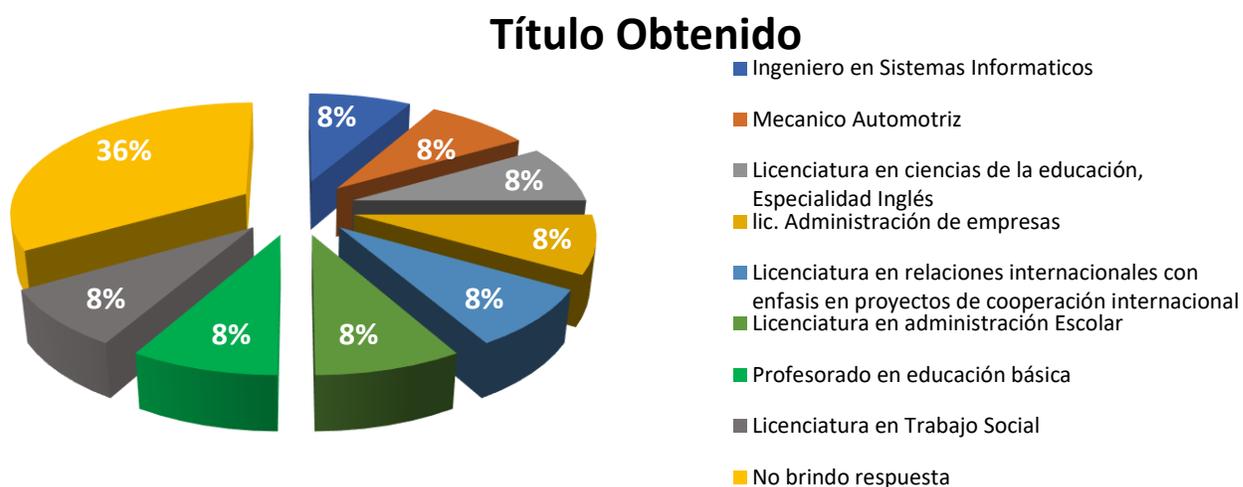
## 5. TITULO OBTENIDO

**Objetivo:** Conocer cuál fue el título obtenido de los colaboradores que estudiaron Educación Superior.

**CUADRO 5**

Título Obtenido	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ingeniero en Sistemas Informáticos	1	8%
Mecánico Automotriz	1	8%
Licenciatura en ciencias de la educación, Especialidad Inglés	1	8%
Lic. Administración de empresas	1	8%
Licenciatura en relaciones internacionales con énfasis en proyectos de cooperación internacional	1	8%
Licenciatura en administración Escolar	1	8%
Profesorado en educación básica	1	8%
Licenciatura en Trabajo Social	1	8%
No brindo respuesta	4	36%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 5**



### **Interpretación:**

Se obtuvo que la mayoría de los colaboradores que labora en la institución no brindo respuesta sobre el título obtenido no obstante se puede verificar que la mayoría estudió educación superior.

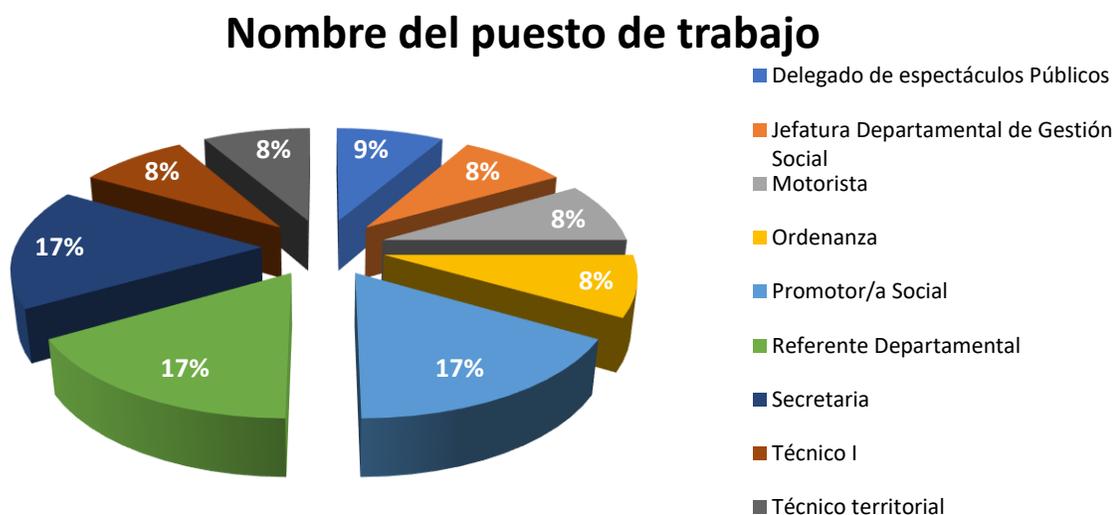
## 6. NOMBRE EL PUESTO DE TRABAJO

**Objetivo:** Conocer el nombre del puesto de trabajo de cada uno de los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 6**

Nombre del puesto de trabajo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Delegado de espectáculos Públicos	1	8%
Jefatura Departamental de Gestión Social	1	8%
Motorista	1	8%
Ordenanza	1	8%
Promotor/a Social	2	17%
Referente Departamental	2	17%
Secretaria	2	17%
Técnico I	1	8%
Técnico territorial	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 6**



**Interpretación:** Según la información obtenida los puestos de Promotor Social, Referente Departamental y Secretaria cuentan con dos colaboradores de esa área, puesto que se necesita de más apoyo administrativo para coordinar, articular y supervisar acciones y proyectos con las diferentes dependencias gubernamentales y atención a los usuarios.

### III. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

**Pregunta N° 7** ¿Conoce usted la misión de la Gobernación Departamental de San Vicente?

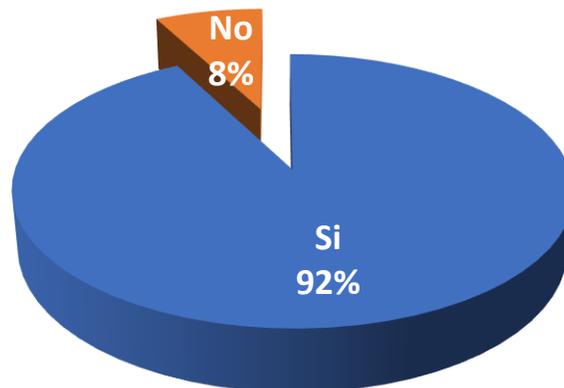
**Objetivo:** Identificar si los colaboradores tienen conocimiento de la Misión de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 7**

¿Conoce usted la Misión de La Gobernación Departamental de San Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 7**

**¿Conoce la Misión de Gobernación Departamental de San Vicente?**



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores es decir un 92% conoce la razón principal de la institución, es decir el propósito y cuál es su función dentro de la sociedad. Mientras que solamente un 8% de los colaboradores desconoce el motivo o razón de ser de la Gobernación Departamental de San Vicente, se debe brindar información a la minoría del 8% ya que si todos conocen la misión se trabaja por un solo objetivo y se crea sentido de pertenencia entre los colaboradores.

**Pregunta N° 8** ¿Conoce usted la visión de la Gobernación Departamental de San Vicente?

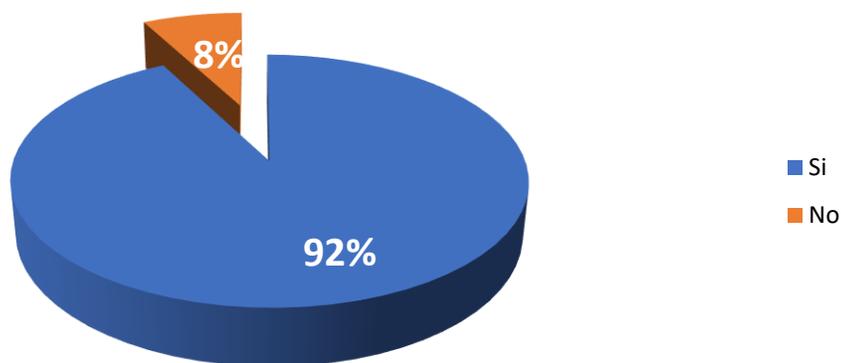
**Objetivo:** Identificar si los usuarios tienen conocimiento de la Visión de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 8**

¿Conoce usted la Visión de la Gobernación departamental de san Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 8**

### Conoce la Visión de la Gobernación de San Vicente



**Interpretación:** Un 92% de los colaboradores sabe hacia dónde se dirige la Gobernación Departamental de San Vicente y cuáles son sus metas a medio y largo plazo, mientras que solamente un 8% desconoce por completo la Visión de la institución. Se necesita comunicar nuevamente la visión a los colaboradores para que este 8% tenga conocimiento de la dirección que debe tener la institución a dónde quiere llegar para que los colaboradores tengan claridad en sus funciones y logren contribuir a través de sus actividades a alcanzar ese objetivo.

