

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



TESIS:

“SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL EN LA ATENCIÓN DE USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2012”.

PRESENTADO POR:

ARGUETA CENTENO, MARGARITA GUADALUPE
GONZÁLEZ AGUILAR, AZALIA DANIELA
VILLALOBOS VILLALOBOS, CECILIA DE LA PAZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR DE TESIS:

LIC. JUAN DAVID REYES SALAZAR

OCTUBRE 2012.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR:

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

VICE – RECTOR ACADÉMICO:

MAESTRA. ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO

VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO:

LIC. SALVADOR CASTILLO

FISCAL GENERAL:

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

SECRETARIA GENERAL:

DOCTORA ANA LETICIA DE AMAYA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

DECANO EN FUNCIONES:

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL:

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO:

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. JUAN DAVID REYES SALAZAR

ASESOR METODOLÓGICO:

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ

SAN MIGUEL, OCTUBRE DE 2012

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS: Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A MIS PADRES: Milagro Del Carmen Centeno de Argueta y Manuel dolores Argueta Flores, quienes son la fuerza y estímulo más grande que la vida me dio. Quienes que con tanto sacrificio han logrado darme la educación, cultivar en mí, valores espirituales y morales y llevarme por el sendero del bien y por todos sus consejos, porque sin su apoyo no hubiese podido concluir mi carrera, no tengo palabras para agradecerles.

A MIS HERMANOS/ AS: Juan Francisco; María Lucia; Ana Beatriz; Manuel Dolores; Milagro del Carmen y Teresa Adelaida, por toda su comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de mi superación, gracias por ayudarme a cumplir mi meta.

A MIS ABUELOS / AS: Lucila centeno; francisco Argueta y lucia de Jesús flores por todo sus cariño y consejos y por estar siempre a mi lado apoyándome.

A MI ESPOSO: Javier Orlando Navas S. que ha estado a mi lado dándome su confianza, cariño, comprensión, tolerancia, motivación y su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera especialmente en el desarrollo de mi tesis.

A MIS SOBRINOS /AS: José Manuel, Carmen Lizbeth, Ana lucia, Thelma Susana, Mauricio Emmanuel, Daniel Francisco, que han estado a mi lado dándome cariño, ternura y confianza durante mis estudios.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Azalia Daniela Aguilar, Cecilia de La paz Villalobos, por su paciencia y comprensión y el apoyo que me brindaron durante el proceso de tesis y por la confianza que depositaron en mí, Por tomar en cuenta mis opiniones y aportar de la tuyas para que el trabajo de investigación sea una realidad.

A LA FAMILIA NAVAS SALAMANCA: Por su apoyo y comprensión durante el proceso de tesis, quienes me han demostrado su cariño sincero, les estoy muy agradecida.

A LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR: En especial a la Facultad Multidisciplinaria Oriental; por haberme abierto sus puertas y ser el medio de mi superación y por darme la oportunidad de ser parte de ella.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Juan David Reyes Salazar, por contribuir en el desarrollo de nuestra formación profesional, y por la ayuda obtenida en las asesorías y dudas presentadas en la elaboración de esta tesis.

A LOS DOCENTES: Por transmitirme los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

A MIS AMIGOS /AS: Que siempre creyeron en mí, por su motivación y apoyo mutuo y sincero durante el periodo de mi formación profesional.

A EL ALCALDE MUNICIPAL: Lic. Sergio Antonio Solórzano, por confiar en nosotras y habernos abierto las puertas de la municipalidad y proporcionarnos la información idónea para la elaboración de nuestra tesis.

Margarita Guadalupe Argueta Centeno

Le agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir, por haberme acompañado a lo largo de mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad; además por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres José Santos González y María Ester Aguilar de González por su apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación; ayudándome a alcanzar mis metas y objetivos, por creer en mí y brindarme su confianza, por sus consejos y por guiarme en el camino correcto, por las palabras de ánimo en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi abuelo Daniel Aguilar por su amor, por su cariño y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.

A mis hermanos Osmar González y Alberto González por alegrar mi vida y por ser mi compañía en todo momento, por ser mi inspiración a ser una buena persona y una profesional para que puedan ver en mí un ejemplo de perseverancia y superación.

A mis compañeras de tesis Cecilia Villalobos y Margarita Argueta por su dedicación y esfuerzo por la consecución de nuestro objetivo.

Azalia Daniela González Aguilar

A Dios todo poderoso por dejarme llegar hasta esta etapa de mi vida, y por iluminar mi camino en cada paso que doy. Por demostrarme que querer es poder que no hay nada que nos pueda parar cuando queremos realizar un sueño, también por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir adelante de cada tropiezo.

A mis padres Celso Antonio Villalobos † y Raquel Antonia Villalobos, que siempre me han dado su apoyo incondicional y a quienes debo haber alcanzado mis objetivos, por todo su amor, cariño, sus valores, por sus consejos y palabras de ánimo en los momentos más difíciles de mi vida, gracias mamá por todo su trabajo, dedicación y esfuerzo para darme una formación académica. De ellos es este triunfo y para ellos es todo mi agradecimiento, sin la cual, no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado hasta la culminación de este proceso.

A mis hermanos Manuel y Saúl Villalobos por brindarme su cariño, amor, amistad, confianza, paciencia, apoyo y comprensión, por sus palabras de aliento. A mis abuelas Herminia Villalobos † y Juana de Jesús Rodríguez por su preocupación en el desarrollo de mis estudios y por brindarme sus sabios consejos. A mis tíos y tías por su apoyo, consejos y palabras de aliento. A mis primos, por su cariño, apoyo, confianza y amistad.

A nuestro docente y asesor de tesis Lic. Juan David Reyes por el aporte de sus conocimientos que orientaron la elaboración del presente trabajo.

A mis compañeras de tesis Daniela González y Margarita Argueta, por su comprensión, por sus palabras de aliento y amistad incondicional, por el tiempo dedicado, por su paciencia y sobre todo lo que me han enseñado en este proyecto, por haber compartido esta grata experiencia de nuestras vidas.

A mis amigos: Selena Martínez, por sus ánimos, afecto y apoyo incondicional; Lilian Velázquez, Ruth Lizama, Mayra Villegas, Celia Orellana, Cesar Constanza, Moisés por brindarme su amistad incondicional en el transcurso de la carrera, por su cariño, apoyo, comprensión y aprecio; Alma, Priscila por su amistad y aprecio; por compartir los buenos y malos momentos, gracias por ser parte importante de mi vida.

Al Señor Alcalde del Municipio de Moncagua: Lic. Sergio Antonio Solórzano, y a los empleados de esta institución que nos proporcionaron la información necesaria para la realización de este trabajo.

Todas aquellas personas que me apoyaron de alguna manera para que lograra este triunfo, y a todos aquellos compañeros con los que compartí buenos momentos en el transcurso de la carrera, gracias por su gran amistad.

Cecilia de la Paz Villalobos Villalobos

INDICE

Introducción	i
<u>CAPITULO I</u>	
1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Enunciado del Problema	3
1.3 Justificación de la Investigación	4
1.4 Delimitación de la Investigación	6
1.4.1 Delimitación del espacio	6
1.4.2 Delimitación Teóricas	6
1.4.3 Delimitación de Recursos	6
1.4.3.1 Recursos Económicos	6
1.4.3.2 Materiales y Equipo	7
1.4.3.3 Recurso Humano	7
1.5 Objetivos de la Investigación	8
1.5.1 Objetivo General	8
1.5.2 Objetivos Específico	8
1.6 Sistema de Hipótesis de la Investigación	9
1.6.1 Hipótesis general	9
1.6.2 Hipótesis Específicas	9
1.6.3 Sistema de Variables	10
1.7 Operacionalización de Hipótesis	11
1.7.1 Hipótesis General	11
1.7.2 Hipótesis Especifica1	12
1.7.3 Hipótesis Especifica 2	13
1.7.4 Hipótesis Especifica 3	14

CAPITULO II

2.0 MARCO DE REFERENCIA	15
2.1 Marco Normativo	15
2.2 Marco Histórico	21
2.3 Marco Teórico	25

CAPITULO III

3.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	51
3.1 Tipo de Estudio	51
3.1.1 Investigación Documental	51
3.1.2 Investigación Descriptiva	51
3.2 Población	52

CAPITULO IV

4.0 PLAN DE ANALISIS	53
4.1 Técnicas e Instrumentos a Utilizar en la Investigación	53
4.1.1 Observación Directa	53
4.1.2 Encuesta	53
4.1.3 Entrevista	53
4.1.4 Cuestionario	54
4.2 Fuentes de Recolección de Información	54
4.2.1 Fuentes Primarias	54
4.2.2 Fuentes Secundarias	54
4.3 Análisis e Interpretación de Resultados	55
4.3.1 Tabulación y Análisis de la Encuesta Dirigida a los Empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua	55
4.3.2 Tabulación y Análisis de la Entrevista Dirigida al Alcalde de la Alcaldía Municipal de Moncagua	70
4.4 Conclusiones y Recomendaciones	73
4.4.1 Conclusiones	73
4.4.2 Recomendaciones	74

CAPITULO V

5.0 SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL EN LA ATENCIÓN DE USUARIOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2012.

5.1 Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Moncagua	76
5.1.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos	76
5.1.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos	76
5.1.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	77
5.1.3.1 Objetivos General	77
5.1.3.2 Objetivos Específicos	77
5.1.3.2.1 Reclutamiento y Selección	77
5.1.3.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	78
5.1.3.2.3 Control y Compensación	78
5.1.4 Metas del Departamento de Recursos Humanos	79
5.1.4.1 Meta General	79
5.1.4.2 Meta Específica	79
5.1.4.2.1 Reclutamiento y Selección	79
5.1.4.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	80
5.1.4.2.3 Control y Compensación	80
5.1.5 Estrategias del Departamento de Recursos Humanos	81
5.1.5.1 Estrategia General	81
5.1.5.2 Estrategia Específica	81
5.1.5.2.1 Reclutamiento y Selección	81
5.1.5.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	82
5.1.5.2.3 Control y Compensación	82
5.1.6 Políticas del Departamento de Recursos Humanos	83
5.1.6.1 Política General	83

5.1.6.2 Política Específica	83
5.1.6.2.1 Reclutamiento y Selección	83
5.1.6.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos	84
5.1.6.2.3 Control y Compensación	84
5.2 Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	85
5.2.1 Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos	85
5.2.1.1 Leyenda	85
5.2.1.2 Descripción del Departamento de Recursos Humanos	86
5.2.2 Sistemas de Recompensas y Sanciones	87
5.2.2.1 Recompensas Positivas Monetarias	87
5.2.2.2 Recompensas Positivas No Monetarias	87
5.2.2.3 Sanciones Monetarias	88
5.2.2.4 Sanciones No Monetarias	88
5.2.3 Cultura Organizativa	90
5.2.3.1 Tipo de Cultura	90
5.2.3.2 Rituales	90
5.2.3.3 Símbolos Materiales	91
5.2.3.4 Lenguaje	92
5.2.3.5 Valores	92
5.2.4 Presupuesto para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos	95
5.2.5 El Liderazgo	97
5.2.5.1 Perfil	97
5.2.5.2 Género	99
5.2.5.3 Tipo de Líder	99
5.2.6 Sistemas Administrativos de Apoyo	99
5.2.6.1 Manual de Bienvenida	100
5.2.6.2 Manual de Organización y Funciones	114
5.2.6.3 Manual de Análisis y Descripción de Puestos	145
5.2.6.4 Manual de Procedimientos	175

5.2.6.5 Manual de Políticas	187
5.2.7 Programa de Capacitación	196
5.3 Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	207
5.3.1 Determinación de periodos de revisión según criterios	207
5.3.2 Análisis FODA	208
5.3.2.1 Matriz FODA	209
5.3.3 Matriz Resumen (Consolidado)	210
5.3.3.1 Criterios a Evaluar de la Matriz Resumen	210
5.3.3.2 Matriz Resumen	211
5.3.4 Retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos	215
5.3.4.1 Herramientas a utilizar para la retroalimentación en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos	215
5.3.5 Formulación del seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos año 2013	218
5.3.5.1 Contribución al Cumplimiento de la Misión y Visión	218
5.3.6 Cronograma de actividades	223
Bibliografía	229
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Para toda organización el recurso humano es un pilar fundamental para su desarrollo, por tal razón es de vital importancia que en estas se implemente lo que es un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para que la acción de los empleados contribuya al desarrollo de las mismas.

Por lo antes mencionado se propone a la Alcaldía Municipal de Moncagua el Sistema de Gestión de Recursos Humanos diseñado, con el que se pretende coordinar de manera eficiente a las personas que laboran en la institución, de tal forma que consigan las metas establecidas y además mejorar los servicios proporcionados a los usuarios.

A continuación se detalla el contenido del presente documento:

Capítulo I

Contiene la Situación Problemática, Enunciado del Problema, Justificación de la Investigación, Delimitación de la Investigación, Objetivos de la Investigación, Sistema de Hipótesis de la Investigación, Operacionalización de hipótesis.

Capítulo II

Contiene el Marco Normativo en el cual se detallan la base legal a la cual esta sujeta la municipalidad en estudio, Marco Teórico donde esta descrita toda la teoría involucrada con la investigación y Marco Histórico.

Capítulo III

Contiene el Tipo de Investigación y Población que se tomo en cuenta para la realización de la presente investigación.

Capítulo IV

Contiene las Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación, Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos utilizando los instrumentos de la encuesta y entrevista realizada a los empleados y al Alcalde municipal, Conclusiones y Recomendaciones propuestas en base a los resultados obtenidos en la investigación de campo.

Capítulo V

Contiene la propuesta de la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar la eficiencia del personal en la atención de usuarios de la alcaldía municipal de Moncagua, Departamento de San miguel el cual se desarrolla en las siguientes fases:

Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos la cual se integra de los siguientes elementos: Misión y Visión del Departamento de Recursos Humanos, Objetivos del Departamento de Recursos Humanos, Metas del Departamento de Recursos Humanos, Estrategias del Departamento de Recursos Humanos y Políticas del Departamento de Recursos Humanos.

Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos la cual se integra de los siguientes elementos: Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos, Sistemas de Recompensas y Sanciones, Cultura Organizativa, Presupuesto para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos, El Liderazgo, Sistemas Administrativos de Apoyo y Programa de Capacitación.

Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos el cual se integra de los siguientes elementos: Análisis FODA, Retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, Formulación del seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos año 2013 y Cronograma de actividades.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática.

La Alcaldía Municipal de la Ciudad de Moncagua, del departamento de San Miguel, es una comuna comprometida con la población a la que sirve, dado que su labor es de gran importancia, requiere de personal cuyo perfil sea el adecuado para desarrollar su función por lo cual es necesario capacitarlos adecuadamente para que estos realicen su trabajo de la mejor manera.

El problema surge debido a que no se cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos dentro de la alcaldía, que sería de gran ayuda para que las autoridades manejaran de una mejor manera a sus empleados así como para que estos tuvieran una guía para realizar su labor diaria.

La falta de capacitación a los empleados es un problema que tiene especial relevancia ya que en toda organización es necesario que los empleados estén en constante formación para así poder desarrollar su potencial intelectual y traducirlo a un mejor servicio a los usuarios.

Otro problema consiste en que en la alcaldía no se cuenta con sistemas de control para evaluar al empleado, lo cual provoca que el empleado se acomode a lo que hace

diariamente y no se preocupe por mejorar cada día, ya que no existe un parámetro para verificar si las actividades se realizan de la manera más adecuada.

La falta de técnicas que ayuden a fomentar las relaciones laborales provoca que en la alcaldía no se den relaciones agradables de compañerismo sino que son relaciones puramente de trabajo donde cada persona actúa de manera individual y egoísta.

Con respecto a la motivación del empleado, estos no se sienten motivados en su trabajo ya que los incentivos no son los suficientes como para mantenerlos en una motivación que se traduzca en eficiencia y productividad, no existe un sistema de gestión de recursos humanos para buscar soluciones a este tipo de problemas y para proporcionar los incentivos que sean adecuados para el trabajador e implementar técnicas de motivación laboral.

1.2 Enunciado del Problema.

¿En qué medida la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de la ciudad de Moncagua, Departamento de San Miguel mejorará la eficiencia de los empleados y la atención de los usuarios de la alcaldía?

1.3 Justificación de la Investigación

Para toda organización, sin importar su índole o sus fines, el recurso humano es un pilar fundamental para su desarrollo. Y es por tal razón que es de vital importancia que en ella se implemente lo que es un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para que la acción de los empleados contribuya al desarrollo de las empresas y entidades, y que estas sean organizaciones exitosas, las cuales siempre tienen como denominador común un conjunto de personas comprometidas con el desarrollo de las mismas.

Con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos lo que se pretende es coordinar a las personas de una organización, de tal forma que consigan las metas establecidas; y además mejorar los servicios proporcionados a los usuarios.

La creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos es necesaria para que de esta forma se desarrollen de mejor manera procesos y procedimientos inherentes a la comuna. Es importante que la planeación estratégica de toda organización este bien definida con el fin de que esta sirva de plataforma para el buen funcionamiento de la organización además se pondrá como base de la organización al patrimonio intelectual con el que cuenta y que este sabiéndolo formar y motivar se potencialice dentro de la alcaldía y ayude al progreso del municipio.

La Alcaldía municipal de Moncagua está en la disponibilidad de colaborar y brindar la información necesaria para desarrollar el trabajo de investigación; además el grupo de investigación tiene total disposición para la realización de dicho proyecto. Existen condiciones para implementar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos porque existe disposición y voluntad de las autoridades y personal de la alcaldía objeto de estudio.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1 Delimitación de Espacio

La investigación se realizó en la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel.

1.4.2 Delimitación Teórica

Para lograr una investigación completa se ha tomado a bien fundamentarse en la utilización de diferentes libros, tesis, revistas, periódicos, páginas web e internet. Los recursos serán proporcionados por el grupo de trabajo y también por la biblioteca, hemeroteca y videoteca de la Facultad Multidisciplinaria Oriental.

1.4.3 Delimitación de Recursos

1.4.3.1 Recursos Económicos

La manera en que el presente trabajo de investigación se financio es mediante fondos propios del grupo de trabajo, dado que no se cuenta con ninguna otra fuente de financiamiento.

1.4.3.2 Materiales y Equipo

La realización de la investigación involucra la utilización de materiales y equipo tales como: papel bond, lapiceros, lápices, borradores, sacapuntas, folders, impresiones, USB, libros, uso de internet, revistas y libros virtuales, entre otros elementos que corren bajo la responsabilidad y el coste del grupo de trabajo.

1.4.3.3 Recurso Humano

Para la realización de la investigación se tiene como recurso humano: un asesor metodológico y un docente director del trabajo de investigación, que le dan seguimiento a todo el proceso, de igual manera se integran el alcalde del municipio de Moncagua y su concejo municipal, los empleados de la alcaldía y el grupo de trabajo en el cual recae la responsabilidad de recopilar, ordenar, procesar y analizar la información para el desarrollo de la investigación.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

- Crear un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el fortalecimiento del desempeño y mejorar la prestación de servicios del personal de la alcaldía municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel 2012.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Diseñar un modelo de planeación estratégica que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- Elaborar un programa de capacitación para mejorar la formación de los empleados dentro de la alcaldía.
- Establecer sistemas de control adecuados para que se realice un oportuno seguimiento y supervisión de los elementos del Sistema de Gestión.

1.6 Sistema de Hipótesis de la Investigación

1.6.1 Hipótesis General

- La creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará la eficiencia del personal en la atención de usuarios de la alcaldía municipal de Moncagua.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- El diseño de un modelo de planeación estratégica ayudará a mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- La creación de un programa de capacitación mejorará la formación de los empleados de la alcaldía.
- El establecimiento de sistemas de control adecuados realizará un oportuno seguimiento y supervisión de los elementos del Sistema de Gestión.

1.6.3 Sistema de Variables

Hipótesis General

VI: Sistema de Gestión de Recursos Humanos

VD: Fortalecimiento del Desempeño

Hipótesis Específica 1

VI: Planeación Estratégica

VD: Desempeño Laboral

Hipótesis Específica 2

VI: Programa de Capacitación

VD: Formación de Personas

Hipótesis Específica 3

VI: Sistemas de Control

VD: Evaluación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

1.7 Operacionalización de Hipótesis

1.7.1 Hipótesis General

Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
<p>Crear un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el fortalecimiento del desempeño y mejorar la prestación de servicios del personal de la alcaldía municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel 2012.</p>	<p>La creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorara la eficiencia del personal en la atención de usuarios de la alcaldía municipal de Moncagua.</p>	<p>Sistema de Gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección • Diseño de cargos • Inducción • Estrategias • Planeación • Ejecución • control 	<p>Fortalecimiento del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento • Desarrollo del empleado • Evaluación del empleado

1.7.2 Hipótesis Específica 1

Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
Diseñar un modelo de planeación estratégica que ayude a mejorar el desempeño laboral de los empleados.	El diseño de un modelo de planeación estratégica ayudara a mejorar el desempeño laborar de los empleados.	Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Organigrama • Valores • Reglas • Políticas • Metas 	Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación laboral • Salud física y emocional

1.7.3 Hipótesis Específica 2

Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
Elaborar un programa de capacitación para mejorar la formación de los empleados dentro de la alcaldía.	La creación de un programa de capacitación mejorara la formación de los empleados de la alcaldía.	Programas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento. • Entrenamiento. • Capacitación. • Diagnóstico • Priorización • Desarrollo • Seguimiento • Evaluación 	Formación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Habilidades. • Conocimientos

1.7.4 Hipótesis Específica 3

Objetivo Especifico	Hipótesis Especifica	Variable Independiente	Indicadores	Variable Dependiente	Indicadores
<p>Establecer sistemas de control adecuados para evaluar el desempeño del empleado, de tal manera que los resultados de la evaluación puedan servir para mejorar las actividades realizadas.</p>	<p>El establecimiento de sistemas de control adecuados para evaluar al empleado, permitirá que se puedan mejorar las actividades realizadas dentro de la alcaldía.</p>	<p>Sistemas de control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de resultados • Control interno • Parámetros • Estándares 	<p>Evaluación del Sistema Gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los servicios • Mejora continua

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.0 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Normativo

Las leyes, reglamentos y normas que tienen relación con el presente estudio son las siguientes:

2.1.1 Constitución de la República de El Salvador

Art. 195 La fiscalización de la hacienda pública en general y de la ejecución del presupuesto en general, estará a cargo de un organismo independiente del órgano ejecutivo, que se denominara Corte de Cuentas de la República y que tendrá las siguientes atribuciones: Fiscalizar la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que costeen con fondos del Erario o que reciban su pensión o subsidio del mismo.

Art. 207. Los consejos municipales administraran el patrimonio de sus municipios y rendirán cuenta circunstanciada y documentada de su administración a la Corte de Cuentas de la República. La ejecución del presupuesto será fiscalizada a posteriori por la Corte de Cuentas de la República de acuerdo a la ley.¹

¹<http://www.constitution.org/cons/elsalvad.htm>

2.1.2 Código Municipal

Art. 1. El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.²

2.1.3 Ley del Servicio Civil

Art. 1. La presente Ley es de observancia general para las autoridades, funcionarios y trabajadores integrantes de los poderes Legislativos, Ejecutivo y Judicial, municipios e instituciones descentralizadas del Estado de Baja California. Para los efectos de esta Ley se denominarán a los tres poderes, Municipios e Instituciones descentralizadas Autoridades Públicas. Los derechos de los trabajadores según el art. 151.

2.1.4 Ley de la Carrera Administrativa Municipal

Art. 1. El objeto de la presente Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el

²Código Municipal

cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Según el artículo 81, establece la obligación de las municipalidades de elaborar y aprobar manuales.³

2.1.5 Código de Trabajo

Este vela por las relaciones armónicas entre patronos y trabajadores estableciendo todo lo relativo a las obligaciones y derechos de ambos.⁴

2.1.5.1 Del salario

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

Art. 120. El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122 El salario se estipulara libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este código.

Art. 29 Obligaciones de los patronos.

Art. 30 Prohibiciones de los patronos.

³Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

⁴Código de Trabajo.