**Pregunta N° 9** ¿Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias?

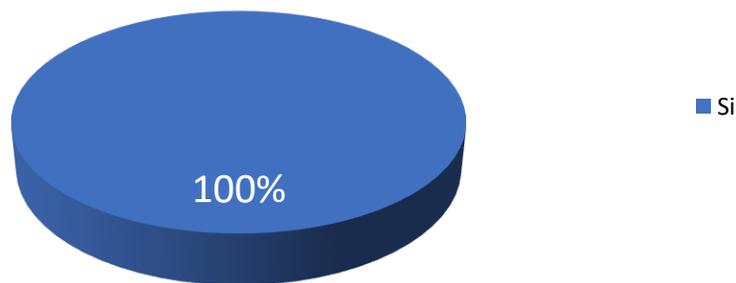
**Objetivo:** Identificar si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente tienen conocimiento sobre el Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias.

**CUADRO 9**

¿Conoce usted el Reglamento Interno de trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 9**

### ¿Conoce usted el Reglamento Interno de Trabajo de MIGOBBDT?



**Interpretación:** La totalidad de los colaboradores conocen los derechos y obligaciones provenientes de las relaciones de trabajo con el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial de El Salvador, se puede percibir que se les ha informado para que estén alienados a los objetivos, misión y visión de la institución aunque un pequeño porcentaje de ellos no esté muy informado de la misión y visión.

**Pregunta N° 10** ¿Conoce usted los valores de la Gobernación Departamental de San Vicente?

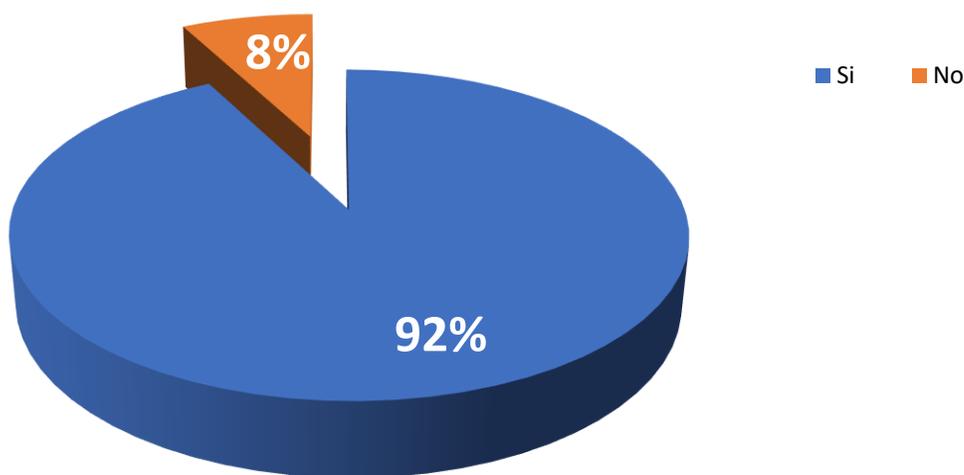
**Objetivo:** Identificar si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente tienen conocimiento sobre los valores de la institución.

**CUADRO 10**

¿Conoce usted los valores de la gobernación departamental de San Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 10**

**¿Conoce usted los valores de La Gobernación Departamental de San Vicente?**



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores es decir un 92% conocen los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad en la Gobernación Departamental de San Vicente, mientras que una minoría del 8% desconocen los valores de la institución, se debe trabar un poco más en la comunicación interna ya que es de importancia que los colaboradores se orienten con los valores que identifican a la organización ya que si bien se tiene conocimiento del reglamento, los valores impulsan más a cumplir ese reglamento y a ejecutar mejor sus actividades.

**Pregunta N° 11** ¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la oportunidad laboral?

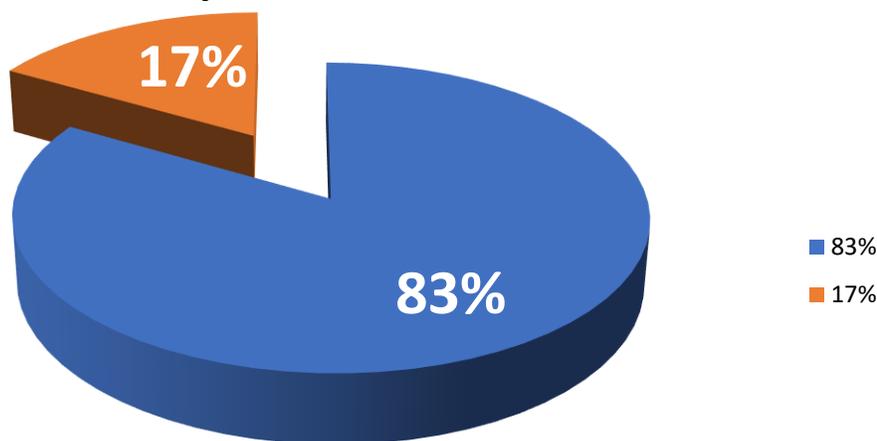
**Objetivo:** Conocer el medio por el cual los colaboradores aplicaron a la oportunidad laboral en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 11**

¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la oportunidad laboral?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Carteleras en el MIGOBDT	10	83%
Periódicos	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICO 11**

**Medio por el cuál se enteró de la oportunidad laboral.**



**Interpretación:** Los resultados indican que el 83% de los encuestados han sido contratados por convocatoria interna es decir por medio de carteleras del MIGOBDT. Y solo un 17% ha sido contratado por convocatoria externa en los periódicos de máxima circulación en el país. Lo que significa que se está tomando en cuenta al personal interno para que pueda participar en las convocatorias y ser promovidos.

**Pregunta N° 12** ¿Se le convocó a entrevista de selección para optar al puesto que desempeña actualmente?

**Objetivo:** Conocer si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente fueron convocados a una entrevista para optar por el puesto que desempeñan actualmente.

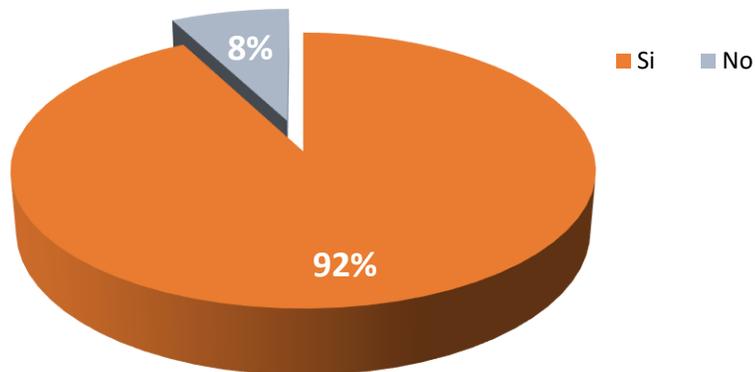
**CUADRO 12**

¿Se le convocó a entrevista de selección para optar al puesto que desempeña actualmente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA**

1

**¿Se le convocó a entrevista de selección para optar al puesto que desempeña actualmente?**



**Interpretación:** La institución está realizando bien el proceso de convocatoria, selección y contratación de personal a pesar de que no existe una unidad de recurso humano que oriente, ya que a más de la mayoría de los colaboradores se les convocó para llevar el proceso. Pero se llevaría un mejor seguimiento con una unidad interna en la institución ya que es ahí donde surgen las necesidades de contratar personal.