2.1.5.2 De la Jornada de Trabajo y de la Semana Laboral

Art. 161 Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

Art. 168. Las laborales que se ejecuten en horas nocturnas se pagaran, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

2.1.5.3 De la Vacación Anual Remunerada

Art. 177. Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un periodo de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

2.1.5.4 De los Días de Asueto

Art. 190. Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

a) Primero de enero.

b) Jueves, viernes y sábado de la semana santa.

c) Primero de mayo.

d) Seis de agosto

e) Quince de septiembre.

f) Dos de noviembre; y

g) Veinticinco de diciembre.

2.1.5.5 Del Aguinaldo

Art. 196. Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197. Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Art. 198. La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.

2) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.

3) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

2.1.5.6 Prestaciones por Maternidad

Art. 309. El patrono está obligado a dar a la trabajadora embarazada, en concepto de descanso por maternidad, doce semanas de licencia, seis de las cuales se tomarán obligatoriamente después del parto; y además, a pagarle anticipadamente una prestación equivalente al cien por ciento del salario básico durante dicha licencia.

2.1.6 Ley de Ética Gubernamental

Art. 1. La Ley de Ética es la que norma y promueve el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.⁵

⁵Ley de Ética Gubernamental.

2.2 Marco Histórico

2.2.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos

Los constantes cambios y transformaciones en que se ven envueltas las organizaciones actuales. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo.

2.2.1.1 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de Centro América

A partir de la primera década del Siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos.

En la década de los '90 los países de América Latina y el Caribe presentaban gran retraso y déficit en la conformación de los recursos humanos dentro de la

institucionalidad del Estado, las principales fallas se encontraban en la existencia de “reclutamiento innecesario y otras políticas de personal no correctas.

2.2.1.2 Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos a Nivel de El

Salvador

En el área de administración de los recursos humanos, El Salvador ha experimentado una evolución muy cercana y similar a otros países, aunque conservando siempre características propias. Debido a las pobres condiciones humanas que enfrentaban los trabajadores en el siglo veinte, aparecen varios elementos que empiezan a fomentar el desarrollo de la ciencia llamada recursos humanos. En los años setenta se empieza a utilizar la sección de personal. En la época de los ochenta se le denomina departamento de personal y su actividad era la de realizar asesorías o se enfocaba en el reclutamiento y selección de personal. En los noventa se le reconoce como gerencia de recursos humanos y tiene una función de largo plazo.

2.2.2 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de Moncagua

Orígenes y etimología

Moncagua es pueblo de origen lenca, cuya fundación se remonta a la época precolombina. En idioma poton este nombre geográfico autóctono significa: "río de

pedras y conejos", ya que está formado de las raíces mon, conejo; ca, piedra, y gua, de guara, río.

Historia colonial

Tenía en 1550 unos 500 habitantes. En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, San Pedro Moncagua contaba con 43 indios tributarios, es decir, con una población alrededor de 215 personas. El arzobispo don Pedro Cortés y Larraz dice que, en 1770, era pueblo anejo de la parroquia de San Miguel, con una población de 849 indígenas repartidos en 86 familias y de 309 ladinos distribuidos en 58 familias. Desde 1786 pertenece al partido o distrito de San Miguel. A partir del 12 de junio de 1824 es municipio del departamento de San Miguel.

Título de Villa

Como un estímulo al progreso alcanzado por el pueblo de Moncagua, la Asamblea Nacional Legislativa le otorgó el título de villa el 15 de abril de 1889, durante la administración del general Francisco Menéndez. En igual fecha se anexaron a su jurisdicción las haciendas de Santa Bárbara y Santa Barbarita, que pertenecían a las de Chapeltique y San Miguel, respectivamente.

Arqueología

Entre Quelepa y Moncagua se encuentran las ruinas más importantes del levante salvadoreño. En la hacienda Tangalona están las ruinas del pueblo lenca prehispánico del mismo nombre, que en 1550 tenía unos 200 habitantes.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización. Las personas se encargan de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin empleados eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. La dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.⁶

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, (como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas); que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.⁷

2.3.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo.

⁶ T. Milkovinh George, W. Boudreau John; Dirección y Administración de Recursos Humanos un Enfoque de Estrategia; Pág. 2

⁷ Chiavenato, Idalberto; Gestión Del Talento Humano. Pág. 95

Funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el mercado de recursos humanos.

El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo.⁸

2.3.2 Selección

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme.

El proceso de selección se basa en datos e información acerca del cargo que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el cargo.⁹

⁸Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 9

⁹Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 111

La selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por consiguiente, debe de apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación.

2.3.3 Diseño de Cargos

La estructura de cargos está condicionada por el desempeño organizacional que la contiene. Los cargos forman parte del formato estructural de la organización que condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos.

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde otra perspectiva, el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.¹⁰

Cuatro condiciones para definir un cargo;

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. *Ibidem*. Pág. 165

3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo.
4. A quien deberá supervisar y dirigir.

2.3.4 Inducción

Conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo.

2.3.5 Estrategias

Una estrategia es un modelo que integra en un todo coherente las acciones y el pensamiento emprendido por la organización para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable; que puedan crear un Clima Organizacional agradable para los empleados.

Las estrategias es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.¹¹

¹¹Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Administración una Perspectiva Global. Pág., 162

2.3.4 Planeación

La planeación de recursos humanos se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.¹²

Principios de la planeación:

- La participación: que todas las gerencias participen reportando oportunamente sus necesidades de personas este es un gran paso para el éxito de la planeación.
- El monitoreo: es necesario dar un seguimiento constante al cambio que puedan tener algunos de los objetivos organizacionales y con ello la cantidad y calidad de las personas por requerir.
- La flexibilidad: es la capacidad de ajustar los planes de acuerdo a los cambios ocurridos dentro o fuera de la organización.
- La integración: el plan de la gerencia de personas debe ser compatible con el plan estratégico de la organización y el plan del resto de gerencias.
- De realidad: el plan de la gerencia de personas debe de apegarse a la realidad de sus capacidades presupuestarias, materiales, humanas y de apoyo de la alta dirección.

¹²Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 5

- Sencillez: el plan que se proponga la gerencia de personas, debe ser comprensibles para los integrantes de toda organización.
- Continuidad: es ejecutar sistemáticamente y de forma permanente lo planificado, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.¹³

2.3.7 Ejecución

La ejecución, es llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación.

2.3.8 Control

Es la función que comprende todas las actividades encaminadas a asegurar la realización de las operaciones, de acuerdo con los planes establecidos. Por tanto, el control implica todo procedimiento necesario para alcanzar los objetivos, definidos mediante las funciones de planificación.

¹³Serrano, Alexis; Administración de Persona. Pág. 34

2.3.2 Fortalecimiento del Desempeño

2.3.2.1 Entrenamiento

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos con el fin que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, incluyendo en sus comportamientos.¹⁴

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico; inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas o futuras.
- Diseño; elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación; aplicación y condición del programa de entrenamiento.
- Evaluación; verificación de los resultados del entrenamiento.¹⁵

¹⁴Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 306

¹⁵Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 308

2.3.2.2 Desarrollo del Empleado

El desarrollo del empleado se refiere a las actividades de los recursos humanos diseñados para aumentar el valor de los empleados después que hayan ingresado a la organización, así mismo, incluye la provisión interna de personal, que consiste en desplazar al personal entre los puestos y los roles de trabajos dentro de la organización.¹⁶

2.3.2.3 Evaluación del Empleado

Es importante que toda organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño del empleado. Evaluar y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño se considera esencial para que el empleado cumpla efectivamente las obligaciones del puesto.

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es una persona que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca examinar las áreas de trabajos que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento

¹⁶ Milkovinh George, W. Boudreau John. Ibidem. Pág.335

central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Mas que una actividad orientada hacia el pasado, la orientación se debe orientar hacia el futuro para dispones de todo el potencial humano de la organización.¹⁷

2.3.3 Planeación Estratégica

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

¹⁷Chiavenato, Idalberto. *Ibíd.* Pág. 198

Objetivo de la Planeación Estratégica.

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos. Por ejemplo, se trata de encontrar un nicho de mercado que la empresa pueda atender mejor que los posibles competidores, donde, por lo tanto, la aplicación de los recursos resulte más provechoso que en otras circunstancias.

2.3.3.1 Misión

Si bien el papel que desempeña la declaración de la misión de una empresa consiste en expresar lo que está llevando a cabo en la actualidad, así como centrarse en sus perspectivas.

Actuales de los negocios “Quiénes somos y qué hacemos”; describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de su negocio.¹⁸

2.3.3.2 Visión

¹⁸Strickland, A.J y otro; Administración Estratégica. Pág.6

Es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. También permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

2.3.3.3 Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr.

Los objetivos son las metas de desempeño de una empresa; los resultados y los logros que se desean alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.¹⁹

2.3.3.4 Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.²⁰

¹⁹Strickland, A.J y otro. Ibidem. Pág. 9

2.3.3.5 Valores

Los valores son principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.²¹

2.3.3.6 Reglas

Son planes, ya que establecen cursos de acción constituyéndose en la forma más simple de un plan. Una regla ordena que se realice o no una acción específica y definida con respecto a una situación. A menudo las reglas se confunden con las políticas, ya que también incluyen guías de acción y de pensamiento, pero no dejan margen a las decisiones.²²

²⁰Serrano, Alexis. Ibidem. Pág. 111

²¹<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

²²<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/reglas>

2.3.3.7 Políticas

Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.

Las políticas se acostumbra utilizarlas de manera informal, no escritas y por tradición, aunque es necesario dejarlas bien definidas y por escrito para cada área de la organización. Surgen de las costumbres o prácticas de trabajo que se adoptan, de la filosofía compartida y de la forma racional que se espera sucedan las cosas. Las políticas constituyen orientaciones administrativas para impedir que las personas desempeñen funciones que no se desean.²³

2.3.3.8 Metas

Las metas y objetivos son la razón de ser de la empresa que pretende ser exitosa. Es decir que meta es; cualquier cosa que pretende lograr en un espacio de tiempo determinado y con los recursos que tiene o invertirá.

²³Serrano, Alexis. Ibidem. Pág. 58

2.3.4 Desempeño Laboral

Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo, y puede realizarse con enfoques diferentes tales como la evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, pues los empleados siempre son evaluados informal o formalmente de manera periódica. Constituye una técnica de dirección imprescindible en el Proceso Administrativo.²⁴

2.3.4.1 Motivación Laboral

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito a la organización.

²⁴Chiavenato, Idalberto. *Ibidem*. Pág. 247

La motivación en las personas para el logro de las metas organizacionales, ha tenido dichas explicaciones. Una de las más reconocidas, es la teoría de la motivación basada en la satisfacción de las necesidades. Esta trata de explicar que las personas se motiven en la medida que satisfacen ciertas necesidades básicas. Satisfechas dichas necesidades, buscamos satisfacer otras más complejas y así sucesivamente.²⁵

2.3.4.2 Salud Física y Emocional

La salud mental es un concepto que se refiere al bienestar emocional y psicológico del individuo. Salud y trabajo son dos aspectos estrechamente relacionados: un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir el bienestar en el trabajo; el cambio en el ámbito laboral, permite desarrollar capacidades físicas e intelectuales.

2.3.5 Programas de Capacitación

Los programas de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de recursos humanos; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continua y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en una empresa.

²⁵Serrano, Alexis. Ibidem. Pág. 169

2.3.5.1 Adiestramiento

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Objetivos del adiestramiento de personal:

- Incrementar la productividad.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.

2.3.5.2 Entrenamiento

El entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizaciones y sean cada vez más valiosas. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.²⁶

2.3.5.3 Capacitación

Un conjunto de actividades que se realizan, con el propósito proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes que permitan un mejor rendimiento y mejorar de las personas y la organización. Se busca cualificar a los trabajadores para ser competentes, se forma para adquirir aquellas competencias, que les permitan cambiar el comportamiento en su ocupación y apoyen la visión de la organización. Por lo tanto, la perspectiva que tiene toda organización sobre la formación es incrementar el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento profesional y humano de sus miembros, con el mínimo costo y esfuerzo.²⁷

²⁶Chiavenato, Idalberto. *Ibidem*. Pág. 306

²⁷Serrano, Alexis. *Ibidem*. Pág. 107

Objetivos de la capacitación:

- Transmitir información o conocimientos a las personas
- Desarrollar las habilidades necesarias para su puesto de trabajo
- Modificar y desarrollar actitudes y conductas
- Incrementar la productividad
- Prevenir riesgos de trabajo
- Definir mejor los indicadores de trabajo
- Permitir obtener personas motivadoras y enfocadas con la visión.²⁸

2.3.5.4 Diagnóstico

El diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección.

Permite identificar la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes que provocan deficiencias en el desempeño personal, así como las capacitaciones que se deben desarrollar para cubrir dichas carencias.

²⁸Serrano, Alexis. Ibidem. Pág. 10

2.3.5.5 Priorización

El concepto de priorización no quiere decir que los proyectos menos priorizados dejen de atenderse, sino que solamente cual se atenderá primero, ya que un proyecto no atendido en un momento dado puede transformarse en grave, tiempo después.

2.3.5.6 Desarrollo

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

2.3.5.7 Seguimiento

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

2.3.5.8 Evaluación

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados. Está enfocada en lo que se había establecido hacer, lo que ha conseguido y cómo lo ha conseguido.

2.3.6 Formación de Personas

2.3.6.1 Formación

El concepto de formación proviene de la palabra latina formatío. Se trata de la acción y efecto de formarse (dar forma a algo o, dicho de dos o más personas o cosas, componer el todo del cual son partes).

En la actualidad, la noción de formación suele ser asociada a la idea de formación profesional, que comprende a aquellos estudios y aprendizajes que tienen como objetivo la inserción, reinserción y actualización laboral.

El objetivo de la formación profesional es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los trabajadores a lo largo de toda la vida. Por lo general, existen tres tipos de formación profesional: la formación profesional específica o inicial (destinada a los estudiantes que deciden iniciarse en el mundo laboral), la formación profesional ocupacional (para los desempleados que desean reinsertarse en el mundo del trabajo) y la formación profesional continua (para los trabajadores en activo que quieren adquirir mayores competencias y que intentan una actualización permanente de sus capacidades, lo que supone un aumento de su empleabilidad).²⁹

2.3.6.2 Habilidades

La palabra habilidad en el contexto de las competencias profesionales significa cada una de las cosas que un profesional ejecuta con gracia y destreza. Por lo tanto, “habilidades profesionales” o “competencias profesionales” deben ser entendidas como conjunto de capacidades, habilidades y actitudes complementarias a la formación puramente técnica. Algunos ejemplos son habilidades de comunicación, gestión de personas o proyectos, gestión del tiempo, etc.

²⁹<http://definicion.de/formacion/>

2.3.6.3 Conocimientos

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

2.3.7 Sistemas de Control

2.3.7.1 Medición de Resultados

Son los sistemas de calificación de cada labor. La medición de su desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la actividad. Las mediciones deben de ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinen el desempeño.³⁰

2.3.7.2 Control Interno

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

³⁰ Werther William B. y otro. Administración de Personas y Recursos Humanos. Pàg.300

Comúnmente, esta fase del proceso administrativo suele dar la impresión de que se lleva a cabo al final de un período. Pero en la realidad los gerentes hacen uso a diario del control.

Importancia del control:

- Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
- Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
- Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planeación.³¹

2.3.7.3 Parámetros

Constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas.

Deben guardar relación más estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.³²

³¹Serrano, Alexis. Ibidem. Pág. 227

³²Werther William B. y otro. Ibidem. Pág.299

2.3.7.4 Estándares

Es un proceso que parte de los criterios de autoevaluación de una organización este sirven para medir la excelencia del servicio prestado por la organización. El principal objetivo es crear una cultura de mejora y aprendizaje continuos en la gestión de los organizaciones, promoviendo así que dichas organizaciones puedan madurar y rendir al máximo, según los objetivos planteados, y ofrecer a las personas usuarias un producto o servicio de las más alta calidad.³³

2.3.8 Evaluación del Sistema de Recursos Humanos

2.3.8.1 Calidad en los Servicios

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a

³³<http://www.slideshare.net/kathe1606/estandares-de-calidad>

los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto.

2.3.8.2 Mejora Continua

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Beneficios de la mejora continúa

- La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización. Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es más barato intentar mejorar el producto final por otros métodos más económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social,

puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

2.3.8.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todos los sistemas de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.³⁴

³⁴ Gavidia, Carlos; Material de Consulta. Cátedra Administración de Recursos Humanos.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.0 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Estudio

3.1.1 Investigación Documental

Se hizo uso de este tipo de investigación dado que mediante la ayuda de libros y otros documentos, se puede sustentar de manera teórica la investigación, al mismo tiempo le da un grado de validez y veracidad, al ser una base sobre la cual se puede comprobar la legitimidad de los componentes de la investigación y que el desarrollo del mismo lleve la claridad y fluidez necesaria para su realización.

3.1.2 Investigación Descriptiva

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva porque está permite conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.2 Población

Dado que la población sujeta a estudio son los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, los 52 empleados³⁵ que laboran en la Alcaldía se tomaran en cuenta para un censo con un instrumento específico para ellos.

³⁵Secretaría Municipal, Información obtenida de encuesta.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.0 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 Instrumentos y Técnicas a utilizar en la investigación

4.1.1 Observación directa

Comprende información sobre la institución, adquirida mediante la visualización realizada por el grupo de investigación en las visitas realizadas.

4.1.2 Encuesta

Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se les realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. La encuesta se realizó a los empleados de alcaldía municipal de Moncagua, para conocer la opinión y puntos de vista de cada uno de ellos.

4.1.3 Entrevista

La entrevista se realizó al señor Alcalde Municipal del municipio de Moncagua, Lic. Sergio Antonio Solórzano.

4.1.4 Cuestionario

Para la encuesta se utilizó el instrumento de cuestionario el cual contiene preguntas cerradas para una mejor interpretación de la información y están dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del trabajo en estudio.

4.2 Fuentes de Recolección de Información

4.2.1 Fuentes Primarias

Es la fuente documental que se considera material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar, las cuales para la presente investigación fue el personal de la Alcaldía Municipal de Moncagua que nos brindaran la información.

4.2.2 Fuentes Secundarias

Son los documentos escritos que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de otras personas distintas a los autores originales. Entre las fuentes de información secundarias utilizadas en la investigación son los siguientes: Libros, Tesis, Folletos, Internet y la información proporcionada por la alcaldía, etc.

4.3 Análisis e interpretación de los resultados

4.3.1 Tabulación y análisis de encuestas dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 1. ¿Conoce la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal?

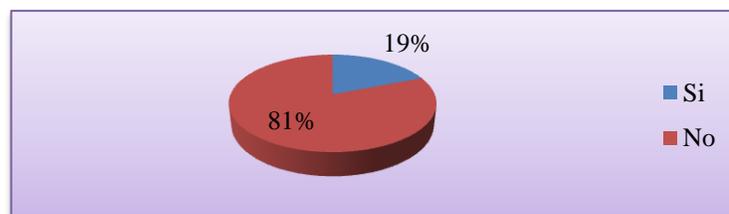
Objetivo: Identificar si los empleados conocen la misión y visión de la Alcaldía Municipal.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	10	19%
No	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 81% respondieron que no conocen la misión y visión de la Alcaldía Municipal, mientras que el 19% manifestaron que si la conocen.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua no conocen la misión y visión de la alcaldía.

Pregunta N° 2. ¿Conoce usted cuales son los objetivos establecidos en la Alcaldía Municipal?

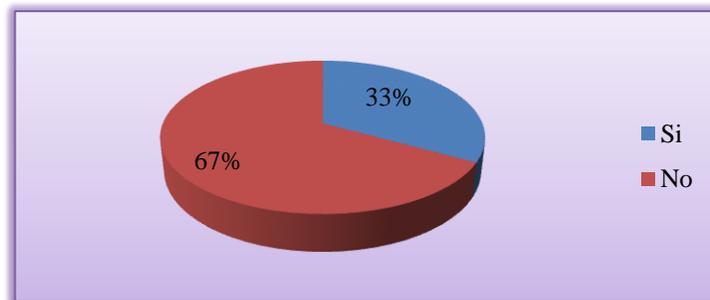
Objetivo: ¿Saber si los empleados conocen los objetivos de la Alcaldía Municipal?

Tabla N° 2

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	17	33%
No	35	67%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 67% respondieron que no conocen los objetivos de la Alcaldía Municipal, mientras que el 33% manifestaron que si saben cuáles son.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la Alcaldía no conocen los objetivos de la alcaldía Municipal.

Pregunta N° 3. ¿Conoce usted si en la Alcaldía Municipal existen Valores, Reglas y Políticas que todos los empleados deban respetar?

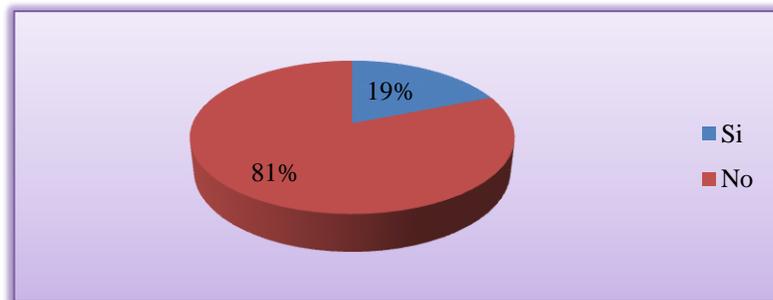
Objetivo: Determinar si en la Alcaldía Municipal existen valores, reglas y políticas.

Tabla N° 3

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	10	19%
No	42	81%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 42% respondió que en la Alcaldía no existen Valores, Reglas y políticas, mientras que el 19% respondió que sí.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Moncagua no conocen los valores, reglas y políticas de la municipalidad.

Pregunta N° 4. ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza en la Alcaldía Municipal, cuando existe una plaza vacante?

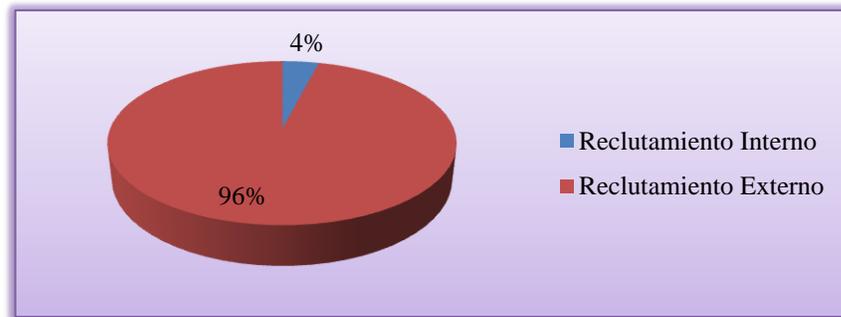
Objetivo: Conocer cuál es el reclutamiento que emplea la Alcaldía cuando existe una plaza vacante.

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Reclutamiento Interno	2	4%
Reclutamiento Externo	50	96%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 96% respondieron que el tipo de reclutamiento que se utiliza en la Alcaldía Municipal es el reclutamiento externo, mientras que el 4% respondió que se implementaba el reclutamiento interno.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondió que el tipo de reclutamiento que se usaba en la Alcaldía cuando existía una plaza vacante era el reclutamiento externo.

Pregunta N° 5. ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona adecuada para un cargo en la Alcaldía Municipal?

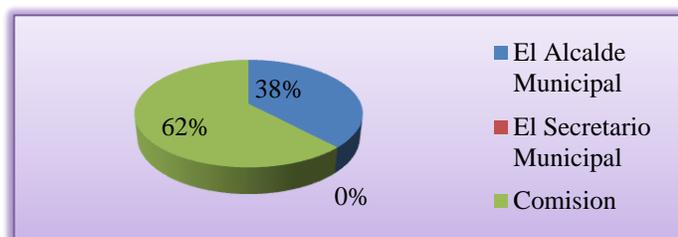
Objetivo: Identificar quien es la persona encargado de seleccionar al personal para ocupar un cargo en la Alcaldía Municipal.