**Pregunta N° 13** ¿Cuál fue su forma de contratación?

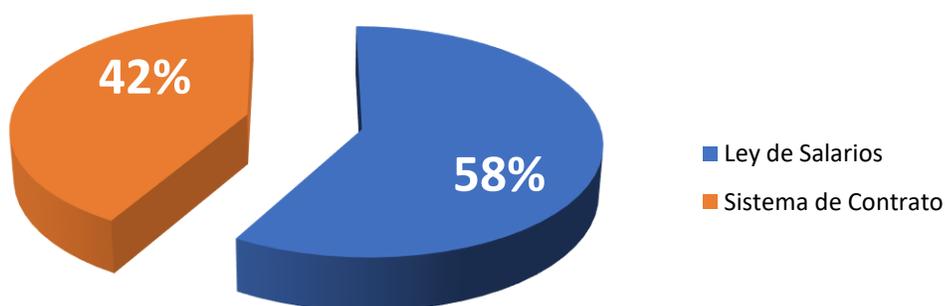
**Objetivo:** Conocer la forma de contratación de los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente por parte del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

**CUADRO 13**

¿Cuál fue su forma de contratación?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ley de Salarios	7	58%
Sistema de Contrato	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 13**

**¿Cuál fue su forma de Contratación?**



**Interpretación:** En el sistema público existe dos formas de contratación, Ley de salarios y bajo contrato Colectivo, dentro de la institución la mayoría (58%) de los colaboradores están bajo ley de salarios, lo que quiere decir que gozan de estabilidad en sus actividades, el otro (42%) está con contrato, regidos por el código de trabajo, esto es viable cuando hay puestos temporales, vacantes que se esperan cubrir, o pasar algunas pruebas antes de ser contratado de manera fija en el puesto de trabajo.

**Pregunta N° 14** ¿Recibió usted inducción antes de la toma de posesión de su cargo?

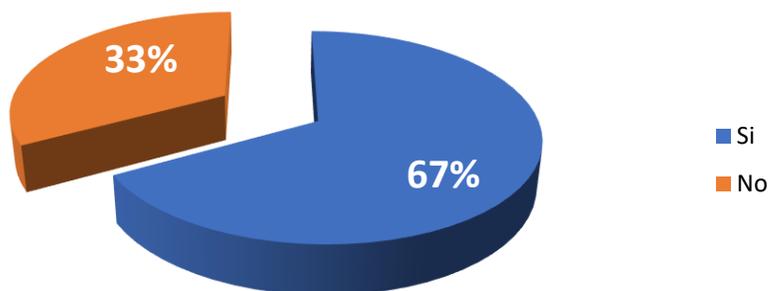
**Objetivo:** Determinar si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente han recibido inducción antes de la toma de posesión del cargo que desempeñan.

**CUADRO 14**

¿Recibió usted inducción antes de la toma de posesión de su cargo?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	67%
No	4	33%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 14**

**¿Recibió usted inducción antes de la toma de posesión de su cargo?**



**Interpretación:** La importancia de brindar una inducción es crear sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución, así como darle a conocer los procesos y lineamientos a modo de crearle un clima laboral favorable, pero solamente el 67% de los colaboradores manifiestan que se les brindó un proceso de inducción, mientras que un 33% de los colaboradores no recibieron orientación antes de iniciar sus labores. Esto es un punto de mejora ya que es importante que todos los colaboradores tengan una inducción para adaptarse con mayor facilidad a su puesto de trabajo y desarrollarse de manera eficiente y eficaz.

**Pregunta N° 15** ¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo del MIGOBBDT?

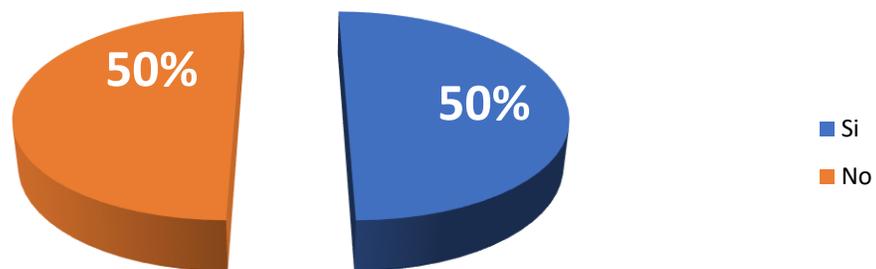
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores en su inducción han recibido un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus Dependencias.

**CUADRO 15**

¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del reglamento interno de trabajo del MIGOBBDT?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	50%
No	6	50%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 15**

**¿Se le proporcionó un ejemplar del Reglamento interno de trabajo del MIGOBBDT, en su inducción?**



**Interpretación:** La institución no cuenta con un protocolo que garantice que todos los colaboradores conozcan las reglas obligatorias de orden técnico, administrativo y disciplinario necesarias y útiles para la buena marcha de sus labores. Solamente un 50% de los colaboradores tiene a su disposición el ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo de MIGOBBDT, mientras que el 50% no cuenta con dicho ejemplar.

**Pregunta N° 16** ¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del Contrato Colectivo de Trabajo del MIGOBBDT?

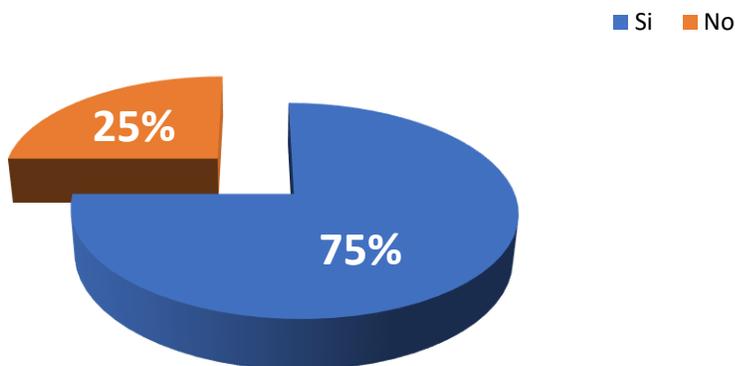
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores en su inducción han recibido un ejemplar del Contrato Colectivo de Trabajo.

**CUADRO 16**

¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del contrato colectivo de trabajo del MIGOBBDT?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	75%
No	3	25%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 16**

**¿En su inducción se le proporcionó un ejemplar del contrato de Trabajo del MIGOBBDT?**



**Interpretación:** El contrato colectivo de trabajo del MIGOBBDT constituye un medio donde se regulan los derechos y obligaciones del Ministerio de Gobernación con el fin de armonizar las relaciones laborales entre los trabajadores. Y según los datos obtenidos, se observa que el 75% de colaboradores si se le proporcionó un ejemplar del contrato colectivo de trabajo del MIGOBBDT en la inducción. Mientras que a un 25% no se le proporcionó dicho ejemplar, esto debe ser debido a que a las contrataciones eventuales no se les aplica el contenido del contrato colectivo de trabajo.

**Pregunta N° 17** ¿La institución ejecuta programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus capacidades y aptitudes en el ámbito de su competencia?

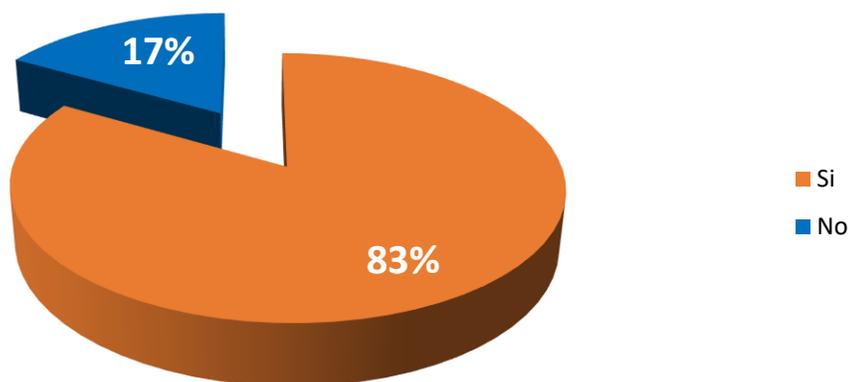
**Objetivo:** Conocer si la Gobernación Departamental de San Vicente ha ejecutado programas de capacitación y entrenamiento que han ayudado a fortalecer las capacidades y aptitudes de los colaboradores en el ámbito de su competencia.

**CUADRO 17**

¿La institución ejecuta programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus capacidades en el ámbito de su competencia?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 17**

**¿La institución ejecuta programas de capacitación y entrenamiento que ayudan a fortalecer sus capacidades en el ámbito de su competencia?**



**Interpretación:** La Gobernación Departamental de San Vicente cuenta con programas de capacitación y entrenamiento para sus colaboradores, puesto que la mayoría es decir un 83% indican si haber recibido algún tipo de capacitación durante su permanencia. Sin embargo, existe una minoría del 17% que comenta no haber recibido ningún tipo de capacitación. Indicando que no todos sus colaboradores son participe de ello.

**Pregunta N° 18** ¿Con qué frecuencia recibe usted jornadas de capacitación?

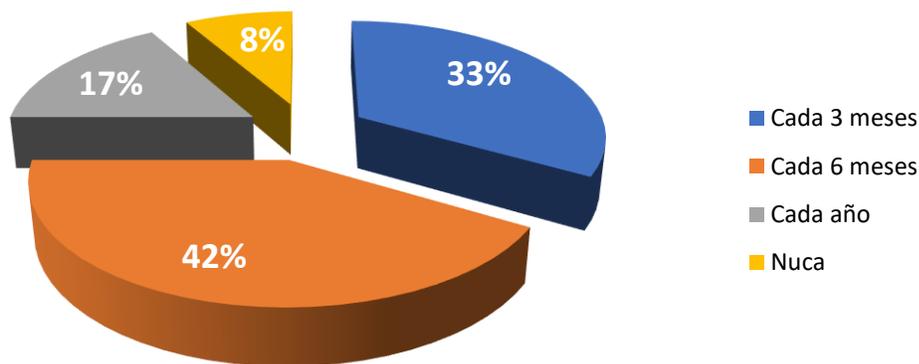
**Objetivo:** Identificar la frecuencia en la que los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente reciben jornadas de capacitación.

**CUADRO 18**

¿Con qué frecuencia recibe usted jornadas de capacitación?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Cada 3 meses	4	33%
Cada 6 meses	5	42%
Cada año	2	17%
Nunca	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 18**

**¿Con qué frecuencia recibe usted jornadas de capacitación?**



**Interpretación:** Dentro de la institución no existe un plan de capacitación constante para todos los empleados ya que el 42% de los encuestados mencionó recibir capacitaciones cada 6 meses, el 33% cada 3 meses, un 17% indica recibirlas anualmente, y un 8% manifestó que nunca ha recibido capacitación en el tiempo que tienen de laborar en la institución.

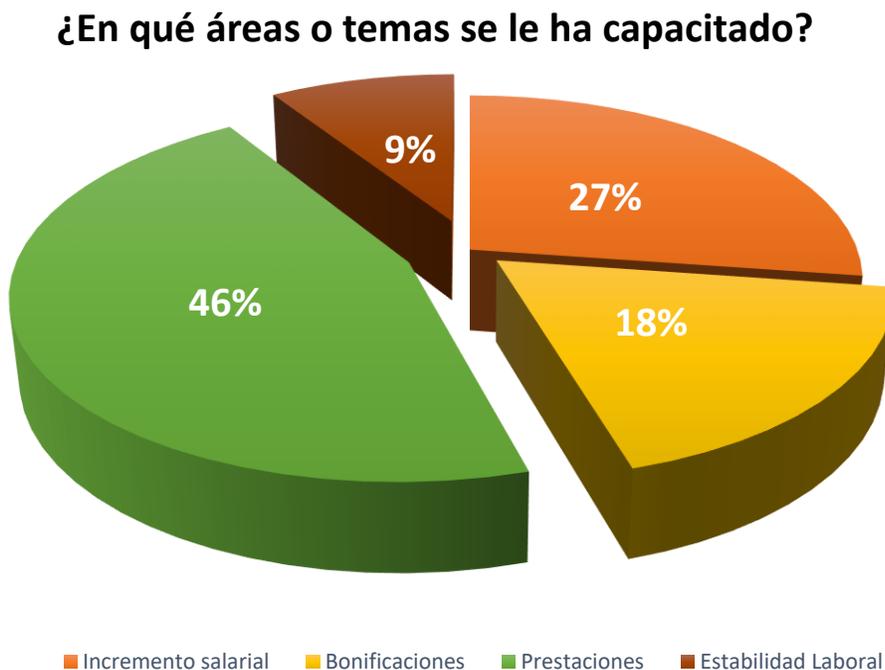
**Pregunta N° 19** ¿En qué áreas o temas se le ha capacitado?

**Objetivo:** Conocer en cuales áreas o temas los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente han sido capacitados.

**CUADRO 19**

¿En qué áreas o temas se le ha capacitado?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Formación Técnica	6	50%
Funcionamiento General de la Gobernación	3	25%
Formación para el desarrollo Intelectual	2	17%
Emergencias	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 19**



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores han recibido formación técnica y funcionamiento general de la institución, por lo cual es necesario implementar la capacitación enfocada en atención al usuario para su aplicación.

**Pregunta N° 20** ¿Se ha sometido alguna vez a una evaluación de desempeño?

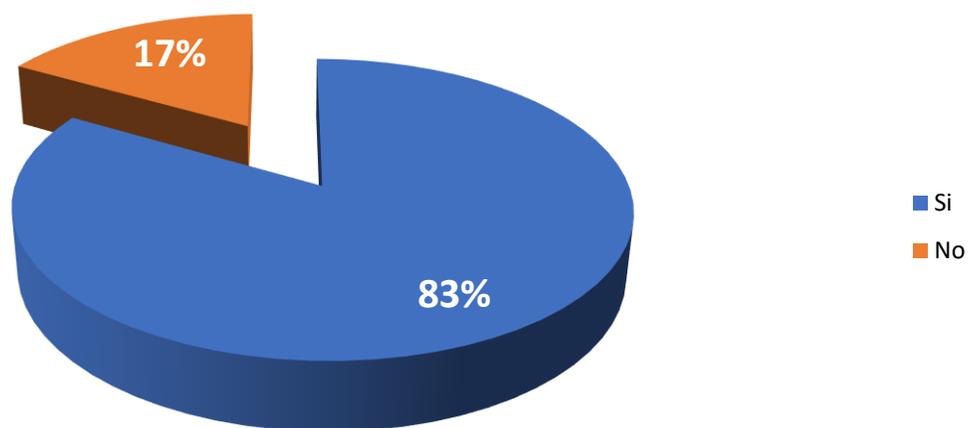
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente ya han sido sometidos a una evaluación de desempeño.

**CUADRO 20**

¿Se ha sometido alguna vez a una evaluación del desempeño?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 20**

**¿Se ha sometido alguna vez a una evaluación del desempeño?**



**Interpretación:** La institución realiza evaluaciones de desempeño a la mayoría de sus colaboradores, esto es algo positivo ya que garantiza que se estén realizando correctamente las funciones y tareas asignadas en cada puesto de trabajo. Se recomienda que estas evaluaciones se realicen al 100% de sus empleados, ya que aún existe un porcentaje del 17% el cual no ha sido sometido a ninguna evaluación.

**Pregunta No 21** Según las opciones que se muestran a continuación ¿Qué beneficio obtuvo después de haber sido sometido a una evaluación de desempeño?

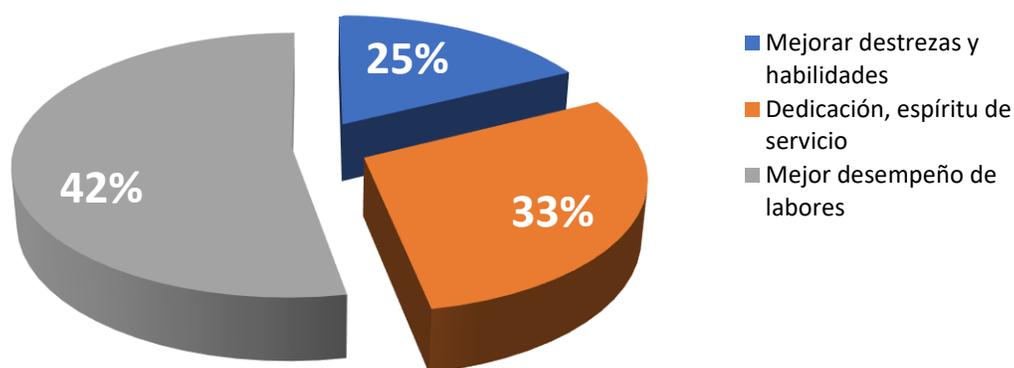
**Objetivo:** Conocer los beneficios que los colaboradores han obtenido después de haber sido sometidos a una evaluación de desempeño.

**CUADRO 21**

¿Qué beneficio obtuvo después de haber sido sometido a una evaluación del desempeño?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mejorar destrezas y habilidades	3	25%
Dedicación, espíritu de servicio	4	33%
Mejor desempeño de labores	5	42%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 21**

**¿Qué beneficio obtuvo después de haber sido sometido a una evaluación del desempeño?**



**Interpretación:** Debido a que la institución realiza evaluaciones de desempeño, obtiene varios puntos de mejora entre sus colaboradores, siendo la más importante el mejoramiento de labores.