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
El Alcalde Municipal	20	38%
El Secretario Municipal	0	0%
Comisión	32	62%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 62% respondieron que existía una comisión (formada por: Alcalde Municipal, Consejo Municipal, un representante de nivel de dirección y técnico, representante administrativo y operativo) que era la encargada de seleccionar al personal para ocupar un cargo en la Alcaldía Municipal, mientras que un 38% manifestó que era el alcalde el que se encargaba de dicha función.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que existía una comisión encargada de seleccionar al personal para ocupar un cargo en la Alcaldía Municipal.

Pregunta N° 6. Al momento de ingresar a laborar a la Alcaldía Municipal ¿Le proporcionaron la información necesaria, para que se adaptara rápidamente a sus funciones?

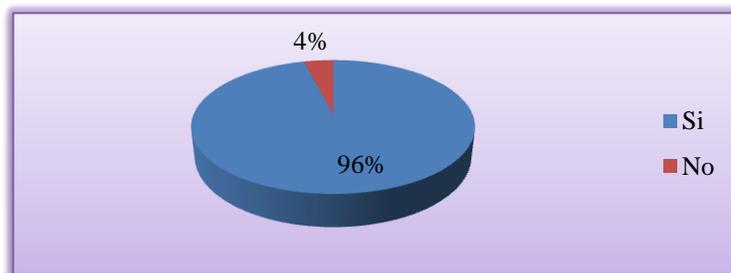
Objetivo: Conocer si al momento de empezar a laborar en la Alcaldía Municipal se les proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para que se adapten rápidamente a sus funciones.

Tabla N° 6

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	50	96%
No	2	4%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 96% respondió que se les proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para que se adapten rápidamente a sus funciones, mientras que un 4% respondió que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Moncagua manifestaron que se les proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para que se adapten rápidamente a sus funciones.

Pregunta N° 7. ¿Tiene conocimiento de las funciones que le corresponden al cargo que está desempeñando dentro de la Alcaldía Municipal?

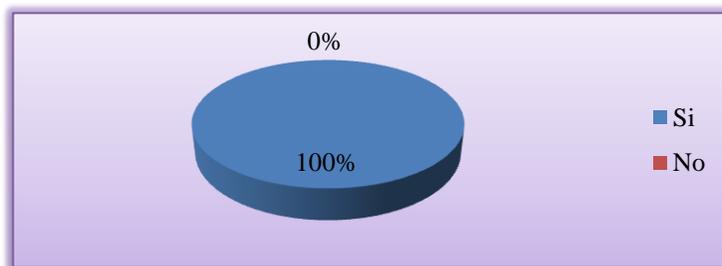
Objetivo: Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal saben cuáles son las funciones que le corresponde realizar de acuerdo al cargo que desempeña.

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	52	100%
No	0	0%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 100% conocen cuáles son las funciones que le corresponde realizar de acuerdo al cargo que desempeña.

Interpretación: Todos los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua conocen cuáles son las funciones que les corresponde realizar de acuerdo al cargo que desempeñan.

Pregunta N° 8. ¿Existen programas dentro de la alcaldía que le ayuden a adquirir nuevos conocimiento, habilidades y capacidades?

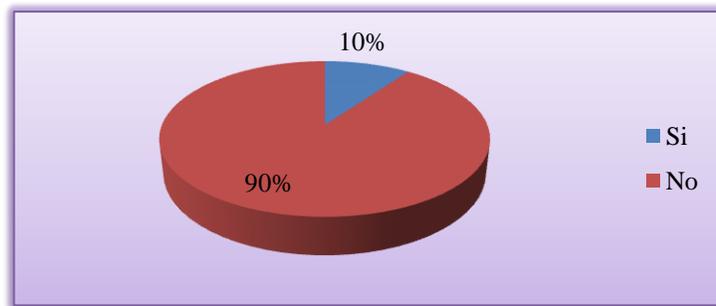
Objetivo: Determinar si en la Alcaldía Municipal existen programas de capacitación para los empleados.

Tabla N° 8

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	5	10%
No	47	90%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 90% respondió que no existen programas de capacitación dentro de la Alcaldía Municipal para los empleados, mientras que el 10% manifestó que si los hay.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondió que no existen programas de capacitación dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 9. ¿Les brindan capacitaciones constantes?

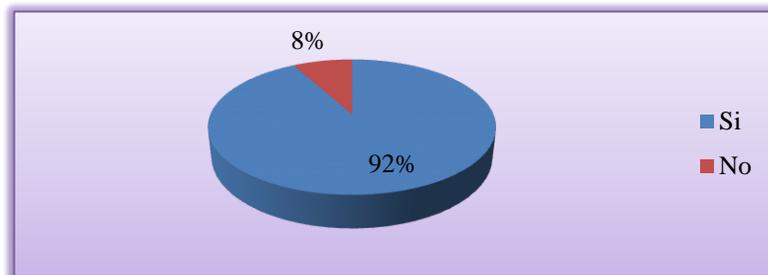
Objetivo: Conocer si a los empleados de la Alcaldía de Moncagua se les da capacitación de manera constante.

Tabla N° 9

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	48	92%
No	4	8%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 92% respondió que el personal es capacitado constantemente, pero por instituciones ajenas a la Alcaldía Municipal y en su mayoría las imparten del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), mientras que el 8% manifestó que no son capacitados con frecuencia.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que les brindan capacitaciones de manera frecuente.

Pregunta N° 10. Si su respuesta fue si ¿Cada cuanto tiempo?

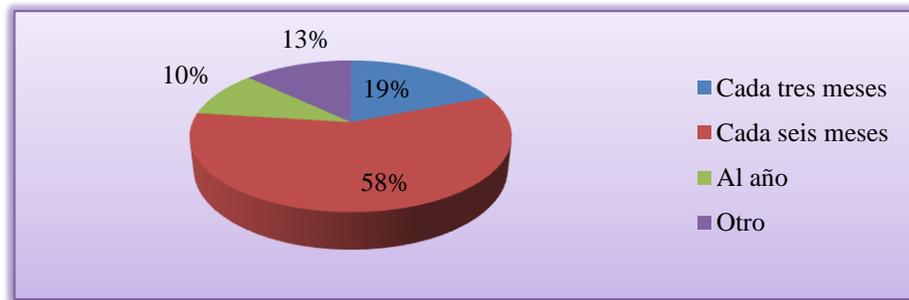
Objetivo: Conocer cada cuanto tiempo son impartidas las capacitaciones al personal de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Tabla N° 10

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Cada mes	7	13%
Cada tres meses	10	19%
Cada seis meses	30	58%
Al año	5	10%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleado

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados, el 58% respondió que reciben capacitaciones cada seis meses, 19% respondió que cada tres meses, el 10% cada año, mientras que el 13% respondió que cada mes.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que cada seis meses reciben capacitaciones que son impartidas en la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 11. ¿Le evalúan el desempeño laboral dentro de la Alcaldía Municipal?

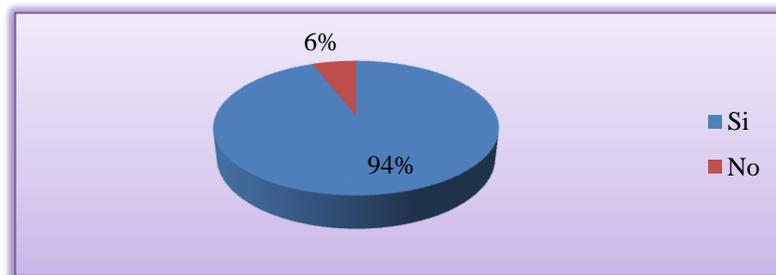
Objetivo: Conocer si se evalúa el desempeño laboral al personal que labora en la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Tabla N° 11

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	49	94%
No	3	6%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 94% respondió que si les evalúan su desempeño laboral, mientras que el 6% manifestó que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que les evalúan el desempeño laboral dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 12. ¿Considera usted que dentro de la Alcaldía se le da importancia a la salud física y emocional de los empleados?

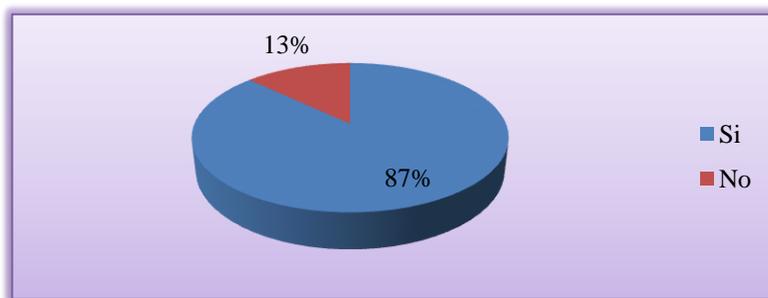
Objetivo: Conocer si dentro de la Alcaldía se le da importancia a la salud física y emocional al personal.

Tabla N° 12

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	45	87%
No	7	13%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 87% respondió que si se le da importancia a la salud física y emocional, mientras que el 13% manifestó que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que le dan importancia a la salud física y emocional dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 13. ¿Se siente motivado con el trabajo que desempeña dentro de la Alcaldía?

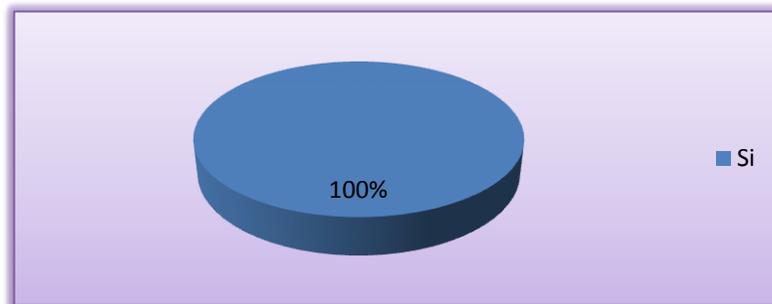
Objetivo: Conocer si el personal se siente motivado con el trabajo que desempeña dentro de la Alcaldía.

Tabla N° 13

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	52	100%
No	0	0%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 100% respondió que se siente motivado con el trabajo que desempeña.

Interpretación: Todos los empleados respondieron que se sienten motivados con el trabajo que desempeñan dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 14. ¿Considera usted que su trabajo es reconocido dentro de la Alcaldía Municipal?

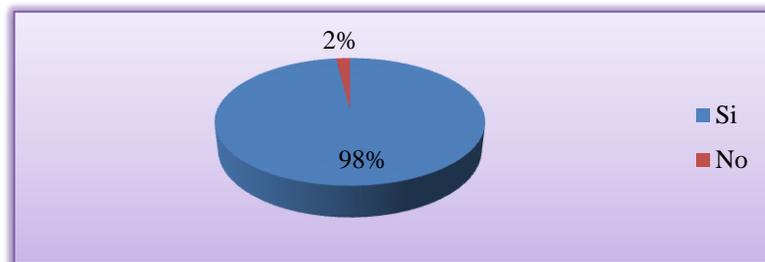
Objetivo: Conocer si el trabajo del personal de la Alcaldía es reconocido en la misma.

Tabla N° 14

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	51	98%
No	1	2%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 98% respondió que es reconocido su trabajo dentro de la Alcaldía, mientras que el 2% manifestó que no es reconocido su trabajo.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que si es reconocido su trabajo dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Pregunta N° 15. ¿Le gustaría que en la Alcaldía Municipal se implementara un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para promover condiciones laborales más adecuadas para los empleados?

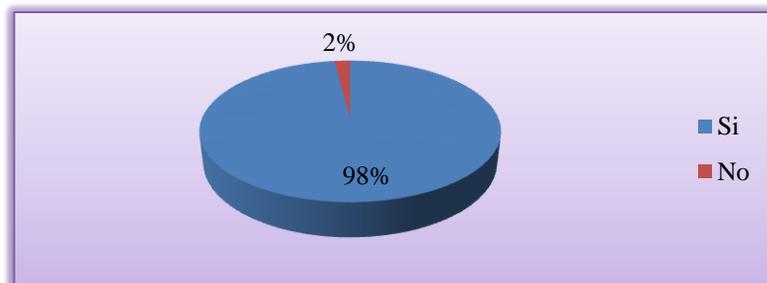
Objetivo: Determinar si los empleados consideran necesario la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Tabla N° 15

Alternativa	Frecuencia	Cifras Porcentuales
Si	51	98%
No	1	2%
Total	52	100%

Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta Dirigida a los Empleados.

Análisis: De los 52 empleados encuestados el 98% respondió que es necesaria la creación de un sistema de gestión de recursos humanos dentro de la Alcaldía, mientras que el 2% manifestó que no es necesario.

Interpretación: La mayoría de los empleados respondieron que es necesario crear un sistema de gestión de recursos humanos dentro de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

4.2.2 Entrevista dirigida al Alcalde Municipal de Moncagua.

1. ¿Cuenta la Alcaldía Municipal con una Misión y Visión establecida?

Respuesta: Si, pero hace años que no se revisa además no se tiene en un lugar visible y algunos empleados no las conocen, en teoría podríamos decir que si se tiene.

2. ¿En la Alcaldía Municipal se tienen establecidos los objetivos que se persiguen en la institución?

Respuesta: Si tenemos, pero estos no se encuentran escritos, por lo cual hay empleados que no los conocen.

3. ¿Existen valores, reglas y políticas los cuales rijan las actividades y comportamientos de los empleados?

Respuesta: Bien definidos no, pero los empleados saben que es una institución respetable en la cual se debe actuar como personas profesionales pero no están establecidos de manera escrita esa serie de puntos.

4. ¿Quién es el encargado de llevar a cabo el proceso de Reclutamiento y selección de personal cuando existe un puesto vacante dentro de la Alcaldía Municipal?

Respuesta: Es una comisión la cual está formada por Consejo Municipal, un representante de nivel de dirección y técnico, representante administrativo y operativo y mi persona.

5. ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?

Respuesta: El encargado de dar la bienvenida es mi persona y depende del cargo que el nuevo empleado va a desempeñar así se selecciona la persona adecuada para que lo guíe y le haga de su conocimiento cuáles serán sus funciones.

6. ¿En la Alcaldía Municipal se utilizan los manuales administrativos?

Respuesta: No se utilizan nos gustaría tener todos los manuales administrativos y los que ya tenemos queremos modificarlos y actualizarlos.

7. ¿Existen programas de capacitación diseñados para los empleados dentro de la Alcaldía Municipal?

Respuesta: No, a los empleados se les capacita, pero estas capacitaciones son proporcionadas en su mayoría por el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

8. ¿Le gustaría que dentro de la Alcaldía hubiera un programa de capacitación dirigida a los empleados?

Respuesta: Si ya que con las capacitaciones los empleados se motivan además que adquieren nuevos conocimientos, habilidades y capacidades para ponerlos en practica en su trabajo.

9. ¿Considera necesario la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos?

Respuesta: Si lo considero necesario, ya que habría un área encargada de todo lo relacionado con los empleados de la alcaldía.

10. ¿Cree usted que la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la alcaldía municipal podría beneficiar a los usuarios de esta?

Respuesta: Si, por que los empleados estarían más capacitados, hubiera un área la cual sería encargada de todo lo relacionados al recurso humano que forma parte de la Alcaldía; creo que sería de mucha ayuda.

4.4 Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1 Conclusiones

De acuerdo a la información recopilada y lo que se ha indagado respecto a la investigación es posible concluir lo siguiente:

- La Alcaldía Municipal de Moncagua, no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, el cual se encargue de todos los elementos relacionados al recurso humano que forma parte de la municipalidad, tanto el Alcalde Municipal como los empleados de la comuna coinciden en la necesidad de crear un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la alcaldía que establezca las funciones del personal para contribuir a mejorar la calidad de los servicios.
- La misión y visión son de vital importancia en una organización ya que la primera nos sirve para definir las actividades mientras que la segunda sirve para proyectar una imagen de futuro de lo que deseamos que sea nuestra organización; las reglas, políticas y valores forman la cultura de la empresa, guían las normas de conducta, el estilo de dirección, la ética y la relación con empleados, usuarios y otros colaboradores por lo cual es necesario que se encuentren establecidos y sean del conocimiento de los empleados

lastimosamente los empleados manifestaron que no sabían que existieran dentro de la alcaldía.

- Se determinó que la alcaldía no cuenta con un programa de capacitación que proporcione a los empleados nuevos conocimientos, habilidades y capacidades que los ayude a mejorar su desempeño laboral y a proporcionar un mejor servicio a los usuarios de la alcaldía.

4.4.2 Recomendaciones

Según los elementos en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito por lo cual se recomienda la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Alcaldía Municipal.
- Se recomienda a la Alcaldía Municipal la creación y puesta en práctica de una planeación estratégica bien establecida para que mejore el desempeño laboral de todos los empleados y el servicio proporcionado a los usuarios.

- Es responsabilidad de toda entidad capacitar al recurso humano con que esta cuenta por tanto se recomienda que la Alcaldía Municipal la creación de un programa de capacitación dirigido a los empleados y que se les proporcionen las capacitaciones de manera constante.

CAPITULO V

**SISTEMA DE GESTION DE
RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA DEL
PERSONAL EN LA ATENCION DE
USUARIOS DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE MONCAGUA,
DEPARTAMENTO DE SAN
MIGUEL.**

5.0 SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL EN LA ATENCIÓN DE USUARIOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE MONCAGUA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

5.1 Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

5.1.1 Misión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

“Ser un departamento orientado al éxito organizacional, mediante la aplicación eficiente de los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas; dotando a la institución del recurso humano idóneo, proporcionando a los usuarios servicios ágiles, oportunos y de calidad.”

5.1.2 Visión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

“Consolidarnos como un departamento de apoyo integral para las distintas áreas de la institución, promoviendo el desarrollo integral del recurso humano a través de la aplicación de los procesos de gestión del Talento Humano”

5.1.3 Objetivos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.1.3.1 Objetivo General

- Realizar de manera íntegra la Gestión del Talento Humano, mediante la eficiencia en los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas; que contribuya al crecimiento de los empleados dentro de la institución.

5.1.3.2 Objetivos Específicos

5.1.3.2.1 Reclutamiento y selección

- Dar prioridad al recurso humano interno al momento de cubrir una plaza vacante en la Alcaldía Municipal.
- Aplicar las técnicas de reclutamiento externo de manera precisa y eficaz para atraer a los candidatos calificados cuando no exista la persona adecuada para el puesto dentro de la Alcaldía.
- Seleccionar al candidato que cumpla con la mayoría de los requisitos que requiere el puesto a cubrir.
- Utilizar la técnica de la entrevista al inicio y al final del proceso de selección para identificar al candidato idóneo para cubrir la vacante.

5.1.3.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos

- Realizar un diagnóstico de necesidades para determinar en qué área se debe capacitar a los empleados.
- Brindar a los empleados capacitaciones de manera constante para ampliar y desarrollar sus capacidades técnicas y personales.
- Aplicar las técnicas Rotación de cargos y asesoría a los empleados, para ampliar las habilidades, conocimientos y capacidades además ayudar a los empleados a un óptimo desempeño.

5.1.3.2.3 Control y compensación

- Ofrecer a los empleados compensaciones no monetarias tales como: convivios y celebración de cumpleaños, para fomentar las relaciones interpersonales y así lograr un clima laboral agradable.
- Implementar un sistema de marcación por tarjeta para un mejor control del personal asegurando su permanencia en las instalaciones.
- Monitorear y supervisar el desempeño humano a través de los métodos: escalas gráficas y selección forzada para localizar problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo desempeñado por los empleados de la Municipalidad.

5.1.4 Metas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.1.4.1 Meta General

- Cumplir de manera eficiente la totalidad de los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas a partir del año 2013.

5.1.4.2 Metas Específicas

5.1.4.2.1 Reclutamiento y Selección

- La técnica de Reclutamiento externo será aplicada únicamente cuando al pasar ocho días no se haya encontrado la persona idónea dentro de la municipalidad para cubrir la plaza vacante.
- La persona que se contratará al finalizar el proceso de selección será la que cumpla con el 95% de los requisitos requeridos para el puesto.
- Los resultados obtenidos de la entrevista serán ponderados con el 80% de la nota global.

5.1.4.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos

- Realizar una vez al año un diagnóstico, para determinar en qué área los empleados presentan deficiencias y así proporcionarles la capacitación adecuada.
- Proporcionar capacitaciones a los empleados cada seis meses.
- Aplicar las técnicas de desarrollo de personas: Rotación de cargos y Asesoría de personas durante todo el año.

5.1.4.2.3 Control y Compensación

- Realizar convivios y celebración de cumpleaños a los empleados el último viernes de cada mes a las tres de la tarde.
- A partir de enero de 2013, implementar un sistema de marcación por tarjeta para un mejor control del personal.
- Supervisar diariamente al recurso humano, para verificar su desempeño laboral.
- Evaluar de manera escrita, al personal de la municipalidad en Noviembre de cada año mediante la técnica de escalas gráficas y selección forzada.

5.1.5 Estrategias del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.1.5.1 Estrategia General

- Todo proceso de Reclutamiento y selección, Desarrollo de Recursos Humanos, Control y compensación, se harán en base a los parámetros del Sistema de Gestión de recursos Humanos.

5.1.5.2 Estrategias Específicas

5.1.5.2.1 Reclutamiento y Selección

- Llevar a cabo el proceso de reclutamiento interno a través de oferta de ascensos y transferencias, para cubrir el puesto el puesto vacante con un empleado de la municipalidad.
- al surgir la necesidad de utilizar el proceso de reclutamiento externo, se hará a través de carteles o avisos en sitios visibles y presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- Realizar dos entrevistas estandarizadas solo en las preguntas, una al inicio y una al final del proceso de selección para conocer las características personales e intelectuales del candidato.

5.1.5.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos

- Realizar un diagnostico mediante un cuestionario dirigido a los empleados con preguntas encaminadas a determinar las deficiencias y las áreas en las cuales se requiera capacitar.
- Cruzar información con la evaluación del desempeño para identificar necesidades de capacitación, orientada resultados.
- Crear un programa de capacitación con el fin de reforzar la calidad de los servicios y el desempeño de los empleados de la municipalidad.

5.1.5.2.3 Control y Compensación

- Organizar convivios y celebraciones el último viernes de cada mes.
- Adquirir el sistema de marcación por tarjeta e implementarlo en enero de 2013.
- Realizar evaluación de desempeño a los empleados aplicando las técnicas de Escalas graficas y Selección forzada.

5.1.6 Políticas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.1.6.1 Política general

- Todo proceso que no pueda ser resuelto de acuerdo a los parámetros del sistema de gestión de recursos humanos, deberá ser tratado por el Alcalde Municipal con la colaboración de su Consejo Municipal.

5.1.6.2 Políticas específicas

5.1.6.2.1 Reclutamiento y Selección

- Cuando exista una plaza vacante, se le dará prioridad al reclutamiento interno sobre reclutamiento externo.
- El reclutamiento externo se utilizara únicamente cuando dentro de la municipalidad no exista el personal idóneo para cubrir la plaza vacante.
- La técnica de la entrevista se utilizara en todo proceso de selección realizado en la municipalidad y será la de mayor prioridad a la hora de tomar una decisión.
- El proceso de selección de personas, además de los requisitos que requiere el puesto vacante se tomaran en cuenta criterios tales como: Puntualidad a la entrevista, presentación personal.

5.1.6.2.2 Desarrollo de Recursos Humanos

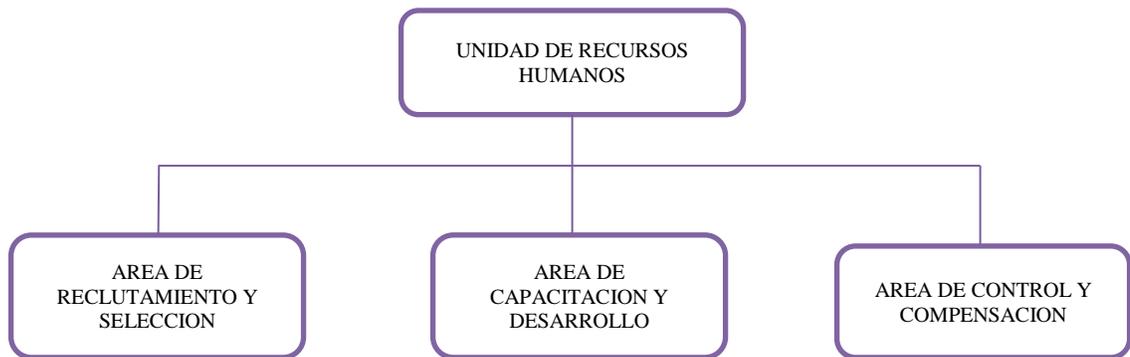
- Los empleados deberán asistir a todas las capacitaciones programadas por la municipalidad, excepto cuando sean casos de fuerza mayor debidamente justificados.
- Empleado que extravíe su tarjeta de marcación deberá reportarlo inmediatamente a la persona que corresponda.
- Toda capacitación deberá ser notificada al empleado por lo menos con ocho días de anticipación.
- La rotación de puestos se aplicara a lo largo del año entre aquellos puestos del mismo nivel jerárquico.