**Pregunta N.º 22** ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la Gobernación Departamental de San Vicente?

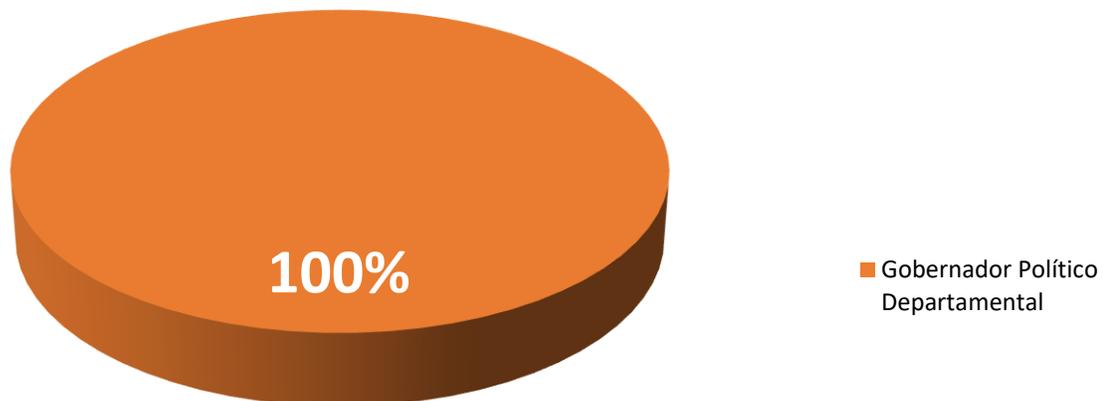
**Objetivo:** Conocer quién es la persona que está encargada de evaluar el desempeño de los colaboradores en la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 22**

<b>¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la gobernación departamental de San Vicente?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Gobernador Político Departamental	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 22**

**¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño en la Gobernación Departamental de San Vicente?**



**Interpretación:** El 100% de los colaboradores manifestaron que el encargado de evaluar el desempeño es el Gobernador Político Departamental, por lo que se puede considerar que el Gobernador tiene muchas responsabilidades que deberían corresponder a una Unidad de Recursos Humanos.

**Pregunta N° 23** ¿Alguna vez ha sido promovido de su cargo a categoría inmediata superior?

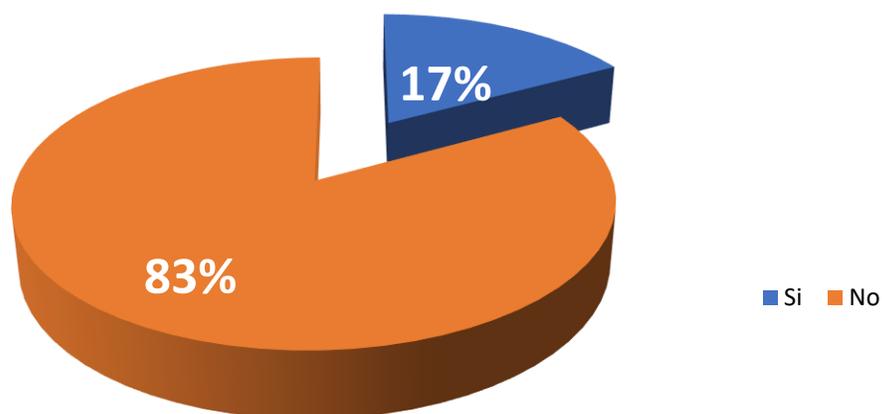
**Objetivo:** Determinar si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente ya han sido promovidos de su cargo a una categoría inmediata superior.

**CUADRO 23**

¿Alguna vez ha sido promovido de su cargo a categoría inmediata superior?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	17%
No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 23**

**¿Alguna vez ha sido promovido de su cargo a categoría inmediata superior?**



**Interpretación:** Dentro de la Gobernación Departamental de San Vicente es poca la oportunidad de crecimiento laboral y desarrollo profesional puesto que la rotación interna de la institución tiene un índice bajo del 17%, por lo cual un 83% es decir la mayoría ninguna vez ha sido promovido de su cargo a categoría inmediata superior.

**Pregunta N° 24** ¿Usted registra o marca su entrada y salida de la Gobernación Departamental de San Vicente?

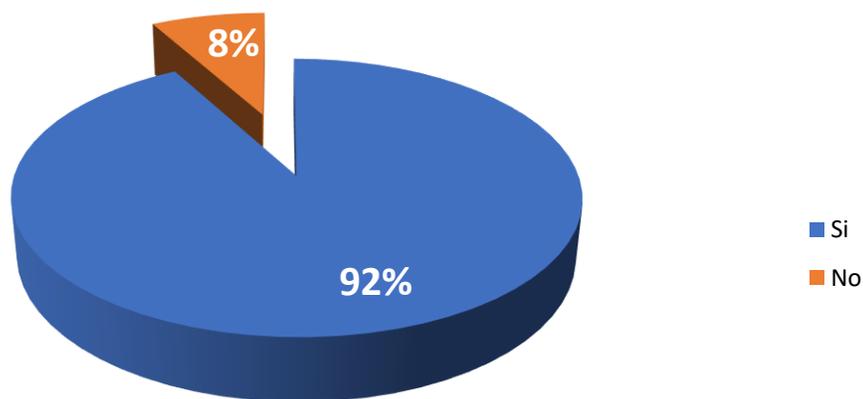
**Objetivo:** Determinar si los colaboradores registran o marcan su hora de entrada y salida de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 24**

¿Usted registra o marca su entrada y salida de la gobernación departamental de san Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	92%
No	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 24**

**¿Usted registra o marca su entrada y salida de La Gobernación Departamental de San Vicente?**



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores registran su entrada y salida de la Gobernación Departamental de San Vicente, es decir que los colaboradores se sienten comprometidos con sus responsabilidades, a la vez que ayudan a llevar un mejor registro para la elaboración de planillas.

**Pregunta N° 25** ¿Cuál es el método de control de asistencia que utiliza la Gobernación Departamental de San Vicente?

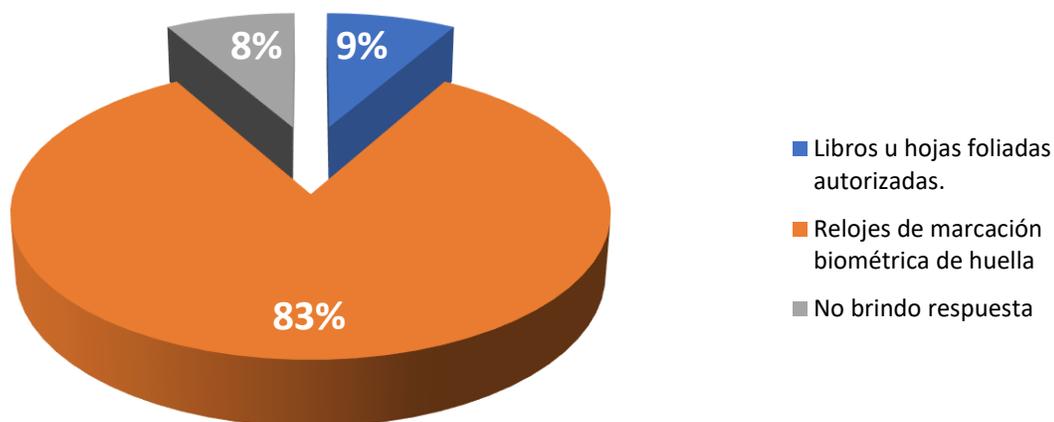
**Objetivo:** Conocer el método que la Gobernación Departamental de San Vicente utiliza para llevar el registro de control de asistencia de todos sus colaboradores.

**CUADRO 25**

¿Cuál es el método de control de asistencia que utiliza la gobernación de San Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Libros u hojas foliadas autorizadas.	1	9%
Relojes de marcación biométrica de huella	10	83%
No brindo respuesta	1	8%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 25**

**¿Cuál es el Método de control de asistencia que utiliza la Gobernación de San Vicente?**



**Interpretación:** De acuerdo con los datos anteriores se determina que existe una buena herramienta la cual facilita llevar a cabo un control de planilla como: los días trabajados, las llegadas tardes, ya que el 83% de los colaboradores registran su entrada con relojes de marcación biométrica de huella y solo un 9% por medio de libros u hojas foliadas, la cual se refiere al personal de limpieza y motorista.

**Pregunta N° 26** ¿Alguna vez usted ha hecho uso de trámites de licencias y permisos ya sea con goce o sin goce de sueldo?

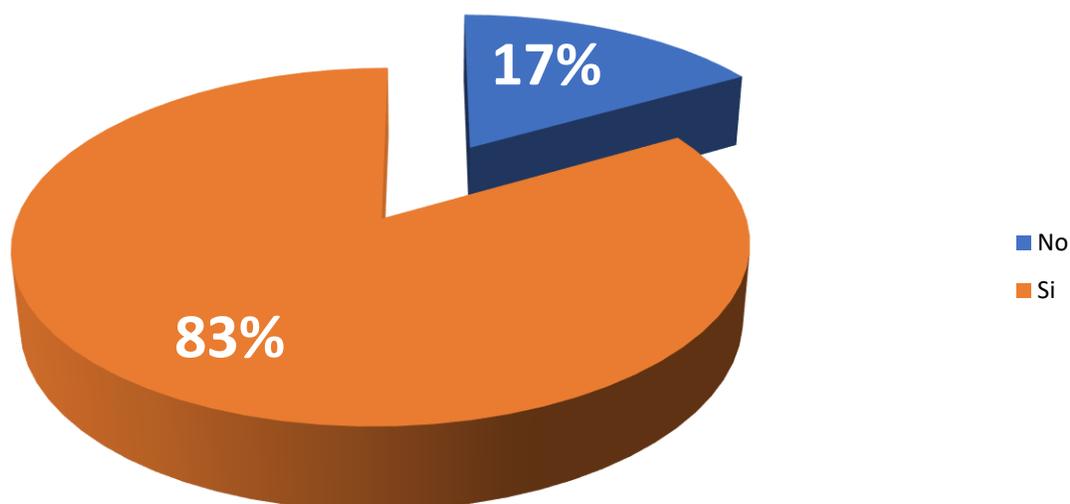
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores ya han hecho uso de los tramites de licencias y permisos con o sin goce de sueldo.

**CUADRO 26**

¿Alguna vez usted ha hecho uso de trámites de licencias y permisos ya sea con goce o sin goce de sueldo?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	2	17%
Si	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 26**

**¿Alguna vez usted ha hecho uso de trámites de Licencias y permisos ya sea con goce o sin goce de sueldo?**



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores han hecho uso de trámites de licencias y permisos con goce o sin goce de sueldo, lo que determina que se es flexible con los colaboradores, pero se debe llevar un control con estos permisos, para poder cubrir las actividades y que no afecte el funcionamiento de la institución.

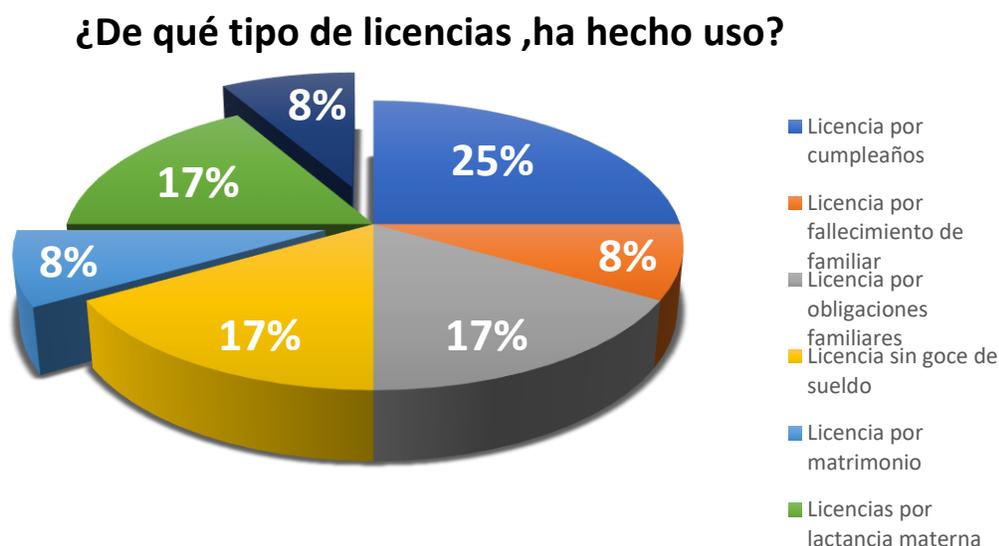
**Pregunta N° 27** Según las opciones que se muestran a continuación ¿De qué tipo de licencias, usted ha hecho uso?

**Objetivo:** Identificar el tipo de licencias de las cuales ya han hecho uso los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente.

**CUADRO 27**

¿De qué tipo de licencias, ha hecho uso?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Licencia por cumpleaños	3	25%
Licencia por fallecimiento de familiar	1	8%
Licencia por obligaciones familiares	2	17%
Licencia sin goce de sueldo	2	17%
Licencia por matrimonio	1	8%
Licencias por lactancia materna	2	17%
Licencia por estudios	1	%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 27**



**Interpretación:** Dentro de las herramientas que motivan a los colaboradores a sentirse comprometidos con el trabajo y a realizar mejor sus tareas diarias son las licencias, beneficios de empleados, y las que gozan los colaboradores con más frecuencia son licencia de cumpleaños, obligaciones familiares, sin goce de sueldo y por lactancia materna.

**Pregunta N° 28** ¿Sabe usted si cuenta con un expediente personal archivado en el Departamento de Recursos Humanos de la institución?

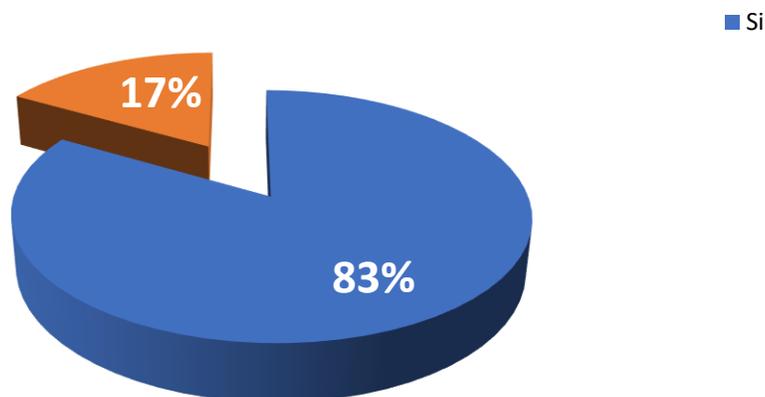
**Objetivo:** Conocer si los colaboradores tienen conocimiento de que cuentan con un expediente personal que es archivado en el Departamento de Recursos Humanos de la institución.

**CUADRO 28**

¿Tiene conocimiento, si cuenta con un expediente personal archivado en el departamento de recursos humanos de la institución?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	10	83%
No	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 28**

**¿Tiene conocimiento, si cuenta con un expediente personal archivado en el departamento de Recursos de la institución?**



**Interpretación:** A pesar de que no existe un departamento de Recursos Humanos propio de la Gobernación departamental de San Vicente, el 83% de los colaboradores sabe que tiene un expediente en la institución, el resto desconoce ese dato, por lo que es importante que una unidad interna en la organización sea la encargada de llevar expedientes de los colaboradores.

**Pregunta N° 29** ¿Conoce usted que información contiene su expediente personal?

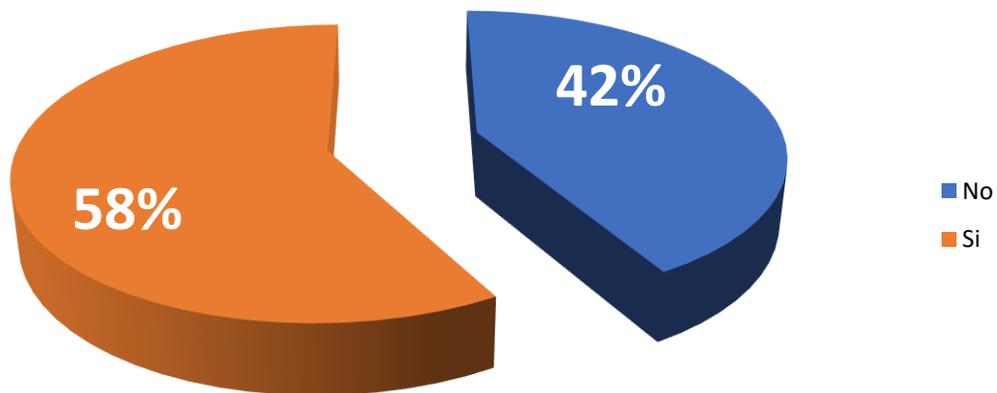
**Objetivo:** Saber si los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente conocen la información que contiene su expediente personal.