5.1.6.2.3 Control y compensación

- La hora de entrada a laborar de lunes a viernes será a las 8 a.m. y se permitirá un margen de tres minutos después para que el empleado pueda marcar su hora de entrada.
- Todo aquel empleado que presente llegada tardía, deberá presentar su debida justificación para poder marcar su hora de entrada.
- Los resultados de la evaluación del desempeño, serán notificados formalmente al empleado.

5.2 Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

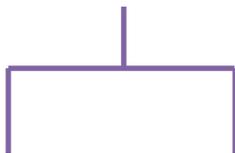
5.2.1 Estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos



5.2.1.1 Leyenda



Entegrama: es el lugar donde se coloca el nombre de los elementos que conforman la estructura.



Línea de conexión: Refleja la autoridad y responsabilidad se transmite mediante una sola línea lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades de la institución.

5.2.1.2 Descripción del Departamento de Recursos Humanos

Generalmente la Unidad de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, control y capacitación de recursos humanos.

UNIDAD	DESCRIPCION
Recursos Humanos	Es la encargada de manejar todos los aspectos relacionados con el recurso humano con que cuenta la institución, hablamos de políticas, nomas, métodos y los elementos del sistema de gestión de recursos humanos.
AREA	DESCRIPCION
Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	Es la unidad encargada de reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en la Municipalidad.
AREA	DESCRIPCION
Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos	Es la unidad encargada de diagnosticar las necesidades de capacitación de los empleados, implementar técnicas de desarrollo de personas para el crecimiento intelectual y personal de los empleados.
AREA	DESCRIPCION
Control y compensación de Recursos Humanos	Ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que promuevan e incentiven a los empleados de la municipalidad, monitorear y supervisar el desempeño laboral de los empleados.

5.2.2 Sistemas de Recompensas y Sanciones

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las instituciones dispones de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

5.2.2.1 Recompensas Positivas Monetarias

La alcaldía municipal no implementa un sistema de recompensas monetarias, ya que estas no son contempladas en el presupuesto de egresos la municipalidad.

5.2.2.2 Recompensas Positivas no Monetarias

Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, una recompensa formal o toda una pared de certificados o placas.

MOTIVOS	RECOMPENSA
Colaborar con las actividades sociales y culturales realizadas por la municipalidad	Reconocimiento verbal
Mostrar iniciativa al realizar su trabajo	
Practicar los valores establecidos en la municipalidad	

5.2.2.3 Sanciones Monetarias

Las sanciones monetarias se aplicaran de acuerdo a la falta cometida por el empleado.

FALTA	SANCION
<ul style="list-style-type: none"> • Por hurto de materiales perteneciente a la institución. 	El costo del material.
<ul style="list-style-type: none"> • Por faltar a sus labores un día completo sin causa justificada. 	Descuento al equivalente de un día trabajo más el séptimo día.

5.2.2.4 Sanciones No Monetarias

Cuando surja la necesidad de aplicar una sanción no monetaria se aplicaran dos tipos de amonestaciones: amonestación verbal y amonestación por escrito.

- **La amonestación verbal:** es una sanción por falta leve con la que se advierte al trabajador de la posibilidad de ser sancionado más gravemente si persiste en su conducta infractora.
- **La amonestación por escrito:** es una sanción por falta más grave, que debe ser notificada expresando el serio descontento de la institución y haciendo constar la fecha y los hechos que la motivan.

FALTAS	SANCION
<ul style="list-style-type: none"> • Por no guardar el debido respeto a sus compañeros de trabajo, usuarios o subalternos. • Por no atender las ordenes de su superior. • Por no realizar sus labores de manera adecuada y eficientes. • Por presentarse a su trabajo después de la hora establecida. • Por no llevar su uniforme debidamente. • Por no comportarse de manera adecuada. 	<p align="center">Amonestaciones verbales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar las labores dentro de la jornada de trabajo sin causa justificada. • Por no asistir a las capacitaciones convocados por la municipalidad. • Emplear los útiles materiales y equipo suministrados en la municipalidad para ejecutar las labores no destinadas a la municipalidad. 	<p align="center">Amonestaciones escritas.</p>

5.2.3 Cultura Organizativa

5.2.3.1 Tipo de Cultura

El tipo de cultura que existe en la municipalidad es una Cultura tipo Fortaleza, ya que esta basada en el respeto, el compromiso y la cooperación de todos sus empleados orientados a la atención del usuario. Hay énfasis en el concepto de responsabilidad que tienen como miembros de la municipalidad, ya que existe una participación y comunicación fluida.

5.2.3.2 Rituales

En la Alcaldía Municipal de Moncagua actualmente existen los siguientes rituales:

- Celebración del día de la secretaria, en donde se les entregan obsequios y se les da un pequeño refrigerio.
- Celebración del día de las Madres.

Se proponen los siguientes rituales:

- Celebración de cumpleaños de los empleados el último viernes de cada mes.

5.2.3.3 Símbolos Materiales

- **Uniforme**

Personal administrativo: El uniforme se clasifica por género, las mujeres utilizan falda o pantalón, el color de uniforme varia por día, los días lunes y jueves es pantalón y chaqueta roja con camisa blanca, martes y viernes pantalón y chaqueta gris con camisa morado lila y el día miércoles pantalón y chaqueta beige con camisa roja.

Los hombres no tienen definido un color específico únicamente se presentan con una vestimenta adecuada formal todos los días de la semana.

Personal de campo: el uniforme para las personas que trabajan fuera de las instalaciones de la Alcaldía Municipal, es camisa sport roja o camisa blanca de vestir con el logo de la Alcaldía con jeans azul.

Cuerpo de Agentes Municipales (CAM): el uniforme es camisa beige o camisa sport blanca con pantalón azul negro.

- **Logo:** Logotipo de la Alcaldía Municipal de Moncagua.



- **Lema:** Tu bienestar es mi compromiso.
- **Color de las instalaciones:** Las instalaciones de la Alcaldía Municipal son de color ocre las paredes combinadas con color blanco hueso.

5.2.3.4 Lenguaje

En la Alcaldía Municipal de Moncagua no existe ninguna terminología en particular para tratar a sus usuarios, procesos y proveedores.

5.2.3.5 Valores

Cuando se habla de valores, se refiere a aquellos bienes universales que pertenecen a la naturaleza como personas y pueden ser puestos en práctica en la vida para que se pueda vivir mejor.

En la Alcaldía Municipal de Moncagua se practican los siguientes valores:

- **Compromiso:** El personal de la alcaldía estará comprometido en mantener y colaborar con el orden y aseo durante el desempeño de sus funciones laborales.
- **Honestidad:** Cada actividad que se realice dentro de la municipalidad debe de ser ejecutada con coherencia y transparencia por cada sección que existe dentro de ella.
- **Responsabilidad:** Todos los empleados, los jefes de las unidades que existen en la municipalidad son responsables de lo que pasa dentro de su unidad.
- **Amabilidad:** Todos los usuarios que visitan la institución debe de tener una buena impresión de parte de los empleados, ya que tienen que ser cortes, servicial en el trabajo y solidarios con los usuarios que frecuentan a la institución.
- **Eficiencia:** El empleado tiene que ser muy eficiente con los usuarios cuando le soliciten sus servicios o le pidan una colaboración o ayuda.
- **Integridad:** El comportamiento de la municipalidad y de los individuos dentro de la misma reflejara una conducta abierta, honesta y ética en todo tipo de trato con usuarios, compañeros, proveedores, y el público en general adoptando la veracidad, confianza y el trato hacia todos con dignidad y respeto.
- **Respeto:** En la municipalidad hay un ambiente de respeto entre compañeros de trabajo, jefes y a los usuarios en general.
- **Lealtad:** ser leales a la institución al realizar el trabajo dentro y fuera de él.

- **Puntualidad:** la puntualidad tanto en el horario de entrada y salida de los empleados como al momento de atender al usuario.
- **Excelencia en el servicio:** brindar el mejor servicio y atención al usuario.

5.2.3 Presupuesto para el Departamento de Gestión de Recursos Humanos

Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos

Cantidad expresada en dólares (\$)

Planilla 1: Sueldos Para Personal Nuevo a Contratar

Cargo	INGRESOS			DESCUENTOS				Total Desc.	Liquido a Pagar
	Salario	Otros Ingreso.	Total	ISSS (3%)	AFP (6.25%)	Renta	Otros		
Jefe de Recursos Humanos	\$ 450		\$ 450	\$13.5	\$28.13			\$41.62	\$408.38
Encargado de reclutamiento y selección	\$ 300		\$ 300	\$9	\$18.75			\$27.75	\$272.25
Encargado desarrollo del Recurso Humano	\$300		\$300	\$9	\$18.75			\$27.75	\$272.25
Encargado de control y compensación.	\$ 300		\$300	\$9	\$18.75			\$27.75	\$272.25
TOTAL	\$ 1,350		\$1,350	\$40.5	\$84.37			\$124.87	\$1,225.13

Elaborado por:

Grupo de Trabajo

Fecha de elaboración:

Septiembre de 2012

Aprobado por:

Liquido a pagar x 12 meses= \$14,701.56

Observaciones: _____

Presupuesto para el Departamento de Recursos Humanos

Cantidad expresada en dólares (\$)

Planilla 2: Sobre sueldos para personal actual

Cargo	INGRESOS			DESCUENTOS				Total Desc.	Liquido a Pagar
	Sobre sueldo	Otros Ingreso.	Total	ISSS (3%)	AFP (6.25%)	Renta	Otros		
Jefe de Recursos Humanos	\$ 125		\$ 125	\$3.75	\$7.81			\$11.56	\$113.44
Encargado de reclutamiento y selección	\$ 75		\$ 75	\$2.25	\$4.69			\$ 6.94	\$ 68.06
Encargado desarrollo del Recurso Humano	\$75		\$75	\$2.25	\$4.69			\$ 6.94	\$ 68.06
Encargado de control y compensación.	\$ 75		\$75	\$2.25	\$4.69			\$ 6.94	\$ 68.06
TOTAL	\$ 350		\$350	\$10.50	\$21.88			\$32.38	\$317.62

Elaborado por:

Grupo de trabajo Septiembre de 2012

Fecha de elaboración:

Aprobado por:

Liquido a pagar x 12 meses= \$3,811.44

Observaciones: _____

5.2.4 El Liderazgo

5.2.4.1 Perfil

- **Visión de futuro**

No ésta anclada en el ayer, sino que mira al futuro. Su prioridad es asegurar que toda la organización esté alineada con la visión que persigue la empresa.

- **Autenticidad**

Se preocupa de que exista la máxima coherencia entre sus palabras y sus hechos. Sabe que todos los miembros de la organización le observan.

- **Apertura**

Comparte la información y se muestra próximo y accesible. Explica el porqué de sus decisiones, informa tanto de los éxitos como de los fracasos y reconoce sus errores.

- **Diálogo**

Depende de la capacidad de éstos de relacionarse y conversar entre sí y con su entorno el buen clima laboral y las buenas relaciones interpersonales.

- **Confianza**

Es un líder que ha de conocerse bien y estar seguro de sí mismo. Su liderazgo no depende de lo que diga su tarjeta de visita, ni tampoco del tamaño de la organización que dirige.

- **Valentía**

Habla claro, asume riesgos, explora nuevas vías, es capaz de salir fuera de su “zona de comodidad” y anima a todos los miembros de la organización a que se comporten de igual manera.

- **Humildad**

Reconoce sus propias carencias y está abierto a aprender cosas nuevas cada día, una inquietud por aprender que traslada al resto de la organización. Sabe que las mejores ideas pueden surgir en cualquier rincón de la organización, o venir de fuera.

- **Humanismo**

Finalmente, ese líder tiene una especial sensibilidad humana. Entiende que las empresas están hechas de redes de relaciones que configuran comunidades de personas, únicas y libres, a las que hay que tratar con el respeto y la dignidad que se merecen.

5.2.4.2 Genero

Indiferente, ya que un alcalde puede ser mujer u hombre.

5.2.4.3 Tipo de líder

El tipo de liderazgo implementado en la municipalidad es “Autocrático” combinado con liderazgo participativo, ya que para la toma de decisiones el alcalde municipal toma en cuenta la opinión de los miembros del consejo municipal.

5.2.5 Sistemas Administrativos de Apoyo



ALCALDIA MUNICIPAL DE MONCAGUA

**DEPARTAMENTO DE
SAN MIGUEL**

MANUAL DE BIENVENIDA



INDICE

Introducción	100
Objetivos del Manual	101
Importancia del Manual	102
Misión y visión de la institución	103
Objetivos de la Institución	104
Forma de uso del Manual	104
Ámbito de Aplicación	105
Historia	105
Organigrama de la Institución	107
Filosofía	108
Valores	108
Horarios Asistencias, Retardos y Faltas	109
Causas Principales y Despidos	110
Días, Procedimientos y Formas de Pago	111
Deducciones Legales del Salario y Aguinaldo	112
Días Festivos y Vacaciones	113

Introducción

El contenido del manual de bienvenida es básicamente dar a conocer en una forma efectiva y precisa la misión, visión, importancia, forma de uso, ámbito de aplicación, organigrama, valores e historia de la municipalidad, además que el nuevo empleado se familiarice y que no sea desconocida por parte de él. Ya que es importante que el nuevo empleado conozca la institución en la que labora, ya que es nuestra intención que, con el conocimiento de la institución más el compromiso del nuevo empleo, sean el punto de partida para que se sienta parte de esta institución y tenga las bases para el adecuado desempeño de su trabajo.

Por lo anterior, el contenido de este manual se convierte en una guía para la integración e inducción del elemento humano por lo que cada jefe de unidad esta en la obligación de dárselo a conocer a los nuevos empleados.

Objetivos del Manual de Bienvenida

Objetivo General:

- Facilitar y proporcionar información al nuevo recurso humano, a través de una guía administrativa dándole a conocer las funciones, derechos y obligaciones establecidas en las diferentes unidades administrativas.

Objetivos Específicos:

- Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la alcaldía como el nuevo recurso humano.
- Dar a conocer la estructura de la municipalidad así como también los objetivos que pretende alcanzar la municipalidad.
- Dar al personal un instrumento que los guíe desde el momento de la incorporación hasta su adaptación en la alcaldía.

Importancia del Manual de Bienvenida

Es importante para que el nuevo empleado se familiarice en forma efectiva a la municipalidad, para facilitar la información actual que tiene esta, su estructura, las actividades y los servicios que esta presta, para que el empleado tenga un mayor conocimiento de la misma, al mismo tiempo que lo motiva para que pueda dar todo lo que este de su parte para lograr los objetivos de la municipalidad.

Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Moncagua

Misión

“Implementar prácticas positivas de gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio ambiente.”

Visión

“Ser una municipalidad modelo en procesos de Organización, Transparencia y Participación Ciudadana, enfocados en un Sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población.”

Objetivo General:

- Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano para asumir responsabilidades y tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Orientar al empleado municipal a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.

Forma de Uso del Manual de Bienvenida

El manual de bienvenida elaborado para la Alcaldía Municipal de Moncagua departamento de San Miguel, es de carácter interno solo tendrán acceso a este documento las personas que laboran dentro de esta municipalidad y los nuevos empleados para que tengan una mejor orientación en su nuevo empleo.

Ámbito de Aplicación del Manual de Bienvenida

El manual de bienvenida está orientado a todo el personal que ingresa a la Alcaldía Municipal de Moncagua, tiene como propósito proyectar la estructura orgánica de la municipalidad para su conocimiento e interpretación ya que dicha información esta expresado en forma clara y precisa de manera que sea comprendida por todas las personas que tenga acceso a él.

Nuestra Historia

Orígenes y Etimología

Moncagua es pueblo de origen lenca, cuya fundación se remonta a la época precolombina. En idioma poton este nombre geográfico autóctono significa: "río de piedras y conejos", ya que está formado de las raíces mon, conejo; ca, piedra, y gua, de guara, río.

Historia colonial

Tenía en 1550 unos 500 habitantes. En 1740, según el alcalde mayor de San Salvador don Manuel de Gálvez Corral, San Pedro Moncagua contaba con 43 indios tributarios, es decir, con una población alrededor de 215 personas. El arzobispo don Pedro Cortés y Larraz dice que, en 1770, era pueblo anejo de la parroquia de San Miguel, con una población de 849 indígenas repartidos en 86 familias y de 309 ladinos distribuidos en 58 familias. Desde 1786 pertenece al partido o distrito de San Miguel. A partir del 12 de junio de 1824 es municipio del departamento de San Miguel.

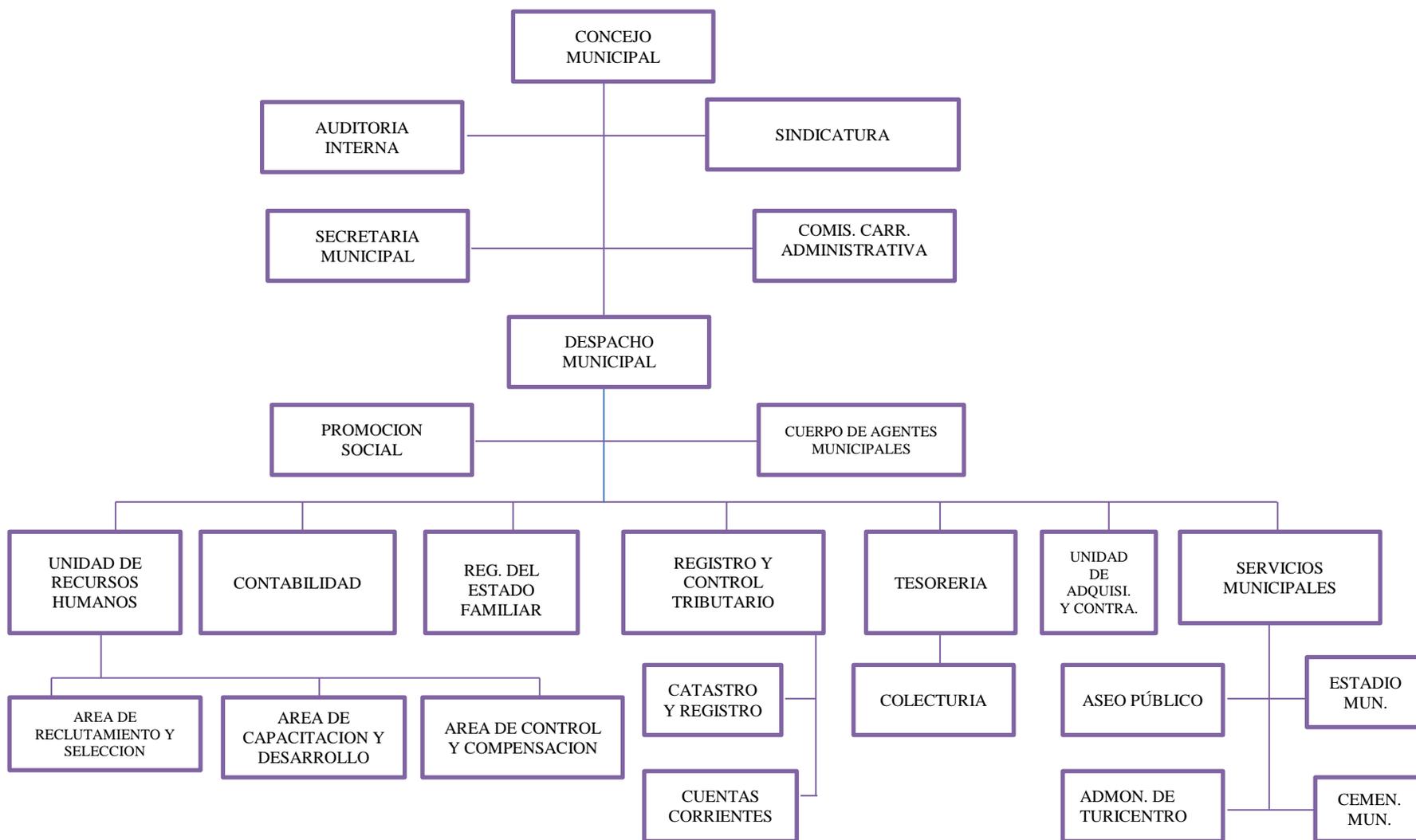
Título de Villa

Como un estímulo al progreso alcanzado por el pueblo de Moncagua, la Asamblea Nacional Legislativa le otorgó el título de villa el 15 de abril de 1889, durante la administración del general Francisco Menéndez. En igual fecha se anexaron a su jurisdicción las haciendas de Santa Bárbara y Santa Barbarita, que pertenecían a las de Chapeltique y San Miguel, respectivamente.

Arqueología

Entre Quelepa y Moncagua se encuentran las ruinas más importantes del levante salvadoreño. En la hacienda Tangalona están las ruinas del pueblo lenca prehispánico del mismo nombre, que en 1550 tenía unos 200 habitantes.

Organigrama de la Alcaldía Municipal de Moncagua



Filosofía

Nuestra institución está comprometida a ofrecer un excelente servicio, mediante el apoyo y buen trabajo de los integrantes que forman nuestro equipo.

Valores

- **Lealtad:** ser leales a la institución al realizar el trabajo dentro y fuera de él.
- **Amabilidad y Cortesía:** Ofrecer a los usuarios un buen trato logrando que este se sienta satisfecho.
- **Respeto:** se muestra un ambiente de respeto entre compañeros de trabajo, jefe y personas allegadas a la institución.
- **Responsabilidad:** cumplir de manera responsable con los compromisos que adquiere con sus empleados, proveedores, clientes y demás personas.
- **Puntualidad:** la puntualidad tanto en el horario de entrada y salida de los empleados como al momento de atender al usuario.
- **Laboriosidad:** perseverancia y esmero en el trabajo.
- **Honestidad:** actuar con transparencia, confianza e igualdad.
- **Excelencia en el servicio:** brindar el mejor servicio y atención al usuario.

Horarios, Asistencias, Retardos y Faltas

Los horarios de atención al usuario que se tienen en la Alcaldía Municipal de Moncagua son los siguientes:

- **Para el Personal Administrativo**

Días Laborales	Lunes a viernes.
Hora de Entrada	8:00 A.M
Hora de Almuerzo	12:00 M.D–1:00 P.M
Hora de Salida	4:00 P.M.

- **Personal de Campo**

Días Laborales	Lunes a Sábado.
Hora de Entrada	8:00 A.M
Hora de Almuerzo	12:00 M.D–1:00P.M
Hora de Salida	4:00 P.M.

- **Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)**

Días Laborales	Lunes a Domingo.
Hora de Entrada	5:00 A.M
Hora de Almuerzo	12:00M–1:00P.M
Hora de Cena	7:00P.M- 8:00P.M
Hora de Salida	5:00 A.M. (del siguiente día)
Descanso de 24 horas.	

Asistencias: Se lleva a través de la firma en un libro de asistencia.

Retardos: Para inspeccionar los retardos de los empleados, se instauran los siguientes pasos:

- Llamado de atención al empleado.
- Se repone el tiempo perdido sin aplicar reducción de su salario.
- Se aplica reducción en su sueldo de hora o fracción de los cuales ha llegado tarde.

Faltas: Para disciplinar las inasistencias del personal, estas se deben reportar mediante un permiso escrito.

Causas Principales de Despido

- Por bajo rendimiento en el puesto de trabajo
- Por revelar el trabajador secretos de la municipalidad o aprovecharse de ellos para fines personales
- Por faltar el trabajador a sus labores sin el permiso del jefe inmediato o sin causa justificada, durante 3 días laborales.