**CUADRO 29**

¿Conoce usted que información contiene su expediente personal?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No	5	42%
Si	7	58%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 29**

**¿Conoce usted que información contiene su expediente personal?**



**Interpretación:** Los expedientes personales contienen toda la documentación general, laboral y profesional de los empleados, como también lo relacionado a evaluaciones, ascensos y capacitaciones. Información que solo el 42% de los colaboradores no tiene conocimiento y un 58% si tiene conocimiento de la información que contiene el expediente personal. Es importante que los colaboradores conozcan la información de su expediente ya que eso les genera confianza y sentido de pertenencia con la institución.

**Pregunta N° 30** ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

**Objetivo:** Determinar qué tan motivados se encuentran los colaboradores de la Gobernación Departamental de San Vicente en el desempeño de sus funciones.

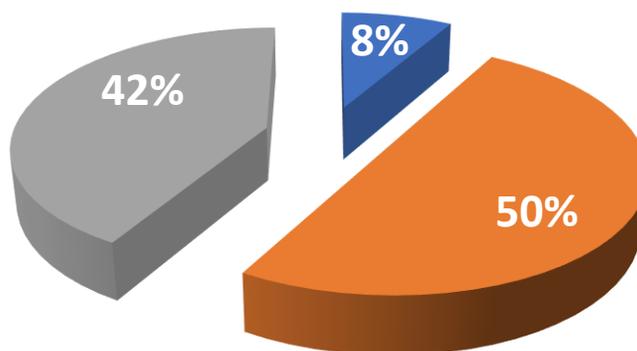
**CUADRO 30**

¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Motivado (6-5)	1	8%
Muy motivado (8-7)	6	50%
Totalmente motivado (10-9)	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 30**

### ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

■ Motivado (6-5) ■ Muy motivado (8-7) ■ Totalmente motivado (10-9)



**Interpretación:** La motivación es una parte importante en el área de trabajo para que los empleados cumplan de una forma efectiva sus funciones y actividades. Sin embargo aún no se alcanza un nivel en el que todos los colaboradores se encuentren totalmente motivados, por lo que es necesario involucrarse más en esta área ya sea realizando pequeñas reuniones o desarrollando acciones como capacitaciones e incentivos.

**Pregunta N° 31** Según las opciones que se muestran a continuación ¿Cuáles le proporciona la Gobernación Departamental de San Vicente?

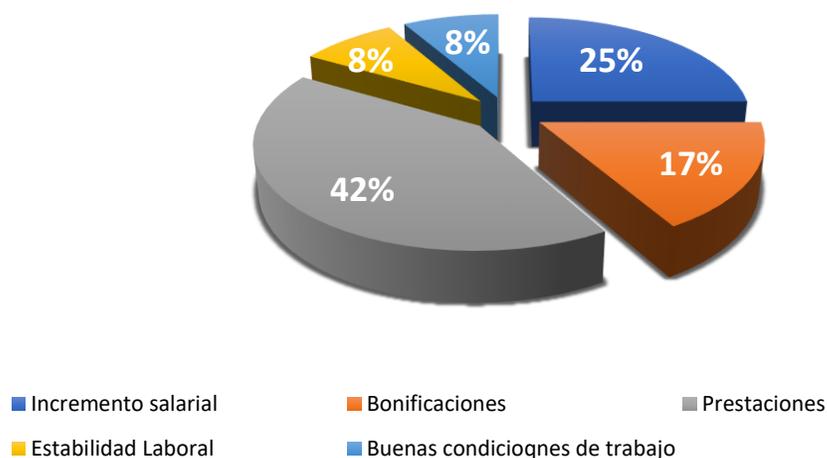
**Objetivo:** Conocer que beneficios proporciona la Gobernación Departamental de San Vicente a sus colaboradores.

**CUADRO 31**

¿Qué beneficios le proporciona la gobernación de San Vicente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Incremento salarial	3	25%
Bonificaciones	2	17%
Prestaciones	5	42%
Estabilidad Laboral	1	8%
Buenas condiciones de trabajo	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**GRÁFICA 31**

**¿Qué beneficios le proporciona la gobernación de San Vicente?**



**Interpretación:** De acuerdo con los datos obtenidos, los beneficios que proporciona la institución a sus colaboradores, la mayoría indico que prestaciones, seguidamente incrementos salariales y bonificaciones. Mientras que una minoría estabilidad laboral y buenas condiciones de trabajo.

**ANEXO 6. INFORMACION OBTENIDA DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GOBERNADOR POLÍTICO DEPARTAMENTAL Y VICEGOBERNADORA POLÍTICA DEPARTAMENTAL.**

<b>PREGUNTA</b>	Respuesta del Gobernador Político Departamental.	Respuesta de la Vicegobernadora Política Departamental.
<b>1. ¿La Gobernación Departamental de San Vicente cuenta con normas técnicas de control interno propias?</b>	Si cuenta con Normas técnicas de control interno, pero son las generales del Ministerio de Gobernación.	La Gobernación no tiene propias, solo las del Ministerio de Gobernación a nivel general.
<b>2. ¿De ser no la respuesta, bajo qué normas técnicas se rige la Gobernación Departamental de San Vicente?</b>	Con las normas técnicas del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.	Con los lineamientos que manda el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (o centro de Gobierno San Salvador)
<b>3. ¿De qué manera diseña, implementa y evalúa el Sistema de Control Interno?</b>	Siguiendo y cumpliendo las normas y todo tipo de procedimientos que manda el Ministerio de Gobernación, es decir que todos los mecanismos para el desarrollo de actividades de esta Gobernación se desarrollan en base al Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.	Tomando en cuenta todo lo que el Ministerio de Gobernación indica es decir cumpliendo los planes y todo tipo de actividades que indique
<b>4. ¿Cada cuánto tiempo se actualizan las normas técnicas de control interno específicas del Ministerio de Gobernación?</b>	No hay actualización continua de las Normas técnicas de control interno específicas del Ministerio de Gobernación, por lo tanto, desconozco el dato.	Se desconoce el dato porque las últimas que están en uso son las del año 2013, no hay actualización alguna porque nunca fueron publicadas al Diario Oficial.
<b>5. Respecto a la máxima autoridad, funcionarios y empleados que tienen personal bajo su cargo. ¿Cada cuánto realizan retroalimentaciones para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, misión, visión, controles internos y valores éticos?</b>	Siempre hay una reunión mensual donde se abordan diferentes temas más que todo de emergencias, y una reunión inicial del año donde se dan a conocer todos los lineamientos y de igual forma los valores, misión, visión y otros. También las reuniones dependen mucho de las emergencias.	Se retroalimenta cada tres meses, pero no a todos los empleados, a veces depende la situación en la que se encuentre o cuando sea necesario

<p><b>6. ¿Qué medidas está tomando la máxima autoridad y las jefaturas para fomentar una cultura de control dentro del sistema institucional?</b></p>	<p>Se necesita que se mantenga y se siga la línea de respeto política entre todos y de igual forma se realiza un informe mensual que a través de ello se les hace la evaluación de desempeño, y estamos sujetos a las normativas vigentes, Reglamento Interno del Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y POA (que es el plan operativo anual)</p>	<p>Se elabora un informe mensual en donde se detalla que actividades o tareas ha realizado en el mes y este reporte se envía a Gobernación Central.</p>
<p><b>7. Cómo Gobernación Departamental de San Vicente ¿Qué metas y objetivos han tomado en cuenta en su estructura organizacional? Y, ¿Cada cuánto la reestructuran?</b></p>	<p>Respecto a la estructura organizacional, está totalmente desactualizada no se cambia desde el año 2006, porque la Gobernación de San Vicente no cuenta con área de recursos humanos para dicha reestructuración. . De igual forma la institución no tiene información de los trámites que se pueden gestionar o de los proyectos que se impulsan desde la entidad, por lo que es necesario actualizar el portal de transparencia y crear una página en redes sociales que contenga toda la información útil para los ciudadanos y que estos tengan acceso.</p>	<p>Desconozco cada cuanto se reestructuran desde que inicie a laborar en la Gobernación no se ha mencionado sobre reestructuración de la estructura organizacional.</p>
<p><b>8. De acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial y sus dependencias, la clasificación del personal de la institución ¿Cuántas personas tienen contratos individuales y cuantas se rigen por el sistema de la Ley de Salarios?</b></p>	<p>7 personas están regidas bajo Ley de Salarios y 5 están por contratos individuales.</p>	<p>7 personas Ley de Salarios y 5 por contrato.</p>

<p><b>9. Durante su gestión, ¿Cuáles han sido las razones por la cual se han tenido vacantes, para la selección y contratación de nuevo personal?</b></p>	<p>Solo ha habido reasignaciones por negligencias, no ha habido vacantes, hasta este año 2023 esperamos que se contrate nuevo personal si el Ministerio de Gobernación así lo establezca.</p>	<p>No ha habido vacantes nuevas ni ningún proceso de selección y contratación de nuevo personal. desde el año 2021.</p>
<p><b>10. La Gobernación Departamental de San Vicente, ¿Cuenta con un manual de inducción?</b></p>	<p>Si contamos con manual de inducción.</p>	<p>Si tenemos un manual de inducción.</p>
<p><b>11. ¿Cómo procede la Gobernación Departamental de San Vicente con la inducción que reciben los nuevos colaboradores?</b></p>	<p>En este caso no hemos tenido nuevos contratos, lo ideal sería para este año integrar más personal porque se necesita. De igual forma tengo entendido que la inducción se ha realizado en Gobernación Central no acá en la Gobernación de San Vicente ya que carecemos de unidad de recursos humanos como antes lo he mencionado.</p>	<p>En esta gobernación no se les da inducción a los colaboradores, pues la Gobernación Central es la encargada porque la Gobernación de San Vicente no cuenta con área de recursos humanos institucional.</p>
<p><b>12. A los nuevos colaboradores que se integran al equipo de la Gobernación Departamental de San Vicente ¿Por qué medio se les hace llegar el manual de descripción de puestos?</b></p>	<p>El Manual de descripción de puestos en esta gobernación se maneja de forma impresa.</p>	<p>Se les entrega de forma impresa.</p>
<p><b>13. ¿En qué momento, se les da a conocer el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo, al nuevo personal?</b></p>	<p>La dirección de recursos humanos central la entrega en el momento de la inducción.</p>	<p>Al momento de la contratación, gobernación central da a conocer el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento Interno.</p>

## ANEXO 7: Formulario de Solicitud para cursos Cerrados.



### LICITACION PUBLICA 01/2023 SOLICITUD DE APOYO PARA CAPACITACION CURSOS CERRADOS

#### I. DATOS GENERALES

FECHA DE ELABORACION

NOMBRE DE LA EMPRESA(Razón Social)

SIGLAS

N.I.T. DE LA EMPRESA

TELÉFONO

FAX

e - mail

ACTIVIDAD ECONÓMICA ( De acuerdo a clasificación ISSS)

TAMAÑO DE EMPRESA ( De acuerdo al número de trabajadores)

Micro (9 ó menos)

Mediana (50 a 99)

Pequeña (10 a 49)

Grande (100 ó más)

Monto aportación mensual al INSAFORP

(Anexar fotocopia del comprobante de pago al ISSS donde se refleja la cotización al INSAFORP del mes recién pasado)

Nombre del Responsable de la Capacitación dentro de la empresa:

1er apellido

2do. Apellido

Nombres

#### II. SOBRE LA CAPACITACION SOLICITADA

NOMBRE DE LA CAPACITACION:

LA CAPACITACION ESTA RELACIONADA CON:

Actividad indirecta o Soporte al giro del negocio

Actividad principal o Directa al giro del negocio

AREA EN LA QUE SE CLASIFICA LA CAPACITACION (elija una)

AREA DE LA CAPACITACION SOLICITADA ( Elija Un

Fecha de Recepción en INSAFORP:

#### RESERVADO PARA EL INSAFORP

No. de solicitud de la empresa

#### ASPECTOS GENERALES

1. La solicitud se enmarca en el contexto de la Formación Profesional  SI  NO

2. El grupo meta está formado por trabajadores activos de la empresa  SI  NO

3. La empresa está solvente con la entrega de documentos para pago de proveedores de eventos anteriores  SI  NO

4. Aportación anual estimada al INSAFORP  
\$

5. Monto de apoyo a capacitaciones de la empresa en el año en curso  
\$

6. La empresa ha colaborado con INSAFORP para evaluar el impacto de las capacitaciones  SI  NO

7. La empresa se compromete a:  
a) Cumplir con el seguimiento de la capacitación  SI  NO

b) Efectuar evaluación de impacto.  SI  NO

c) Mostrar evidencias cuando el INSAFORP lo Requiera  SI  NO

#### CRITERIOS DE ANÁLISIS DE LA CAPACITACION SOLICITADA

1. La capacitación es pertinente con la actividad económica de la empresa  SI  NO

2. La capacitación contribuye a:  
a) Mejorar la competitividad de la empresa   
b) Mejorar la productividad de la empresa   
c) Fomentar la atracción de inversiones   
d) La promoción de exportaciones   
e) Los Tratados de Libre Comercio   
f) Un proyecto estratégico   
g) Promoción de empleo

### DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPANTES

No. Del Grupo	Nivel de los Participantes										Total por Sexo		Total	
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administ		Personal técnico		Personal Administ		Personal Operativo		F	M		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M				

**Nota: Anexar listado con los nombres y cargos de los participantes (GFC - ANEXO 2) JUSTIFICACIÓN TÉCNICA DE LA CAPACITACION SOLICITADA VINCULADA CON MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y/O COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA:**

a) Explicar el origen de la solicitud( la problemática a resolver vinculado a la productividad)

b) Explicar cómo se fortalecerán las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

c) Explicar cómo se aplicarán en sus puestos de trabajo las competencias laborales requeridas de los participantes propuestos

**Nota: no procede la justificación si no completa los tres literales anteriores.**

#### CUENTA LA EMPRESA CON UN PLAN DE CAPACITACION

Si  No

#### ORIGEN DE LA SOLICITU

Incluida en un plan de capacitación de la empresa: Si  No  Acción Correctiva, generada a partir de un Diagnóstico Si  No

#### DESCRIBA EL IMPACTO (RESULTADOS) DE LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

RESULTADOS	PLAZO

3. Área de incidencia de la capacitación solicitada(Marcar solo una)

*\*Área administrativa*

- Complementación   
 Actualización   
 Especialización

*\*Área técnica*

- Complementación   
 Actualización   
 Especialización

*\*Transversal*

- 

4. La capacitación es pertinente con el puesto, funciones o responsabilidades de los participantes (según listado anexo)

- SI  
 NO

5. La justificación técnica:

a) Explica el origen de lo solicitado  SI  
 NO

b) Indica como se fortalecerán las competencias laborales de los participantes propuestos.  SI  
 NO

c) Es coherente con el grupo meta  SI  
 NO

d) Es coherente con los objetivos y los contenidos propuestos  SI  
 NO

6. Describe el impacto (resultados) a obtener y el plazo

- SI  
 NO

### III. CONTROL Y MONITOREO DE LA CAPACITACION

#### DESCRIBA EL TIPO DE MONITOREO QUE EFECTUARÁ A LA CAPACITACION

a) Durante la ejecución de la capacitación:

b) Al final(Evaluación de Reacción):

c) Posterior a la capacitación:( en los puestos de trabajo):

#### CONTROL Y MONITOREO

1. El control y monitoreo a aplicar a la capacitación permitirá verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas de la solicitud, **posterior a la capacitación, en los puestos de trabajo.**  SI  NO

1. La Empresa se compromete a proporcionar los aspectos logísticos de la capacitación(local, alimentación, otros)  SI  NO

2. La solicitud está firmada por la Gerencia General o Superior de la Empresa  SI  NO

### IV. LUGAR Y FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN DE LA CAPACITACION

Fecha tentativa de inicio

Fecha tentativa de finalización

DURACIÓN DE CADA GRUPO

\_\_\_\_\_  
Horas

HORARIO TENTATIV

#### UBICACIÓN DE LA CAPACITACION

Departamento y Municipio donde se realizará la capacitación

Lugar y dirección tentativa donde se realizará la capacitación

### V. NOMBRE, CARGO Y FIRMA DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

NOMBRE DEL GERENTE GENERAL O SUPERIOR DE LA EMPRESA.

_____ 1er apellido	_____ 2do. Apellido	_____ Nombres
-----------------------	------------------------	------------------

CARGO

FIRMA

Sello

#### PROPUESTA DE LA GERENCIA DE FORMACION CONTINUA

ESTA GERENCIA PROPONE:

Apoyar la capacitación  SI  NO

No. grupos solicitados

No. grupos que se recomienda apoyar

\_\_\_\_\_  
FIRMA

Otras observaciones:



**ANEXO 9: VISITA DEL EQUIPO DE TRABAJO A LAS INSTALACIONES DE LA GOBERNACIÓN DE SAN VICENTE.**