- Por desobedecer el trabajador a sus jefes en forma manifiesta, sin motivo justo y siempre que se trate de asuntos relacionados con el desempeño de sus labores.
- Por ingerir el trabajador bebidas embriagantes o cualquier otro tipo de droga en el lugar de trabajo.
- Por presentarse a sus labores a desempeñar su trabajo en estado de ebriedad.

Días, Procedimientos y Forma de Pago

Días de pago: del 22 al 30 de cada mes, en horas hábiles.

Pasos para la Realización de Pagos:

1. Elaboración de planillas.
2. Autorización.
3. Elaboración de cheques.
4. Elaboración de recibo.
5. Firma.
6. Archivo de Comprobante.
7. Elaboración de asiento contable.
8. Emisión de comprobante de pago.

Formas de Pago: Los empleados de la alcaldía reciben su sueldo cada mes, y se realiza por medio de cheque, los cuales son cobrados en el banco de América Central.

Deducciones Legales del Salario y Prestaciones

Las deducciones que se les aplica al salario de los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua son:

- El impuesto sobre la renta, que de acuerdo a la ley es obligatorio deducirlo a los sueldos de los empleados de todas las empresas.
- Deducción de Instituto Salvadoreño del seguro Social (ISSS) y Administración Privada de Fondo de pensiones (AFP).

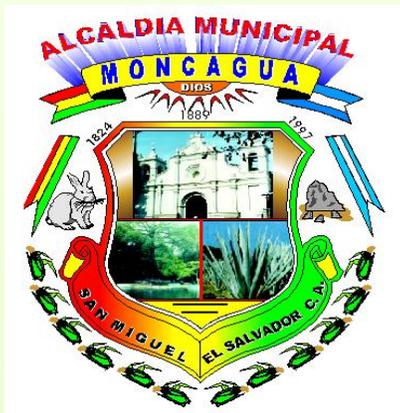
Las prestaciones laborales que reciben como empleados de esta institución son los siguientes:

- Todo trabajador recibirá aguinaldo como lo estipula el código de trabajo en los artículos del 196 hasta el artículo 202.
- Los trabajadores tendrán vacaciones anuales remuneradas como lo establece el código de trabajo en los artículos 177 hasta el artículo 189.

Días Festivos y Vacaciones

Los empleados públicos gozaran de asueto remunerado durante los siguientes días: los sábados y domingos;

- a) Uno y dos de enero: Vacaciones de año nuevo.
- b) 29,30 y 31 de enero 1 y 2 de febrero: Fiestas patronales en honor a la Virgen de Candelaria.
- c) Lunes, martes, miércoles, jueves y viernes santo, lunes de pascua: Vacaciones de Semana Santa.
- d) Uno de mayo: Día del Trabajo.
- e) Diez de mayo: Día de la Madre.
- f) Cinco y seis de agosto: Fiestas de El Salvador del Mundo.
- g) Quince de Septiembre: Día de la Independencia Patria.
- h) Dos de noviembre: Día de Difuntos.
- i) Del veinticuatro al treinta y uno de diciembre: Vacaciones de Fin de Año.
- j) Cualquier otro día decretado por la Asamblea Legislativa como asueto nacional remunerado.



ALCALDIA MUNICIPAL DE MONCAGUA

**DEPARTAMENTO DE
SAN MIGUEL**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



INDICE

Introducción	114
Objetivos del Manual	115
Importancia	116
Ámbito de aplicación	116
Misión y visión	117
Objetivos de la institución	118
Organigrama de la institución	119
Organización y Funciones	120

Introducción

El presente manual fue elaborado con el fin de que todos los empleados que forman parte de la municipalidad conozcan cuales son las funciones que deben realizar de acuerdo al cargo que desempeñan dentro en la misma.

El Manual contiene de manera resumida los antecedentes de la municipalidad la misión y visión, los objetivos de esta, además contiene la importancia del manual de Organización y funciones y las funciones que cada puesto de trabajo requiere e información importante de este, con el propósito de que los empleados se familiaricen con su trabajo y se sientan identificado con la institución lo cual permite al empleado a la consecución eficaz de los objetivos institucionales.

Objetivos del Manual

Objetivo general:

- Servir como un instrumento de apoyo a la municipalidad, que defina y establezca las funciones que corresponden a todos los empleados que forman parte de la estructura orgánica de la misma.

Objetivos específicos:

- Definir la estructura orgánica formal de la institución que establezca claramente los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto, con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Dar a conocer a todos los empleados cuales son las funciones que le corresponde desarrollar de acuerdo al cargo que desempeña dentro de la institución.

Importancia del Manual

El manual de organización y funciones es de vital importancia en una organización ya que es un documento de apoyo administrativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, las funciones que tiene cada puesto, por lo cual podemos destacar que sirve de guía y proporciona información importante que todo empleado debe de conocer para realizar de manera eficiente su trabajo; además ayuda a que el empleado logre conocer, familiarizarse e identificarse con la institución.

Algunas de las ventajas de dicho manual son: no hay conflictos de autoridad, no hay fugas de responsabilidad, es claro y sencillo, útil en toda la institución y de gran importancia para el conocimiento de los empleados.

Ámbito de Aplicación

El presente manual contiene esencialmente la Estructura Organizativa Municipal (organigrama), la descripción de las funciones de las unidades organizativas que la conforman y es de aplicación en todas las unidades organizativas de la municipalidad.

Misión y Visión de la Alcaldía Municipal de Moncagua

Misión

“Implementar prácticas positivas de gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio ambiente.”

Visión

“Ser una Municipalidad modelo en procesos de organización, transparencia y participación Ciudadana, enfocados en un sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población.”

Objetivos de la Institución

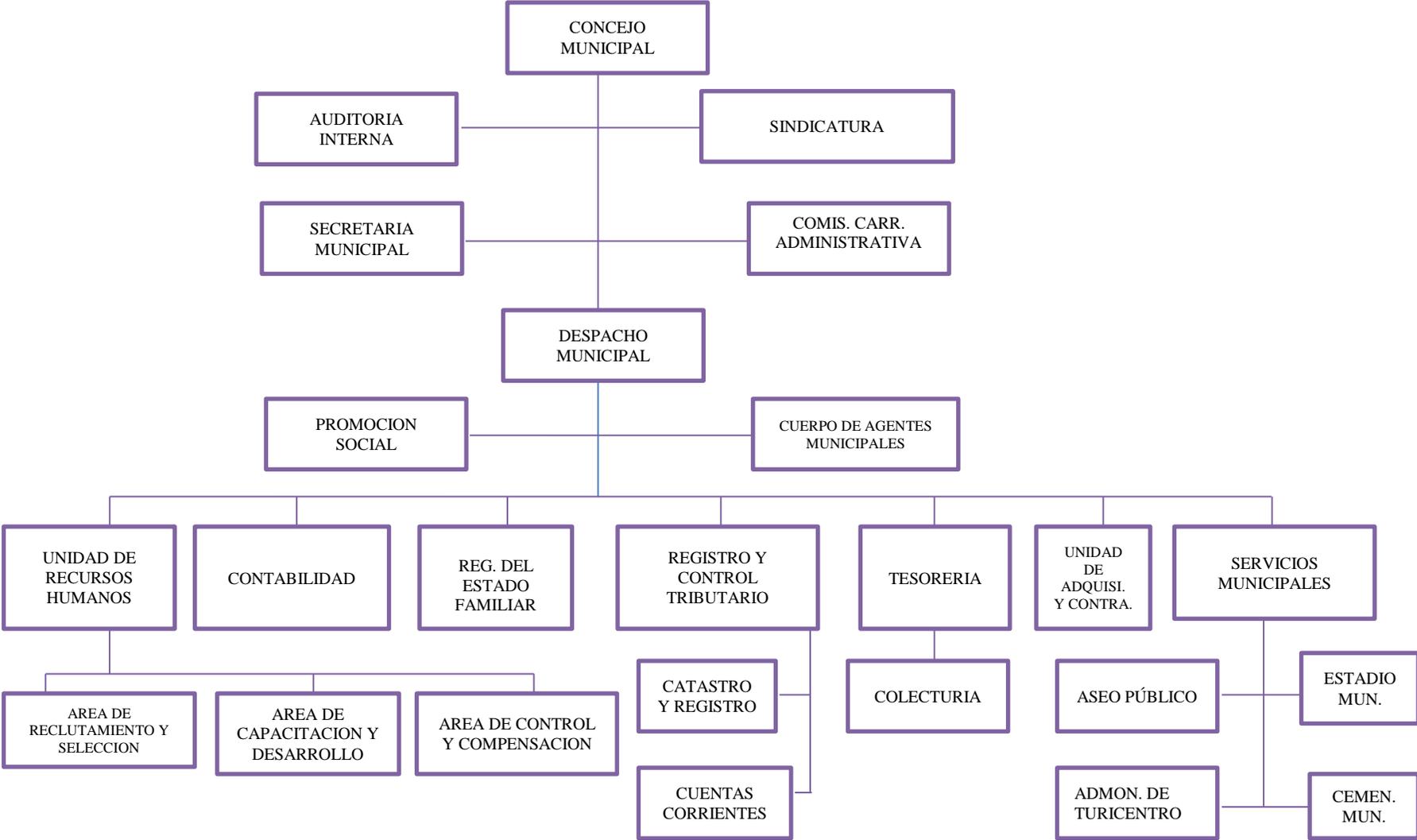
Objetivo General:

- Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano para asumir responsabilidades y tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Orientar al empleado municipal a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.

Organigrama de la Alcaldía Municipal



	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		
<p>IDENTIFICACIÓN</p>		
<p>Unidad Organizativa: Concejo Municipal.</p>		
<p>Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Auditoria interna, Secretaria municipal, Sindicatura, Comisión de la Carrera Administrativa, Despacho Municipal.</p>		
<p>Objetivo: Planificar y Coordinar las actividades de la municipalidad.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamentar las funciones y la eficiencia de prestación de servicios a cargo del municipio. • Adoptar los correspondientes planes o programas de desarrollo económico y social y obras públicas. • Usar de conformidad con la constitución y la ley los tributos y gastos locales. • Dictar las normas orgánicas del presupuesto y expedir anualmente el impuesto de rentas y gastos municipales. 		
<p>Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno</p>	<p>Revisado por: Lic. Juan David Reyes</p>	<p>Autorizado por:</p>



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Unidad Organizativa: Sindicatura.

Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.

Dependencia Jerarquica: Consejo Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Apoyar la Gestión Municipal velando por el cumplimiento de la Legalidad en el ejercicio de la Administración Municipal.

FUNCIONES

- Representar y defender judicial y extrajudicialmente los intereses del Municipio en todo lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la ley y las instrucciones del Concejo.
- Velar porque los contratos que celebre la municipalidad se ajusten a las prescripciones legales.
- Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten.
- Examinar fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- Asesorar al Concejo y al Alcalde.
- Velar por el estricto cumplimiento del Código Municipal.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN		
Unidad Organizativa: Auditoria Interna.		
Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.		
Dependencia Jerarquica: Consejo Municipal.		
Unidad bajo su mando: Ninguna.		
Objetivo: Realizar auditorias a las operaciones, actividades de la organización de conformidad a normas de auditoria gubernamental y demás disposiciones legales aplicables; aportando recomendaciones y asesoría oportunas que contribuyan al mejoramiento del sistema de control interno y el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorias financieras, operacionales o de gestión, a las actividades para asegurarse que todo se realice en base a las disposiciones legales. • Implementar y mantener en la Unidad un sistema de información y control que permita evaluar permanentemente el resultado de actividades desarrolladas. • Efectuar acciones de apoyo al Concejo Municipal, en las actividades de control y retroalimentación a fin de desarrollar en mejor forma el proceso administrativo. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		
<p>IDENTIFICACIÓN</p>		
<p>Unidad Organizativa: Secretaria Municipal.</p>		
<p>Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.</p>		
<p>Dependencia Jerarquica: Consejo Municipal.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Niguna.</p>		
<p>Objetivo: Apoyar la gestión de la municipalidad en relación con las actuaciones del Concejo en cuanto a convocatoria, actas, seguimiento de los acuerdos, todo tipo de notificaciones y correspondencia relacionada con resoluciones o competencias del Concejo municipal o el Alcalde.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas. • Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones. • Contestar las llamadas telefónicas. • Organizar los archivos del despacho municipal. • Cumplir con otras actividades que requiera el puesto. 		
<p style="text-align: center;">Elaborado por:</p> <p>Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno</p>	<p style="text-align: center;">Revisado por: Lic. Juan David Reyes</p>	<p style="text-align: center;">Autorizado por:</p>

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN		
Unidad Organizativa: Comisión de la Carrera Administrativa.		
Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.		
Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.		
Unidad bajo su mando: Ninguna.		
Objetivo: Garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la Función de Mediadora entre Concejo Municipal y Empleados. • Actuar como ente Mediador para solucionar problemas que puedan darse entre las diferentes areas de la institucion. • Evitar despidos injustificados. • Apegarse a la normativa legal para efectuar contrataciones de personal. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACIÓN		
Unidad Organizativa: Despacho Municipal (Alcalde)		
Nivel Jerárquico: Alta Gerencia.		
Dependencia Jerarquica: Consejo Municipal		
Unidad bajo su mando: Promocion social, CAM, unidad de Recursos Humanos, Contabilidad, Registro del estado Municipal, Registro y control tributario, Tesoreria, UACI, servicios Municipales.		
Objetivo: Ejercer las funciones de gobierno y administración municipal de la mejor manera, expidiendo órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las polítics emanadas del Concejo.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Presidir las sesiones del Concejo y representarlo legalmente. • Llevar las relaciones entre la municipalidad que representa y los organismos públicos y privados, así como con los ciudadanos en general. • Convocar por sí, o a petición del Síndico(a), o de dos Concejales por lo menos a sesión extraordinaria del Concejo. • Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo. • Ejercer las funciones de gobierno y administración municipales expidiendo al efecto, los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN

Unidad Organizativa: Promoción Social.

Nivel Jerárquico: Alta gerencia.

Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Coordinar de manera eficiente todas las acciones que contribuyan con la realización de los proyectos en pro del bienestar cultural, social y económico.

FUNCIONES

- Planificar y promover actividades de carácter cultural y social en la comunidad.
- Llevar un registro de las asociaciones comunales existentes en el Municipio.
- Prestar asistencia técnica y legal a las asociaciones comunales cuando estas lo requieran.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Cuerpo de Agentes Municipales.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Alcalde Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Contribuir a la seguridad ciudadana, a la prevención social de la violencia; además cuidar y proteger el patrimonio municipal.

FUNCIONES

- Contribuir a garantizar la seguridad ciudadana del municipio mediante el desarrollo y ejecución de planes, proyectos y programas orientados a la tranquilidad ciudadana y la prevención social de la violencia.
- Atender denuncias vecinales de los barrios, colonias y comunidades del municipio, en cumplimiento de lo establecido en las ordenanzas municipales, a efecto de promover y mantener la convivencia.
- Coordinar la inspección de oficio o por requerimiento, de negocios en el municipio para verificar su legalidad y funcionamiento conforme lo establecen las ordenanzas municipales, a efecto de mantener el orden y la tranquilidad ciudadana y la armonía social.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Unidad de Recursos Humanos.

Nivel Jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Area de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, Area de Capacitacion y Desarrollo de Recursos humanos, Area de Control y Compensacion de Recursos Humanos.

Objetivo: Realizar una gestión eficaz y eficiente del personal de la Alcaldía Municipal.

FUNCIONES

- Coordinar de manera eficiente las labores de las unidades bajo su responsabilidad.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Actualizar todos los elementos que conforman el sistema de gestión de Recursos Humanos.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Unidad de Recursos Humanos.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Ejecutar de manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección de personal.

FUNCIONES

- Planear los procesos de Reclutamiento y Selección de Personas de manera adecuada.
- Aplicar la tecnica de reclutamiento interno cuando exista un puesto que cubrir en la institucion.
- Aplicar el proceso de selección con sus respectivas tecnicas para seleccionar al candidato idoneo.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Área de Capacitación y Desarrollo de recursos Humanos.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Unidad de Recursos Humanos.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas al personal a través de planes y programas de entrenamiento y desarrollo, que se traduzcan en satisfacción en el trabajo y en la eficiente ejecutoria de los servicios municipales.

FUNCIONES

- Determinar necesidades de capacitación de los empleados de la Municipalidad a través de la aplicación de las diferentes técnicas para dicho fin.
- Realizar Programas de Capacitación dirigido a los Empleados.
- Planificar y coordinar los eventos de Capacitación.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		
<p>IDENTIFICACION</p>		
<p>Unidad Organizativa: Área de Control y Compensación de Recursos Humanos.</p>		
<p>Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.</p>		
<p>Dependencia Jerarquica: Unidad de Recursos Humanos.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguna.</p>		
<p>Objetivo: Implementar de manera adecuada las funciones de control y compensacion.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoriar y Supervisar el desempeño laborar de los empleados. • Controlar que los empleados cumplan con su horario de trabajo. • Verificar el cumplimiento adecuado de las remuneraciones departe de la institucion para con los empleados. 		
<p>Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno</p>	<p>Revisado por: Lic. Juan David Reyes</p>	<p>Autorizado por:</p>



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Contabilidad.

Nivel Jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Registrar en forma ordenada y oportuna todas las transacciones efectuadas en la institución y a la vez generar toda la información necesaria que sirva para la toma de decisiones.

FUNCIONES

- Elaboracion del Presupuesto Municipal.
- Garantizar el control general de todos los movimientos y operaciones contables realizadas en la Municipalidad.
- Preparar y presentar reportes contables, estados financieros y presupuestarios mensuales y otros que sean requeridos.
- Mantener y preservar archivos de la información mecanizada y de la documentación de respaldo contable, para su verificación posterior por parte de la Auditoría Interna o externa y de la Corte de Cuentas de la República.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACION		
Unidad Organizativa: Registro del Estado Familiar.		
Nivel Jerárquico: Nivel Corporativo.		
Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.		
Unidad bajo su mando: Ninguna.		
Objetivo: Sistematizar las funciones de registrar, conservar y facilitar la localización y consulta de la información, sobre hechos y actos jurídicos constitutivos, modificativos o extintivos del Estado Familiar (nacimientos, defunciones, matrimonios, divorcios, etc.) de las personas naturales, así como de los demás hechos o actos jurídicos que se inscriban.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los Hechos y Actos Jurídicos sujetos a inscripción de acuerdo con los métodos y procedimientos establecidos y dentro de los plazos correspondientes. • Velar por el cumplimiento de toda la normativa referente a los Registros. • Velar por la precisión, exactitud e integridad de cada Registro. • Custodiar los registros y conservar la información contenida en ellos. • Expedir Resoluciones, Certificaciones, Constancias e Informes de los asientos y documentos registrales. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Registro y control Tributario.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Catastro y Registro, Cuentas Corrientes.

Objetivo: Ejecutar el levantamiento Tributario de los contribuyentes de la municipalidad para mejorar los ingresos Municipales, mantener actualizado el registro de los mismos, para emitir los cobros de impuestos y tasas por servicios municipales.

FUNCIONES

- Organizar y actualizar el registro Tributario de contribuyentes del impuesto de Industria, Comercio y Servicio.
- Elaborar el listado de contribuyentes y de propietarios de bienes Negocios para la facturación y cobro.
- Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales.
- Atender consultas y reclamos que presenten los contribuyentes con respecto al cálculo de Impuestos.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Catastro Municipal.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Registro y Control Tributario.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Mantener actualizado el Registro de Inmuebles existentes en el Municipio.

FUNCIONES

- Autorizar las Impresiones de Planos, documentos catastrales y copias o duplicados de documentos de su competencia.
- Mantener actualizada la información catastral y desarrollar actividades que permitan el incremento de la base informativa del municipio, debiendo reportar sus incorporaciones de nueva información al Sistema.
- Administrar la información catastral las características físicas de los predios, el uso actual del suelo y las edificaciones e instalaciones.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Cuentas Corrientes.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Registro y Control tributario.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Mantener la información de las cuentas corrientes, de forma ordenada y actualizada, de tal manera que esté disponible y accesible para brindar una atención de calidad a los contribuyentes de la municipalidad.

FUNCIONES

- Actualizar de manera periodica las cuentas relacionadas con las cuentas corrientes.
- Controlar el cumplimiento de la obligacion de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos.
- Determinar las tarifas a pagar por los contribuyentes y realizar los movimientos de cargos o descargos a las cuentas respectivas.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Tesorería.

Nivel Jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia Jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Colecturía.

Objetivo: Recaudar, custodiar y erogar los fondos en forma eficaz y oportuna con apego a la normativa legal y ética.

FUNCIONES

- Llevar debidamente ordenado y registrado el registro de los ingresos municipales.
- Efectuar las erogaciones necesarias conforme al marco legal de la institución.
- Autorizar la planilla de salarios.
- Mantener el registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACION		
Unidad Organizativa: Colecturia.		
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.		
Dependencia Jerarquica: Tesoreria.		
Unidad bajo su mando: Ninguna.		
Objetivo: Cobrar los fondos que en concepto de tributos ingresan a la Municipalidad.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cobros de: Partidas de nacimiento, Actas matrimoniales, carnet de minoridad, impuesto, etc. • Entregar reportes a tesoreria de lo recaudado. • Entregar al Final de la jornada laboral a Tesoreria los ingresos recaudados durante el dia. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		
IDENTIFICACION		
Unidad Organizativa: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).		
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.		
Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.		
Unidad bajo su mando: Ninguna.		
Objetivo: Realizar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios para el cumplimiento de los fines institucionales.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, coordinar, organizar, dirigir y controlar la gestión de compras. • Elaborar el Plan Anual de Compras de la Institución, de acuerdo al presupuesto municipal. • Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios. 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		
<p>IDENTIFICACION</p>		
<p>Unidad Organizativa: Servicios Municipales</p>		
<p>Nivel Jerárquico: Nivel Corporativo.</p>		
<p>Dependencia Jerarquica: Despacho Municipal.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Aseo Publico, Estadio Municipal, Cementerio Municipal.</p>		
<p>Objetivo: Garantizar servicios de calidad a los ciudadanos del municipio.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las Actividades con los encargados de las diferentes areas que conforman la unidad de servicios municipales. • Atender a los Usuarios que se soliciten un servicio municipal. • Cumplir con cualquier otra actividad inherente al puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato. 		
<p>Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno</p>	<p>Revisado por: Lic. Juan David Reyes</p>	<p>Autorizado por:</p>



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Aseo Publico.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Servicios Municipales.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Realizar el aseo en calles y avenidas de la municipalidad y todos los lugares publicos del Municipio.

FUNCIONES

- Recolectar diariamente la basura de todo el municipio en el camión recolector de basura.
- Mantener los lugares publicos limpios haciendo aseo diariamente.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Estadio Municipal.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Servicios municipales.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Mantener en buen estado el estadio municipal dandole mantenimiento constante.

FUNCIONES

- Administrar de manera adecuada el estadio, llevando un control de los días que este sera usado y quien lo usara (equipos de futbol, Centros educativos, etc.)
- Darle mantenimiento de manera periodica, realizando limpieza, apodando la grama.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

IDENTIFICACION

Unidad Organizativa: Cementerio Municipal.

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia Jerarquica: Servicios Municipales.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Mantener en buenas condiciones el cementerio municipal.

FUNCIONES

- Administrar las actividades desarrolladas en el cementerio.
- Llevar el control de los nichos del cementerio tanto de los ocupados como de los disponibles..
- Darle mantenimiento y ornato al cementerio.

Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA</p> <p>DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL</p>	
<p>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</p>		
<p>IDENTIFICACION</p>		
<p>Unidad Organizativa: Turicentro Municipal.</p>		
<p>Nivel Jerárquico: Nivel Operativo.</p>		
<p>Dependencia Jerarquica: Servicios Municipales.</p>		
<p>Unidad bajo su mando: Ninguna.</p>		
<p>Objetivo: Mantener en buenas condiciones el Turicentro municipal para que este pueda ser usado por la poblacion.</p>		
<p>FUNCIONES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el turicentro. • Darle mantenimiento y ornato al turicentro. • Realizar el aseo diariamente en el turicentro. • Llevar un registro de el dinero recaudado por el pago de las entradas. 		
<p>Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno</p>	<p>Revisado por: Lic. Juan David Reyes</p>	<p>Autorizado por:</p>



ALCALDIA MUNICIPAL DE MONCAGUA

**DEPARTAMENTO DE
SAN MIGUEL**

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS



ÍNDICE

Introducción	145
Objetivos del Manual	146
Importancia del manual	147
Ámbito de Aplicación	147
Misión y Visión	148
Objetivos de la Institución	149
Organigrama	150
Concejal	151
Sindico	152
Auditor Interno	153
Secretaria Municipal	154
Alcalde Municipal	155
Promotor Social	156
Jefe de Cuerpo de Agentes Municipales	157
Jefe de Recursos Humanos	158
Jefe Reclutamiento y Selección	159
Jefe de Capacitación y Desarrollo	160
Jefe de Control y Compensación	161
Contador	162
Jefe de Registro del Estado Familiar	163
Jefe de Registro y Control Tributario	164
Jefe de Catastro y Control Tributario	165
Cuentas Corrientes	166
Tesorero Municipal	167
Cajero	168
Jefe Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	169
Jefe Servicios Municipales	170
Barrendero	171
Encardo de Estadio Municipal	172
Encargado de Turicentro Municipal	173
Encargado Cementerio Municipal	174

Introducción

El Manual de Descripción de Puestos, constituye una de las herramientas administrativas básicas que permite definir las responsabilidades de cada uno de los puestos que integran la organización municipal, sus relaciones jerárquicas y de trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

En este documento se detallan las actividades que deben realizar los puestos de trabajo que integran cada unidad dentro de la estructura organizativa, así como, los requisitos mínimos o perfil que debe tener el ocupante de dicho puesto.

Es importante señalar que por medio de la puesta en marcha de esta herramienta la Municipalidad facilitará la coordinación interna de trabajo, el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva; así como la consecución de los fines de la institución.

Objetivos del Manual

Objetivo general

- Proporcionar a la Municipalidad una herramienta de apoyo administrativa que facilite la comprensión de su organización a todos los empleados de esta, además que promueva el ordenamiento y mejoramiento interno de la municipalidad, identificando las tareas inherentes a cada cargo, las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el recurso humano para ocuparlo.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades de la institución, indicando las funciones que les corresponden según el cargo que desempeñe.
- Facilitar y apoyar la formulación de políticas y la toma de decisiones para el crecimiento y desarrollo organizacional de la municipalidad, centrados en la importancia que tiene el recurso humano, mediante la acertada contratación del personal idóneo y apropiado a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo.

Importancia del Manual

El Manual de Análisis y Descripción de Puestos es una herramienta imprescindible para administrar eficientemente los recursos humanos de la institución, ya que permite establecer claramente las funciones que corresponden a cada puesto de trabajo que conforma la institución, además permite detallar el perfil que se debe cumplir para ocupar un puesto.

El presente manual se utiliza en los procesos de selección de personal y ayuda a realizar evaluación del desempeño.

Ámbito de aplicación

El presente Manual es de aplicación en todas las unidades organizativas de la municipalidad.

Misión y visión de la Alcaldía Municipal de Moncagua

Misión

“Implementar prácticas positivas de gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio

Visión

“Ser una Municipalidad modelo en procesos de organización, transparencia y participación Ciudadana, enfocados en un sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población.”

Objetivos de la institución

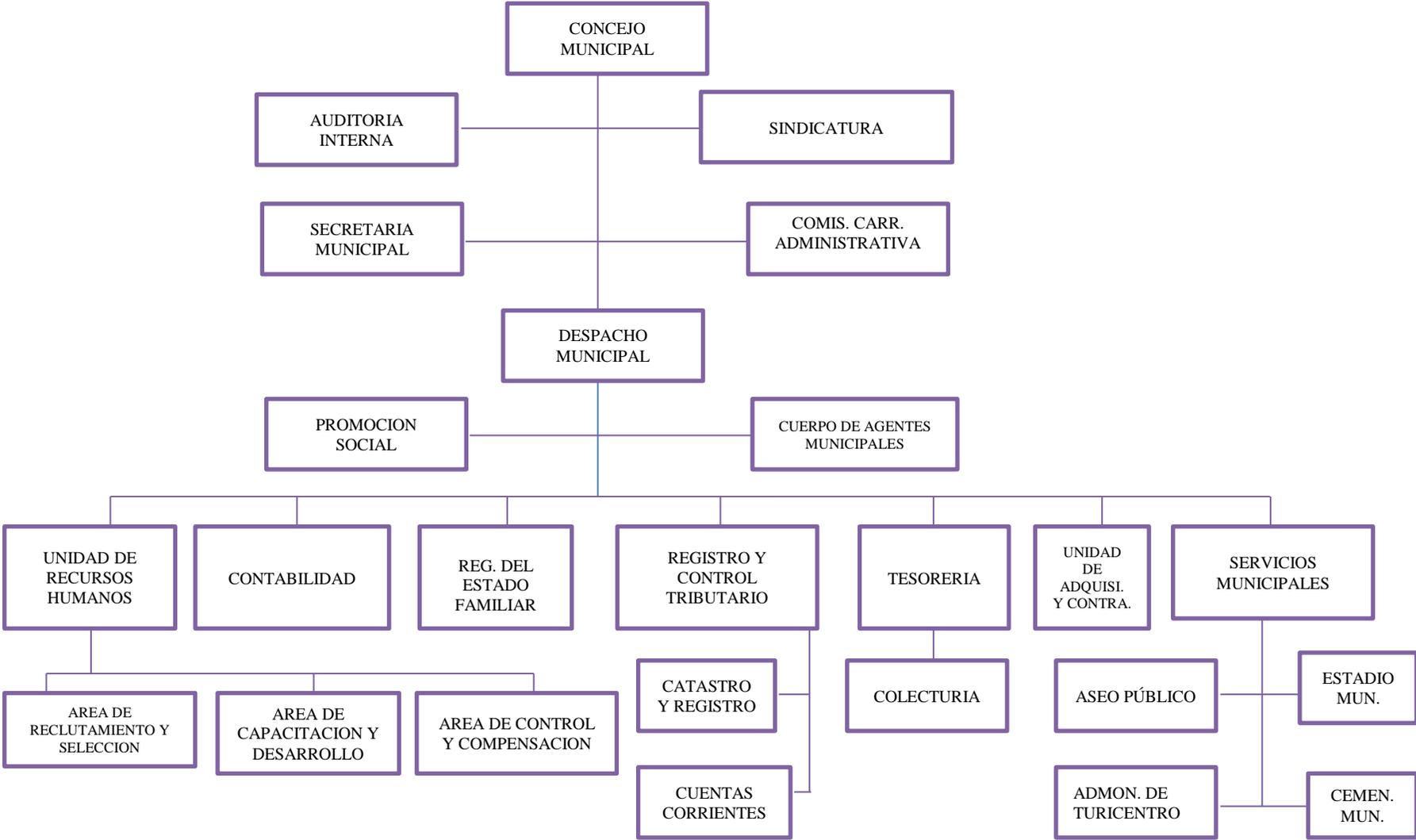
Objetivo General:

- Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano para asumir responsabilidades y tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Orientar al empleado municipal a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.

Organigrama de la Alcaldía





ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Concejal.
Unidad a la que pertenece:	Concejo Municipal.
Dependencia Jerárquica:	Ninguna.
Unidades bajo su mando:	Auditoria interna, Secretaria municipal, Sindicatura, Comision de la Carrera Administrativa, Despacho Municipal.

ACTIVIDADES

- Dar seguimiento a los planes de trabajo que se ejecuten en la Municipalidad.
- Supervisar programas y proyectos, autorizados a través de acuerdo municipal.
- Organizar equipos de trabajo para la realización de eventos, estudios y actividades que realice la municipalidad.
- Asistir a eventos en representación del Concejo Municipal.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** N/A
- **Capacitación:** N/A
- **Experiencia:** N/A
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** N/A

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Ninguno.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Documentos de la Alcaldia.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Sindico Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Sindicatura.
Dependencia Jerárquica:	Concejo Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Participar en la elaboración de políticas y estrategias tendientes a evitar malversación de fondos y actos de corrupción
- Emitir dictamen de los asuntos municipales que el Concejo o Alcalde soliciten.
- Verificar que los contratos y convenios que celebre la Municipalidad estén de acuerdo a lo establecido en las leyes
- Vigilar que los actos municipales se apeguen a lo que estipulan las leyes vigentes
- Negociar en asuntos legales previa autorización y mandato del Concejo Municipal.
- Emitir dictamen sobre aspectos relacionados con la gestión financiera.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** De preferencia Licenciado en Ciencias jurídicas.
- **Capacitación:** Leyes Municipales.
- **Experiencia:** N/A
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** N/A

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de oficina.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Documentos de la Alcaldia

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Auditor Interno.
Unidad a la que pertenece:	Auditoría Interna.
Dependencia Jerárquica:	Concejo Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Presentar el plan de trabajo al Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República.
- Recomendar al Concejo las acciones pertinentes para mejorar gestión municipal
- Realizar las auditorias operativas, financieras y de gestión en la municipalidad.
- Revisar que las actividades realizadas en la municipalidad estén debidamente documentadas
- Revisar que las operaciones financieras, administrativas y contables se desarrollen dentro del Sistema de Control Interno.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciatura en contaduría pública o carreras afines
- **Capacitación:** Control interno gubernamental, técnicas de auditoría, contabilidad gubernamental, Normas de Auditoria Gubernamental
- **Experiencia:** 3 años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Habilidad numérica, iniciativa.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de oficina.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Informes de Auditoría y expedientes de auditoría.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Secretaria Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Despacho Municipal.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Participar en las sesiones del Concejo
- Elaborar las actas y acuerdos correspondientes.
- Elaborar convocatoria a reuniones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal.
- Administrar la correspondencia dirigida al Concejo Municipal
- Apoyar a las Comisiones Municipales en el trabajo que se les encomienda.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Bachiller comercial.
- **Capacitación:** Normativa municipal, técnicas de redacción y archivos
- **Experiencia:** Dos años
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, creatividad y buenas relaciones interpersonales

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina
- **Personal:** Ninguno
- **Documentos:** Libros de Actas y acuerdos, archivo de correspondencia de Concejo, entre otros documentos de la Alcaldía.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Alcalde Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Despacho Municipal.
Dependencia Jerárquica:	Concejo Municipal.
Unidades bajo su mando:	Promoción social, CAM, Unidad de RRHH, Contabilidad, Registro del estado Municipal, Registro y control tributario, Tesorería, UACI, Servicios municipales.

ACTIVIDADES

- Presidir las sesiones de Concejo y los mecanismos de participación ciudadana.
- Someter a consideración del Concejo los documentos de apoyo municipal.
- Informar periódicamente al Concejo Municipal y ciudadanía, acerca de la ejecución del presupuesto.
- Impulsar mecanismos de participación ciudadana que permitan mayor transparencia de la gestión municipal.
- Gestionar asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos de desarrollo local
- Dar seguimiento a la ejecución de proyectos, celebraciones matrimoniales.
- Realizar las responsabilidades que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ninguna.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, liderazgo y buenas relaciones.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático, de transporte y de oficina.
- **Personal:** Jefe del CAM, Jefe de promotor social.
- **Documentos:** Documentos de la Alcaldía Municipal.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

	ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL	
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS		
IDENTIFICACION		
Título del Puesto: Unidad a la que pertenece: Dependencia Jerárquica: Unidades bajo su mando:	Promotor Social. Promoción Social. Alcalde Municipal. Ninguna.	
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar control de las asociaciones comunales existentes en el municipio • Coordinar reuniones de las asociaciones comunales y Concejo Municipal • Reportar demanda de proyectos y programas de las comunidades. • Gestionar la formación de capacidades para las comunidades. • Coordinar campañas de salud en las diversas comunidades del municipio. • Promover el desarrollo de eventos culturales, económicos, deportivos y sociales. • Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato 		
PERFIL DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Técnico en Trabajo Social • Capacitación: Planificación estratégica, manejo de grupo. • Experiencia: Dos años • Cualidades, Habilidades y Destrezas: Iniciativa, creatividad, liderazgo y buenas relaciones interpersonales. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo: Informático, vehículo y de oficina. • Personal: Promotores. • Documentos: Libros de registro 		
Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe del Cuerpo de Agentes Municipales
Unidad a la que pertenece:	CAM.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Organizar el control del inventario de armas y municiones del Cuerpo de Agentes Municipales.
- Resguardar los bienes muebles municipales asignados al Cuerpo de Agentes Municipales.
- Asignar el servicio de vigilancia de los bienes muebles e inmuebles municipales
- Verificar el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.
- Proponer al Alcalde, las promociones, sanciones y suspensiones de Agentes Municipales.
- Autorizar permisos, días de descanso y vacaciones a los agentes.
- Autorizar requisiciones de suministros para funcionamiento.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Bachillerato.
- **Capacitación:** Derechos humanos, uso de armas.
- **Experiencia:** Dos años
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Liderazgo, Iniciativa y buenas relaciones interpersonales

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Transporte y armas de fuego.
- **Personal:** Agentes del CAM.
- **Documentos:** Libros de registros de inventario de armas y municiones.

Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:
--	---	------------------------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos.
Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde Municipal.
Unidades bajo su mando:	Área de Reclutamiento y selección, Área de Capacitación y desarrollo, Área de Control y Compensación.

ACTIVIDADES

- Revisar y asesorar en la contratación y retribución de los empleados.
- Velar por el buen desempeño de las unidades que están bajo su mando.
- Dar a conocer al personal las políticas institucionales y del departamento de recursos humanos.
- Revisar y firmar planillas.
- Realizar reuniones periódicas con el personal.
- Ayudar a solucionar conflictos laborales.
- Establecer adecuadas relaciones internas que procuren armonía y bienestar de los empleados que permitan desarrollar íntegramente su papel de trabajador de la alcaldía
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el alcalde de la Municipalidad.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en Administración de empresas.
- **Capacitación:** En leyes laborales, en manejo de recursos humanos.
- **Experiencia:** Dos años de experiencia en la administración de recursos humanos.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, y relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina
- **Personal:** Empleados de la Municipalidad.
- **Documentos:** Expedientes, reportes evaluaciones, planillas, contratos.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de reclutamiento y selección
Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Recursos Humanos.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Analizar las necesidades de personal en las diferentes áreas de la municipalidad.
- Coordinar con el Jefe de Recursos Humanos los procesos de Reclutamiento y Selección cuando sea necesario.
- Dar seguimiento al proceso de contratación del personal.
- Elaboración de los procedimientos que realiza en su respectiva área.
- Cualquier otra función que le sea encomendada por el jefe del departamento de recursos humanos.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ser licenciado en administración de empresas.
- **Capacitación:** En técnicas de reclutamiento y selección de personas.
- **Experiencia:** Un año de experiencia en administración de recursos humanos.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, liderazgo y buenas relaciones interpersonales

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Expedientes, reportes evaluaciones, planillas, contratos.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de Capacitación y desarrollo.
Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Recursos Humanos.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Elaborar informes sobre análisis de necesidades de capacitación.
- Actualización de las técnicas de capacitación y desarrollo aplicadas a la empresa.
- Capacitar a todos los empleados para que los servicios que ofrecen sean más eficientes y eficaces.
- Determinar por medio de una evaluación las áreas y el personal que necesite mejorar su desempeño.
- Programar y dirigir y supervisar las evaluaciones del desempeño dirigido al personal.
- Brindar capacitaciones a las unidades que lo requieran.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciatura en administración de empresas.
- **Capacitación:** En capacitación de recursos humanos.
- **Experiencia:** Un año de experiencia en la Administración de Recursos Humanos.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina.
- **Personal:** Ninguna.
- **Documentos:** Expedientes, reportes evaluaciones, planillas, contratos.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de control y compensación.
Unidad a la que pertenece:	Recursos Humanos.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Recursos Humanos.
Unidades bajo su mando:	Ninguna

ACTIVIDADES

- Elaborar programas de evaluación de desempeño.
- Organizar convivios, celebración de cumpleaños de los empleados el último viernes de cada mes.
- Controlar que los empleados cumplan con su jornada laboral.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en administración de empresas.
- **Capacitación:** Dominio de técnicas y métodos de manejo del Recurso Humano.
- **Experiencia:** Un año de experiencia en administración de recursos humanos.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** expedientes, reportes de horario de entrada y salida de los empleados.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Contador.
Unidad a la que pertenece:	Contabilidad.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la municipalidad.
- Supervisar el registro de los hechos económicos.
- Supervisar que los registros estén documentados.
- Preparar los ajustes y cierres contables, mensuales y anuales.
- Confrontar la veracidad de los reportes y estados financieros.
- Presentar los estados financieros a las instituciones que lo requieran.
- Preparar los informes ingresos y gastos mensuales que se presentan al Concejo Municipal.
- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en Contaduría Pública.
- **Capacitación:** Curso de Contabilidad Gubernamental, Presupuesto por áreas de gestión.
- **Experiencia:** Dos años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Habilidad Numérica, redacción de informes.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de oficina.
- **Personal:** Auxiliar contable.
- **Documentos:** Libros de registro Contables y Financieros, Control de Inventarios

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de Registro de Estado Familiar.
Unidad a la que pertenece:	Registro de Estado Familiar.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.
- Inscribir en el libro o programa respectivo, las sentencias judiciales de divorcio emitidas.
- Anular partida de matrimonio, marginar partida de nacimiento y cancelar el régimen patrimonial. Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles.
- Asentar actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles, que soliciten los interesados, incluyendo aquellas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior. (San Salvador)
- Extender certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial.
- Proporcionar información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio. Elaborar acta prematrimonial, auto de señalamiento de fecha para contraer matrimonio.
- Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Bachiller.
- **Capacitación:** Leyes del estado familiar.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa y buenas relaciones públicas.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de Oficina.
- **Personal:** Encargado de Registro y Cuentas Corrientes, de Catastro y Registro.
- **Documentos:** Informes y Documentos de la Alcaldía.

Elaborado por: Br. Daniela Gonzalez Br. Cecilia Villalobos	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:
---	---	------------------------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de Registro y control Tributario.
Unidad a la que pertenece:	Registro y Control Tributario.
Dependencia Jerárquica:	Alcalde Municipal.
Unidades bajo su mando:	Catastro Municipal, Cuentas Corrientes.

ACTIVIDADES

- Asesorar al Despacho Municipal en materia Tributaria Municipal.
- Consolidar los planes y programas de las diferentes áreas de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.
- Consolidar los datos estadísticos generados por las diferentes áreas de la Unidad de Administración Tributaria.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciatura en administración de empresas o carreras afines.
- **Capacitación:** Administración Pública, Normativa Municipal.
- **Experiencia:** Dos años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Liderazgo y Buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de oficina.
- **Personal:** Encargado de Catastro, Encargado de Cuentas Corrientes.
- **Documentos:** Informes, Registros Tributarios.

Elaborado por: Br. Daniela Gonzalez Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:
--	---	------------------------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Encargado de Catastro y Registro.
Unidad a la que pertenece:	Registro y Control Tributario.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Registro y Control Tributario.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Proponer políticas, normas y procedimientos que deben implementarse para mejorar el control de los inmuebles y empresas.
- Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales.
- Aprobar la programación semanal de inspecciones a empresas e inmuebles para la actualización de la base de contribuyentes.
- Validar las calificaciones y recalificaciones de empresas e inmuebles.
- Autorizar las notificaciones a las empresas por los tributos que les han sido determinados.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Técnico en Ingeniería o arquitectura.
- **Capacitación:** Administración Pública, Normativa Municipal.
- **Experiencia:** Dos años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Liderazgo, relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de oficina.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Mapas, Informes, Expedientes.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Encargado de Cuentas Corrientes.
Unidad a la que pertenece:	Registro y Control Tributario.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Registro y Control Tributario.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Generar en el sistema mandamientos de pago.
- Realizar la emisión mensual de los Avisos de Cobro de Impuestos y Tasas por Servicio.
- Dar seguimiento al cobro mensual de los tributos en general.
- Solventar anomalías presentadas por los contribuyentes y usuarios sobre los estados de cuenta.
- Validar en el Sistema de Cuentas Corrientes los movimientos reflejados en resoluciones de Catastro.
- Autorizar modificaciones en los registros de cuentas corrientes.
- Conciliar los registros de cuentas corrientes con los de Catastro Tributario.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Bachiller Comercial.
- **Capacitación:** Administración Pública, Normativa Municipal.
- **Experiencia:** Dos años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Liderazgo, relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de Oficina.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Expedientes de contribuyentes y usuarios.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Tesorero Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Tesorería.
Dependencia Jerárquica:	Despacho Municipal.
Unidades bajo su mando:	Cajero.

ACTIVIDADES

- Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato. Realizar en forma periódica arquezos de caja.
- Controlar la percepción, custodia, concentración y erogación de valores municipales.
- Remesar los ingresos en las cuentas bancarias respectivas.
- Autorizar la planilla de salarios al personal
- Elaborar programación de pagos mensuales.
- Liquidar los compromisos adquiridos por la Municipalidad.
- Verificar que los pagos estén autorizados y documentados.
- Mantener registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancaria. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en Administración de empresas o carreras a fines.
- **Capacitación:** Curso de Contabilidad Gubernamental.
- **Experiencia:** Dos años
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, creatividad, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de Oficina.
- **Personal:** Encargado de colecturia.
- **Documentos:** Chequeras, libro contables, arquezos, entre otros.

Elaborado por: Br. Daniela González Br. Cecilia Villalobos Br. Margarita Centeno	Revisado por: Lic. Juan David Reyes	Autorizado por:
--	---	------------------------



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Cajero.
Unidad a la que pertenece:	Colecturía.
Dependencia Jerárquica:	Tesorero Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Recibir el pago de impuestos, tasas y derechos por servicios y otros ingresos.
- Preparar diariamente la remesa de los fondos percibidos.
- Elaborar los informes de recaudación y otros que sirvan de base para el control de ingresos.
- Asumir otras Responsabilidades encomendadas por el Tesorero.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en Administración de Empresas.
- **Capacitación:** Presupuesto, administración de recursos, entre otras.
- **Experiencia:** Tres años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, creatividad, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de Oficina.
- **Personal:** Auxiliares de UACI.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de unidad de Adquisiciones Contrataciones
Unidad a la que pertenece:	Institucionales (UACI).
Dependencia Jerárquica:	Despacho Municipal.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de compra o contratación.
- Adecuar conjuntamente con la sección o unidad solicitante, las bases de licitación o concurso.
- Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- Informar periódicamente de las adquisiciones y contrataciones que se realizan.
- Cumplir las responsabilidades establecidas en la Ley de adquisiciones y Contrataciones Institucionales.
- Asumir cualquier otra tarea que le sea encomendada por el jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Licenciado en Administración de Empresas.
- **Capacitación:** Presupuesto, administración de recursos, entre otras.
- **Experiencia:** Tres años.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Iniciativa, creatividad, liderazgo y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informático y de Oficina.
- **Personal:** Auxiliares de UACI.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Jefe de Servicios Municipales.
Unidad a la que pertenece:	Servicios Municipales.
Dependencia Jerárquica:	Despacho Municipal.
Unidades bajo su mando:	Aseo Publico, Estadio Municipal, Admón. De Turicentro, Cementerio Municipal.

ACTIVIDADES

- Ejecutar estrategias para la prestación de los servicios públicos.
- Coordinar el mantenimiento del equipo de la unidad.
- Supervisar el personal asignado a las Áreas de los diversos servicios públicos de la Municipalidad.
- Informar las situaciones generadas en la prestación de los servicios públicos
- Reportar faltas disciplinarias por el personal de la unidad
- Programar rutas y horarios para la prestación del servicio de limpieza, recolección y disposición final de los desechos, Informando sobre la apertura de nuevas rutas
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Bachiller.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Liderazgo, Iniciativa y buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Informatico y de Oficina.
- **Personal:** Todos los empleados de las areas de servicios municipales.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Barrendero.
Unidad a la que pertenece:	Servicios Municipales.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Servicios Municipales.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Barrer calles, avenidas y sitios públicos del municipio, en las áreas encomendadas
- Depositar en los contenedores los desechos recogidos, a fin que el camión de aseo pueda recogerlos.
- Cuidar del equipo asignado.
- Colaborar en otras actividades que le sean asignadas mejorando el servicio de limpieza del municipio.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ninguna.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Buenas relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Ninguno.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Encargado de Estadio Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Servicios Municipales.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de Servicios Públicos.
Unidades bajo su mando:	Ninguno.

ACTIVIDADES

- Llevar registro de los eventos realizados en las instalaciones.
- Supervisar que se encuentre en buen estado la infraestructura del estadio.
- Brindar apoyo logístico en los eventos a realizarse.
- Recibir del colector liquidación por eventos realizados.
- Liquidar en tesorería los ingresos recibidos.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ninguna.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Buenas Relaciones Interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Ninguno.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Encargado de Turicentro.
Unidad a la que pertenece:	Servicios Municipales.
Dependencia Jerárquica:	Jefe servicios Municipales.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Mantener en buen estado las instalaciones del turicentro.
- Mantener limpias todos los días, las instalaciones del turicentro.
- Liquidar en tesorería los ingresos recibidos en concepto de pago por entrada al turicentro.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ninguna.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** buenas Relaciones Interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Equipo de Limpieza.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

IDENTIFICACION

Título del Puesto:	Encargado de Cementerio Municipal.
Unidad a la que pertenece:	Servicios Municipales.
Dependencia Jerárquica:	Jefe de servicios Municipales.
Unidades bajo su mando:	Ninguna.

ACTIVIDADES

- Llevar registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio,
- Clasificar fosas ocupadas y disponibles.
- Controlar el mantenimiento del ornato.
- Ordenar la distribución de puestos para sepulturas.
- Mantener inventario de materiales y herramientas utilizadas en la sección.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

PERFIL DEL PUESTO

- **Educación:** Ninguna.
- **Capacitación:** Ninguna.
- **Experiencia:** Ninguna.
- **Cualidades, Habilidades y Destrezas:** Buenas Relaciones interpersonales.

RESPONSABILIDADES

- **Equipo:** Ninguno.
- **Personal:** Ninguno.
- **Documentos:** Ninguno.

Elaborado por:
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE MONGAGUA

**DEPARTAMENTO DE
SAN MIGUEL**

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



INDICE

Introducción	175
Objetivos del Manual	176
Alcance del Manual	177
Ámbito de aplicación del Manual	177
Misión y Visión de la Municipalidad	178
Objetivos de la Municipalidad	179
Estructura Organizativa	180
Descripción de Procesos	181

Introducción

El presente manual de procedimiento tiene como finalidad estructurar las posiciones y cargos de la municipalidad así como los procedimientos y funciones o tareas que debe seguir los empleados.

El manual de procedimiento cumple un papel importante sobre todo cuando llega nuevo personal a la empresa porque sirve de guía y el empleado tiene un conocimiento previo sobre los procesos y actividades que requiere dicho puesto.

Objetivos del Manual

Objetivo General:

- Descubrir textualmente el conjunto de procesos que lleva el cargo así como los diferentes cargos que se deben interrelacionarse para obtener un desarrollo eficiente de todo empleado y poder eliminar dudas o dilemas que conllevan al cargo.

Objetivos Específicos:

- Caracterizar cada uno de los procedimientos que realiza la Unidad de Administración Municipal.

Alcance del Manual

La Alcaldía Municipal en búsqueda de aumentar la eficiencia de los servidores públicos en sus labores diarias, agilizar, facilitar la gestión de la entidad y cumplir con las disposiciones del estado, de contar con este instrumento a través del cual se cumple el control interno. Muestra la Unidad de Recursos Humanos dado que las demás Unidades ya cuentan con su respectivo documento.

Ámbito de Aplicación

Está dirigido a todas las áreas que hacen parte de la Alcaldía Municipal y contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la Administración Municipal.

Misión y Visión de la Alcaldía Municipal

Misión

“Implementar prácticas positivas de gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio

Visión

“Ser una Municipalidad modelo en procesos de organización, transparencia y participación Ciudadana, enfocados en un sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la

Objetivos de la Institución

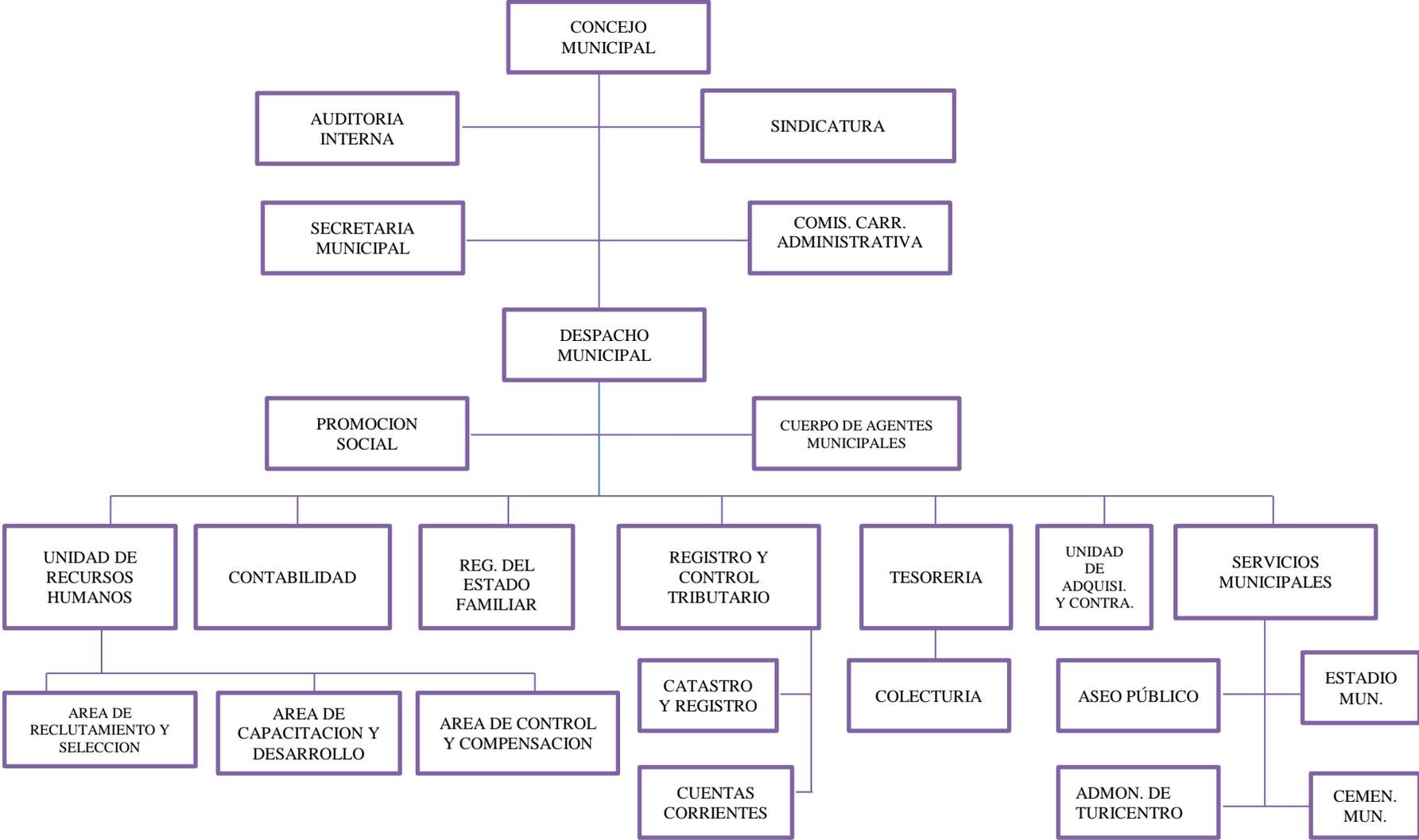
Objetivo General:

- Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano para asumir responsabilidades y tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Orientar al empleado municipal a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.

Estructura Ormanizativa





ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCION

Departamento: Unidad de Recursos Humanos.

Nombre del puesto: Encargado de reclutamiento y selección.

Nombre del procedimiento: Contratación de nuevo personal.

Objetivo: Seleccionar a la persona idonea para el puesto a ocupar.

FUNCIONES

- Solicitud de personal.
- Determinar si el proceso de reclutamiento va hacer interno o externo.
- Presentación de curriculum.
- Seleccionar los candidatos más idóneos para ocupar el puesto que se necesita llenar.
- Entrevistar al candidato para identificar cuáles son sus características, sus conocimientos y habilidades que posee.
- Selección final.
- Exámenes médicos.
- Entrevista final.
- Contratación del candidato.
- Proporcionarle información de la municipalidad en general.

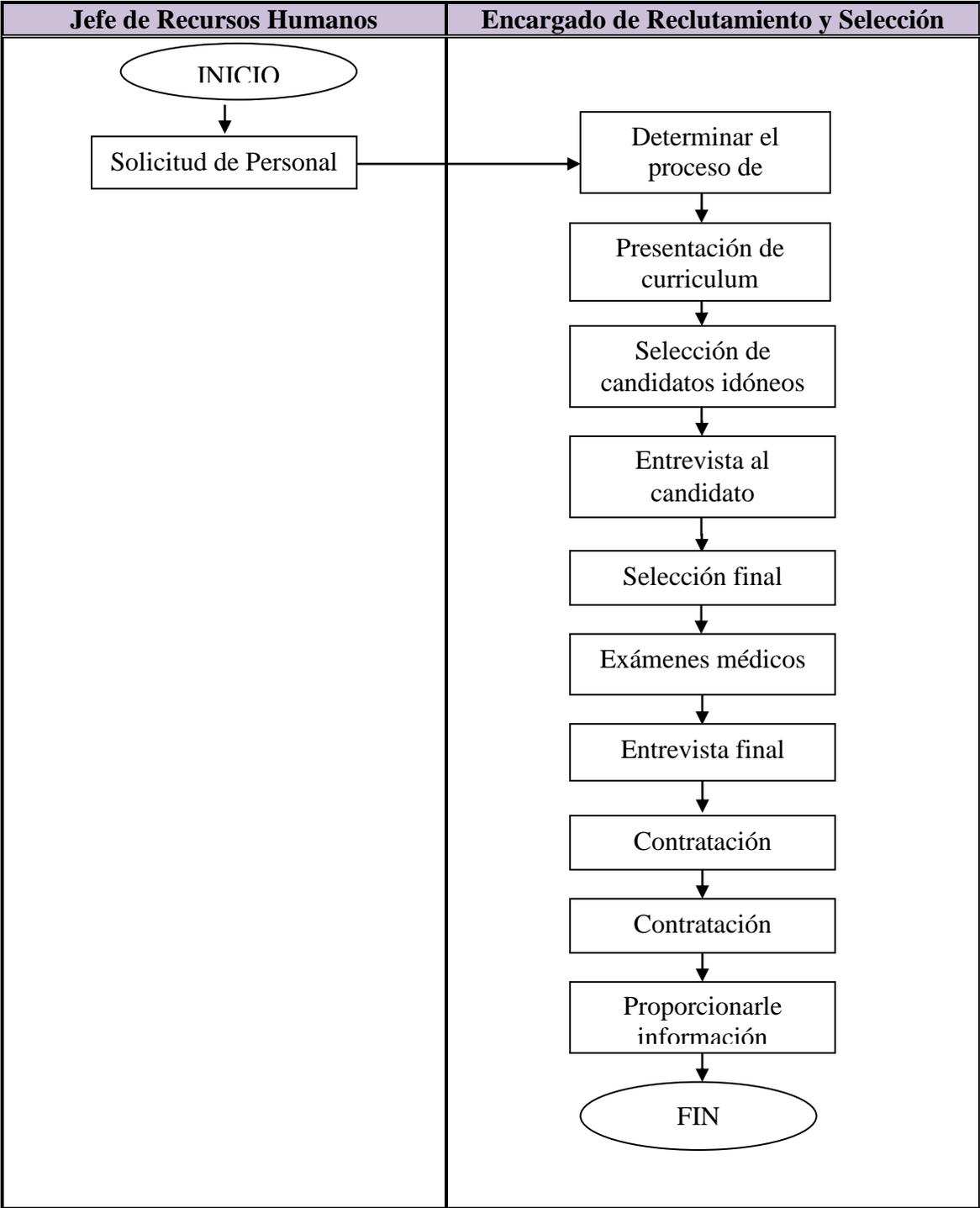
Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

Diagrama de Flujo o Flujograma de Contratación de Nuevo Personal





ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCION

Departamento: Unidad de Recursos Humanos.

Nombre del puesto: Encargado de capacitación y desarrollo.

Nombre del procedimiento: proceso de capacitación.

Objetivo: Determinar programas de capacitación.

FUNCIONES

- Identificar problemas de desarrollo en los empleados.
- Evaluar el número de personas a capacitar.
- Temas idóneos, de acuerdo al cargo del empleado.
- Elaborar el presupuesto de gastos.
- Elegir el local donde se impartirán las capacitaciones.
- Convocar a los empleados a la capacitación.
- Evaluar a los empleados después de la capacitación impartida.
- Presentación de informe al jefe de recursos humanos.

Elaborado por:

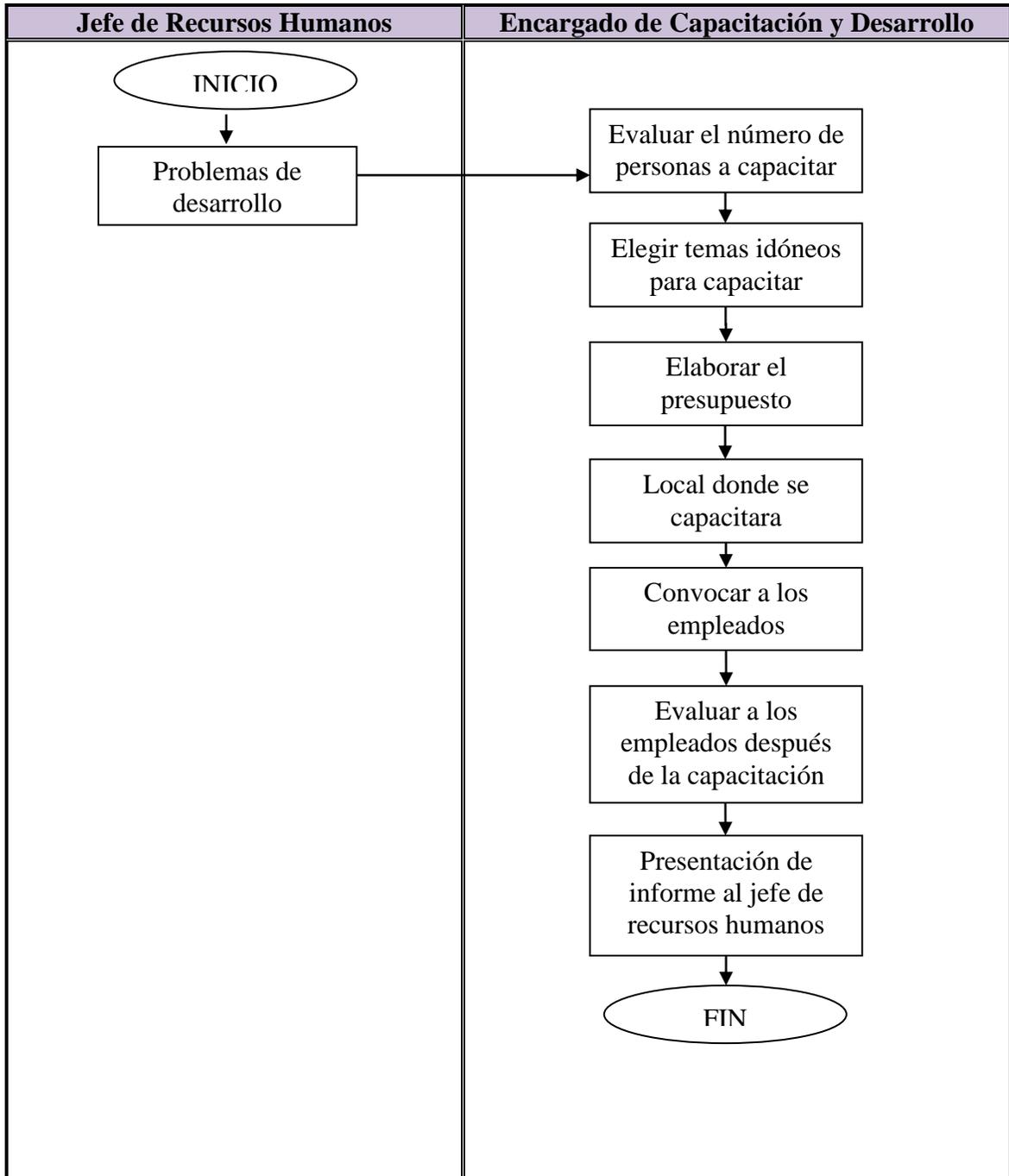
Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:

Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

Diagrama de Flujo o Flujograma de Capacitación y Desarrollo





ALCALDÍA MUNICIPAL DE MONCAGUA
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DESCRIPCION

Departamento: Unidad de Recursos Humanos.

Nombre del puesto: Encargado de control y compensacion.

Nombre del procedimiento: Proceso de remuneración.

Objetivo: Determinar la cantidad monetaria que se le pagara a cada empleado al finalizar el mes laborado.

FUNCIONES

- Llevar un control de entradas y salidas de los empleados.
- Llevar un control de permiso de los empleados.
- Control de días laborados de los empleados
- Realizar la deducción de ISSS y AFP.
- Se descuentan los días no laborados.
- Entrega de salario a los empleados.

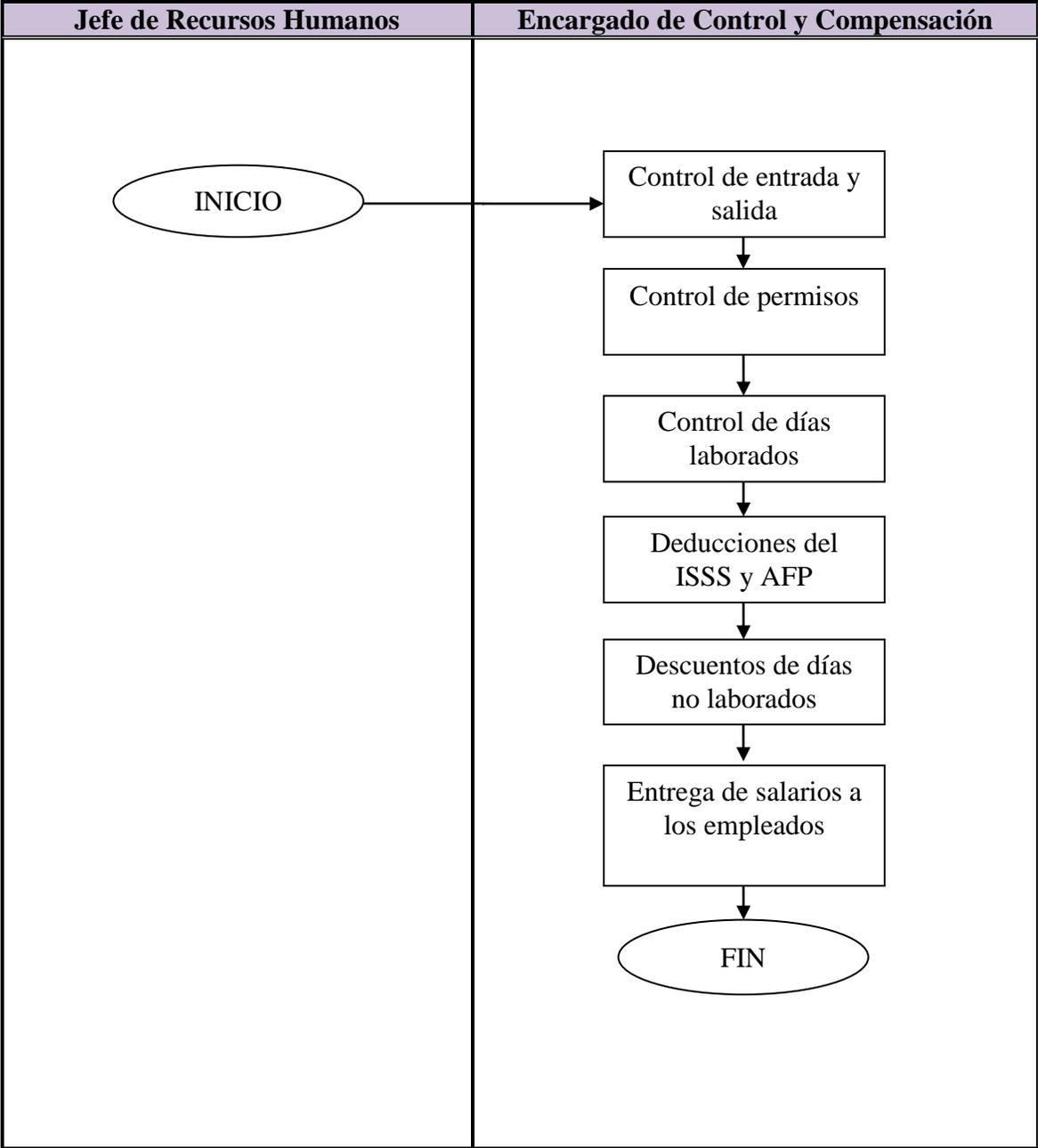
Elaborado por:

Br. Daniela González
Br. Cecilia Villalobos
Br. Margarita Centeno

Revisado por:
Lic. Juan David Reyes

Autorizado por:

Diagrama de Flujo o Flujograma de Proceso de Control y Remuneración



**ALCALDIA MUNICIPAL DE
MONCAGUA**

**DEPARTAMENTO DE
SAN MIGUEL**

MANUAL DE POLITICAS



INDICE

Introducción	187
Objetivos del Manual	188
Importancia del Manual	189
Alcance del Manual	189
Misión y Visión de la Alcaldía Municipal	190
Objetivos de la Alcaldía Municipal	191
Estructura Organizativa	192
Políticas de la Institución	193
Políticas de Personal	193
Políticas del Sistema de Recompensas	194
Políticas de Reclutamiento y Selección	194
Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos	195
Políticas de Control y Compensación	195

Introducción

Las políticas son la actitud de la administración superior, es por esta razón que se crea un manual de políticas donde se establece el marco dentro del cual el personal debe obrar para balancear sus actividades y objetivos institucionales.

Este manual es un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también para proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos, suministrando ayuda para no repetir acciones incorrectas y para no repetirlas. Las políticas se usan como instrumentos de cómo debe ser el comportamiento correcto dentro de la institución. Es así que dicho manual está conformado por políticas que están distribuidas en diferentes áreas de la institución.

Objetivos del Manual de Políticas

Objetivo General:

- Facilitar el cumplimiento de las tareas y funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Objetivos Específicos:

- Dar a conocer a los empleados las políticas de la institución.
- Ser instrumento útil para la orientación e información para los jefes y empleados.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa, para un mejor manejo en la institución.

Importancia del Manual de Política

Es de suma importancia el conocimiento por parte del empleado de los lineamientos a seguir en cuanto a conducta, actitudes, procedimientos que deben de tomar en la práctica de su trabajo ya que de esto depende en gran manera la adaptabilidad que el empleado tenga en el ambiente de trabajo.

Alcance del Manual de Políticas

Las políticas contenidas en el presente se aplicaran a todo el personal que se encuentra laborando en la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Misión y Visión de la Alcaldía Municipal

Misión

“Implementar prácticas positivas de gobierno abierto y equitativo creando una cultura que impulse la honestidad y responsabilidad en la gestión, basada en el compromiso y la integridad; con gran capacidad de concertación y dispuesta a brindar servicios de calidad, procurando la conservación y respeto al medio

Visión

“Ser una Municipalidad modelo en procesos de organización, transparencia y participación Ciudadana, enfocados en un sistema integral de fortalecimiento Institucional, optimizando los recursos en coordinación con las comunidades, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y económicas de la

Objetivos de la Institución

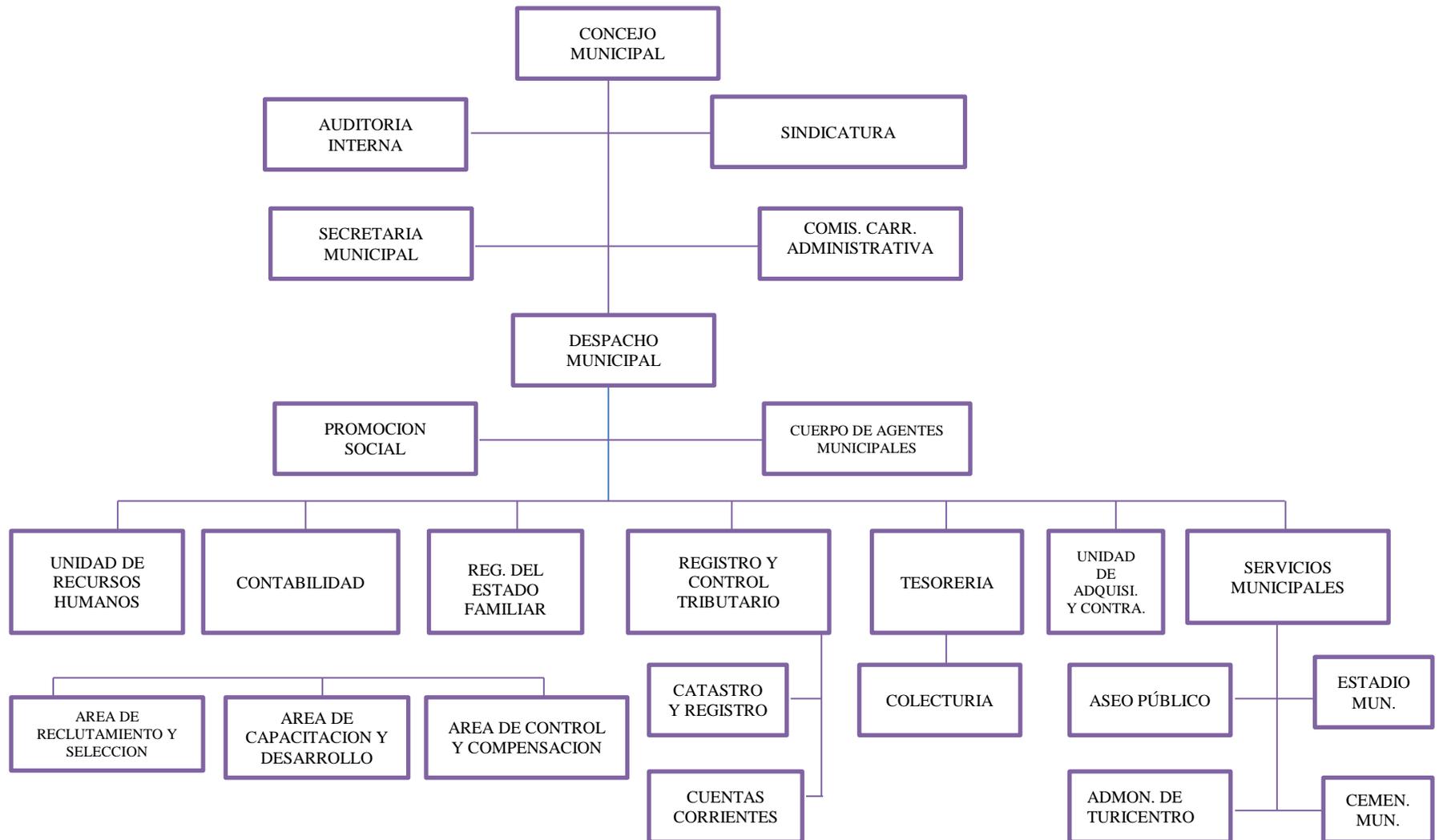
Objetivo General:

- Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano para asumir responsabilidades y tareas requeridas en el puesto de trabajo.

Objetivos Específicos:

- Orientar al empleado municipal a actuar más objetivamente y con mayor responsabilidad en sus funciones.
- Definir las actividades que desempeña cada puesto de trabajo.
- Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.

Estructura Organizativa



Políticas de la Institución

- Los días laborales estarán comprendidos de lunes a viernes.
- La hora de entrada será a las 8:00 am y la hora de salida a las 4:00 pm.
- La hora de almuerzo estarán comprendidos entre las 12:00 pm a 1:00 pm.
- El pago de salario será efectuado cada 25 de cada mes.
- El empleado tendrá derecho a gozar de 15 días de vacaciones por cada año de trabajo.
- El salario a devengar dependerá del cargo que cada empleado desempeñe.
- No divulgar información confidencial de la institución de los cuales tuvieran conocimiento por su cargo y asuntos administrativos que pudieren causar perjuicios a la institución.

Políticas del personal

- Cada trabajador tiene la obligación de presentarse a su puesto de trabajo a la hora exacta en la que inicia su jornada laboral.
- Respetar a sus superiores como también obedecer sus órdenes concernientes al trabajo a realizar.
- Mantener una buena conducta en el desempeño de sus funciones.
- Realizar las actividades que se le ha sido asignadas de la manera más eficiente posible.

- Usar correctamente el uniforme de trabajo que la institución le proporcione.
- El empleado deberá registrarse al entrar a su jornada como también la hora de salida.

Políticas de Sistema de Remuneración:

- Ningún empleado gozara menos del salario mínimo vigente.
- Los días de asueto serán remunerados de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo.

Reclutamiento y Selección

- Cuando exista una plaza vacante, se le dará prioridad al reclutamiento interno sobre reclutamiento externo.
- El reclutamiento externo se utilizara únicamente cuando dentro de la municipalidad no exista el personal idóneo para cubrir la plaza vacante.
- La técnica de la entrevista se utilizara en todo proceso de selección realizado en la municipalidad y será la de mayor prioridad a la hora de tomar una decisión.
- El proceso de selección de personas, además de los requisitos que requiere el puesto vacante se tomaran en cuenta criterios tales como: Puntualidad a la entrevista, presentación personal.

Desarrollo de Recursos Humanos

- Los empleados deberán asistir a todas las capacitaciones programadas por la municipalidad, excepto cuando sean casos de fuerza mayor debidamente justificados.
- Empleado que extravíe su tarjeta de marcación deberá reportarlo inmediatamente a la persona que corresponda.
- Toda capacitación deberá ser notificada al empleado por lo menos con ocho días de anticipación.
- La rotación de puestos se aplicara a lo largo del año entre aquellos puestos del mismo nivel jerárquico.

Control y compensación

- La hora de entrada a laborar de lunes a viernes será a las 8 A.M. y se permitirá un margen de tres minutos después para que el empleado pueda marcar su hora de entrada.
- Todo aquel empleado que presente llegada tardía, deberá presentar su debida justificación para poder marcar su hora de entrada.
- Los resultados de la evaluación del desempeño, serán notificados formalmente al empleado



ALCALDIA MUNICIPAL DE MONCAGUA

DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL



**PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN**

INDICE

Introducción	196
Objetivos del Programa	197
Importancia del Programa	198
Enfoque de Necesidades Específicas	198
Determinación del Contenido del Programa	199
Descripción Modular del Programa	199
Descripción de los Módulos del Programa	201

Introducción

La capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen muchos de los gobiernos municipales de contar con un personal calificado y productivo, y para esto es necesario una herramienta que ayude al fortalecimiento de las actividades laborales, al comportamiento de las personas y al mismo tiempo los servicios proporcionados a los usuarios.

Por tal esta razón la Alcaldía Municipal Moncagua requiere del Diseño de un programa de Capacitación que se oriente a las necesidades de la institución y del municipio. Por lo anteriormente mencionado se toma a bien elaborar el presente Programa de Capacitación para los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, con el fin de contribuir al fortalecimiento de los servicios que brinda la Alcaldía, diseñado de tal manera que los usuarios perciban los cambios y perciban las mejoras.

Objetivos del Programa

Objetivo General

- Crear un Programa de capacitación con el fin de mejorar la calidad de los servicios y el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel.

Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades específicas de capacitación que permitan definir los objetivos del Programa.
- Proporcionar un plan para la evaluación de cada uno de los módulos.
- Presentar la programación del contenido de cada uno de los eventos.

Importancia

El programa de capacitación se ha diseñado en base a necesidades de capacitación de los empleados de la Alcaldía y algunos problemas detectados en el proceso de la investigación realizada respecto a la prestación de los servicios que ofrece la municipalidad, por tanto, la Importancia de dicho programa radica en que constituye una herramienta fundamental para la gestión municipal con el fin de preparar y proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades y las actitudes, orientadas al mejoramiento de los servicios.

Enfoque de necesidades específicas

El primer paso para capacitar es determinar las necesidades de capacitación. Generalmente se basan en la descripción del puesto para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación además se emplea la observación directa y una pequeña investigación exploratoria para tener un parámetro de porqué y sobre qué tópicos capacitar al personal.

Determinación del contenido del programa

El contenido es sobre los temas de relevancia tales como: Atención a usuarios, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y desarrolla a través de módulos que contienen los elementos teóricos necesarios para poder desarrollar dichos temas.

Descripción modular del programa de capacitación

El plan de capacitación se presenta en tres módulos que se detallan a continuación:

Atención a los usuarios.

Este módulo contiene el concepto, importancia y la finalidad de atención a los usuarios, cómo brindar un buen servicio, la satisfacción de los usuarios, servicio con calidad al usuario, gestión eficaz del tiempo.

Trabajo en Equipo.

Este módulo contiene concepto e importancia del trabajo en equipo, características del trabajo en equipo, formación de equipos, condiciones que deben reunir los miembros del equipo, desarrollando equipos, técnicas de trabajo en equipo, las ventajas del trabajo en

equipo, estrategias que fomentan el trabajo en equipo, ¿por qué fallan los equipos? Y el trabajo en equipo en las organizaciones actuales.

Relaciones Interpersonales.

Este modulo contiene, el concepto, importancia y finalidad de las relaciones interpersonales, comunicación en las relaciones interpersonales, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, como relacionarse mejor en el área de trabajo.

Descripción de los Módulos del programa de capacitación

Contenido Del Módulo I

Nombre del módulo: Atención al usuario.	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m Duración : 4 horas
Objetivo: Proporcionar a los empleados los fundamentos teóricos básicos acerca de Atención al usuario, para que al finalizar el módulo sean capaces de aplicarlos correctamente	
Temario: Concepto importancia y la finalidad de atención al usuario las clases de servicio Cómo brindar un buen servicio La satisfacción de los usuarios Servicio con calidad al usuario Gestión eficaz del tiempo.	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, Departamento de San Miguel	

Contenido Del Módulo II

Nombre del módulo: Trabajo en Equipo.	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m Duración : 4 horas
Objetivo: proporcionar a los empleados de la alcaldía información acerca del trabajo en equipo, con el objeto que éste pueda aplicar estos conceptos y trabaje en colaboración con sus compañeros en grupos de trabajo eficientes.	
Temario: Concepto e importancia del trabajo en equipo. Características del trabajo en equipo. Condiciones que deben reunir los miembros del equipo. Desarrollando equipos. Técnicas de trabajo en equipo. Estrategias que fomentan el trabajo en equipo. ¿Por qué fallan los equipos? El trabajo en equipo en las organizaciones actuales.	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel.	

Contenido Del Módulo III

Nombre del módulo: Relaciones interpersonales.	Día: Sábado Hora: De 8:00 a.m. a 12:00 m Duración : 4 horas
Objetivo: Crear conocimiento en los trabajadores de la alcaldía acerca de las relaciones interpersonales y su importancia para la convivencia armoniosa en el trabajo, para que traiga como consecuencia una mejora en las relaciones entre los trabajadores y en el clima laboral.	
Temario: Concepto Importancia y finalidad de las relaciones interpersonales Comunicación en las relaciones interpersonales Relaciones interpersonales y trabajo en equipo Como relacionarse mejor en el área de trabajo	
Dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua, departamento de San Miguel	

Metodología

Para el desarrollo de cada uno de los módulos se va a utilizar una metodología activa-participativa, que involucre interacción con los empleados que estén siendo capacitados para que esto refuerce su confianza y los conocimientos sean asimilados de una mejor manera; del mismo modo expositiva al momento que el facilitador, que sería uno de los encargados del área de recursos humanos desarrolle el tema, pues este deberá dejar claro en su ponencia las dudas y puntos clave de cada módulo.

Propuesta de implementación del programa de capacitación

Actividades

Para llevar a cabo el Plan de capacitación, se efectúa una serie de actividades que a continuación se detallan:

Los encargados del departamento de Recursos Humanos deberán presentar un documento por escrito al consejo municipal, con el contenido de los módulos, la programación y la descripción modular, y que éste deberá aprobarlo.

Después de aprobado el programa de capacitación deberá confirmarse la participación de los empleados al evento y elaborar una notificación por escrito para los jefes de las áreas y los empleados para invitarlos al evento.

Presupuesto

Resulta necesario calcular todos los costos el cuales se incurrirá al ejecutar el programa de capacitación. Para lo que se tienen que tomar a consideración, tanto los recursos humanos como materiales necesarios para llevarlo a cabo. A continuación se especifica el personal involucrado en dicha capacitación y los demás recursos necesarios:

- **Honorarios** (en caso que se decida contratar a un capacitador distinto al personal de Recursos Humanos).

- **1 coordinador**

- **Materiales y papelería:** Plumones, lápices, lapiceros, papel, folders, folletos, fastenes.

- **Gastos de logística:**
 - Alquiler de local.
 - Alquiler de equipo audiovisual.
 - Refrigerio.

- **Gastos imprevistos:**

Considerando un incremento a la sumatoria de gastos en recursos humanos, materiales y otros gastos, se hace necesario aplicar el 5% de éstos, por gastos adicionales.

5.3 Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

5.3.1 Determinación de periodos de revisión según criterios

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Misión	Anual	Revisar los aspectos positivos o negativos que puede contener la misión de la institución e identificar si se han cumplido las expectativas planeadas por la Unidad Recursos Humanos, así como determinar si la razón de ser de la empresa se ve reflejada claramente en la misión.
Visión	Anual	Determinar si la gestión de la Unidad de Recursos Humanos está encaminada a alcanzar el propósito descrito en la visión, o si se presento algún obstáculo para cumplir el propósito de esta.
Objetivos	Mensual	Verificar si lo planteado en los objetivos se está cumpliendo de manera eficiente y si los recursos técnicos, materiales y humanos están cumpliendo con los propósitos para lo cual han sido asignados.
Metas	Semanal	Verificar que los resultados se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado, y en términos de tiempo, cantidad y dinero.
Estrategias	Trimestral	Inspeccionar y analizar si los medios y herramientas destinados para lograr los objetivos planteados es la más adecuada y la que aumenta la eficiencia de los resultados, de no ser así, poder corregir de forma inmediata.
Políticas	Anual	Evaluar si las políticas están siendo efectivas en cuanto a la regulación que deben de darle al plan de acción, y si están siendo igual de aplicables que al momento de su creación.
Estructura Orgánica	Anual	Analizar y evaluar si la forma de trabajo y las diferentes relaciones existentes dentro de la unidad son acordes a lo que se refleja en la estructura actual de la institución.
Presupuestos	Anual	Determinar si los recursos financieros con los que cuenta la institución son suficientes y evaluar si estos cumplen con lo presupuestado por la Unidad de Recursos Humanos.
Manuales Adminis.	Anual	Verificar si las funciones detalladas en cada manual se están ejecutando de forma eficiente, de no ser así, hacer los cambios necesarios.

5.3.2 Análisis FODA

Es un método que se utiliza para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA se considera como una de las herramientas más importantes de la planeación estratégica ya que proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas para mejorar los proyectos y procesos de una institución. En este análisis se consideran factores que inciden tanto en el que hacer interno como externo de la institución con la finalidad de visualizar situaciones importantes a tomar en cuenta para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos.

5.3.2.1 Matriz FODA

AREA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicabilidad de la Misión y Visión • Cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. • Cumplimiento de las políticas de la institución. • Implementar cambios para aumentar la eficiencia de los empleados de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores beneficios a los empleados. • Mayor eficiencia con la implementación del sistema de gestión de recursos humanos. • Implementar capacitaciones de manera periódica a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio por la creación del sistema de gestión de recursos humanos. • No aplicar los procesos de reclutamiento y selección de manera adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que instituciones de la misma naturaleza tengan personal más eficiente. • Falta de recursos económicos.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar de manera adecuada los manuales administrativos para la eficiencia de las actividades de los empleados. • Ejecutar el sistema de recompensas y sanciones de manera adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para contribuir a la consecución de los objetivos propuestos. • Capacitaciones de manera periódica para mejorar el desempeño laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar en el presupuesto público la ejecución del sistema de gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo autocrático.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un Control eficiente de los ingresos y egresos. • Recurso Humano disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los beneficios proporcionados por el control adecuado de la Unidad de recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración deficiente del recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la implementación del Sistema de gestión de recursos humanos tenga un Impacto negativo en empleados

5.3.3. MATRIZ RESUMEN (Consolidado)

La Matriz resumen consiste en asignar diversos criterios aplicables a los componentes del sistema y compararlos para determinar en que medidas dichos componentes se van cumpliendo y posteriormente si estos lo requieren hacer las medidas correctivas pertinentes.

5.3.3.1 Criterios a evaluar de la matriz resumen

Planificable: Acción y efecto de planificar. Trazar los planos para la ejecución de una obra, hacer plan proyecto de una acción.

Aplicable: Emplear una herramienta para logra un fin.

Novedoso: Calidad de nuevo, es el estado de las cosas recién hechas o elaboradas u ocurridas.

Alcanzable: Que puede lograrse en un periodo de tiempo determinado.

Entendible: Dar a conocer de forma clara una idea, de tal manera que pueda ser entendida por los demás.

5.3.3.2. Matriz Resumen

Cuadro 1 de 4

Criterio Etapa	Planificable	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Observaciones
PLANIFICACION						
Misión	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Es planificable ya que se establece de acuerdo a la naturaleza de la institución. • Es aplicable ya todos los días se realiza lo que está plasmado en ella. • Es alcanzable ya que demuestra lo que se hace. • Es entendible ya que todos los empleados entienden lo que quiere decir.
Visión	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Es planificable ya que se realiza de acuerdo a lo que en un futuro se pretende ser. • Es aplicable porque es la que da la dirección de la institución. • Es alcanzable por qué es lo que la organización pretende ser en un futuro. • Es entendible por los empleados.
Objetivos	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Son planificables ya que se elaboran de acuerdo a lo la institución pretende. • Son alcanzables por que están realizados de acuerdo a la mejora continua de la institución. • Son entendibles por los miembros de la institución para llevarlos a cabo

Cuadro 2 de 4

Criterio Etapa	Planificable	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Observaciones
Metas				X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Son alcanzables ya que están elaboradas con tal fin. • Entendible ya que están expresadas de forma tal que son entendidas por todos.
Estrategias		X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Son aplicables ya que son las herramientas para poder conseguir los objetivos. • Son alcanzables ya que a través de ellas se logra un objetivo o propósito. • Son entendibles ya que estas nos muestran el camino que debemos de seguir.
Políticas	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • Son planificables ya que se elaboran de acuerdo a lo que se desea que todos cumplan. • Son aplicables ya que deben de ser puesta en práctica por todos los empleados de la institución. • Son entendibles ya que todos los empleados conocen el por qué se elaboran y lo que estas quieren decir.

Cuadro 3 de 4

Criterio Etapa	Planificable	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Observaciones
EJECUCION						
Estructura Organizativa	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • Es planificable ya que se elabora de acuerdo a las posiciones jerárquicas que existen dentro de la institución. • Es aplicable porque esta demuestra la posición que ocupa cada empleado dentro de la institución. • Es entendible ya que todo empleado conoce a qué nivel de la organización pertenece.
Cultura		X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Es aplicable ya que determina la manera en que los empleados deben de comportarse. • Es novedosa ya que está susceptible a cambios. • Es entendible ya que los empleados la ponen en práctica.
Liderazgo	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> • Es planificable ya que se establece dependiendo del tipo que necesite la institución. • Es aplicable ya que es bajo el cual se rige la institución. • Y es entendible ya que todos los empleados saben que es de acuerdo a el que se trabaja.

Cuadro 4 de 4

Criterio Etapa	Planificable	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Observaciones
Manuales	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> • Son planificables ya que se elaboran de acuerdo a los elementos que conforman la institución. • Son aplicables ya que son de uso en toda la institución por todos los empleados de esta. • Deben ser entendibles por los empleados para ser puestos en práctica.
CONTROL						
Periodo de revisión	X	X		X		<ul style="list-style-type: none"> • Es planificable ya que se establece con anticipación para ponerlo en práctica. • Es aplicable ya que se realiza conforme al tiempo establecido. • Es alcanzable por que se realiza el periodo previsto.
Método de evaluación utilizado	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> • Es Planificable ya que se prevee utilizar cada cierto tiempo. • Es aplicable cuando se pone en marcha el método. • Es novedoso por que se busca utilizar el más eficaz.

5.3.4 Retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

La retroalimentación es importante ya que permite dar un seguimiento preventivo antes de que ocurran problemas, utilizando técnicas que permitirán resolver las dificultades y adaptar los cambios a la realidad existente. Estas técnicas permitirán aplicar los correctivos necesarios en caso de encontrar desvíos significativos en la ejecución, o bien darle seguimiento cuando no se encuentren problemas.

5.3.4.1 Herramientas a utilizar para la retroalimentación en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos:

- **Informes Verbales**

Este informe lo proporciona personal evaluador al jefe inmediato el cual consiste en informar problemas o circunstancias anormales de manera clara y precisa. Una dificultad que presenta este método es que el informe se exprese inadecuadamente o se mal interprete, además no existe un respaldo del comunicado.

Los informes verbales van dirigidos al jefe inmediato quien debe resolver el problema, en caso de no poder solucionarlo, el informe debe pasar al Alcalde Municipal.

- **Informes Escritos.**

Es un documento escrito que tiene como fin exponer información objetiva, de manera clara y ordenada. En él se deben detallar cada uno de los problemas que se están dando en cada una de las áreas de la municipalidad o un empleado en particular y así poder buscarles una solución inmediata.

Ejemplo de informe escrito

Fecha:

De: Alcalde Municipal de Moncagua.

Para: Jefe de Recursos Humanos

Lic. _____

Reciba un respetuoso saludo deseándole éxitos en sus labores administrativas.

Como grupo de trabajo nos sentimos satisfechos por su ardua labor que ha ejercido en nuestra institución, pero últimamente ha ocurrido un percance que no está acorde a lo establecido y es sobre las capacitaciones que nos ha generado mucha falta del personal en las áreas de trabajo por lo que deseamos discutir este problema lo antes posible.

Esperamos que atienda este llamado y que se presente al despacho municipal para tomar una decisión sobre la solución del caso.

Atentamente.

F. _____

Sergio Antonio Solórzano

Alcalde Municipal

5.3.5 Formulación del seguimiento al Sistema de Gestión de Recursos Humanos año 2013

5.3.5.1 Contribución al cumplimiento de la misión y visión de la Alcaldía Municipal de Moncagua

Departamento de San Miguel.

Objetivo General: Realizar de manera íntegra la Gestión del Talento Humano, mediante la eficiencia en los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas; que contribuya al crecimiento de los empleados dentro de la institución.

Cuadro 1 de 5

Nº	Áreas básicas de Gestión	Metas de resultados cuantificables año 2013	Unidad de medida	Actividades sustantivas	Impacto esperado en la Administración
1	Reclutamiento y Selección	1.1 La técnica de reclutamiento externo será aplicada únicamente cuando al pasar ocho días no se haya encontrado la persona idónea dentro de la municipalidad para cubrir la plaza vacante.	Número de días	1.1.1 Revisión del curriculum. 1.1.2 Entrevista preliminar. 1.1.3 Pruebas de selección. 1.1.4 Decisión de selección.	Identificar el costo beneficio en proceso de reclutamiento.
		1.2 La persona que se contratará al finalizar el proceso de selección será la que cumpla con el 95% de los requisitos requeridos para el puesto.	Mayoría de los requisitos	1.2.1 Identificar los requisitos que requiere el puesto y a los candidatos que cumplan con ellos.	Asegurar que el capital de trabajo sea el correcto y contribuya al crecimiento de la municipalidad.

Cuadro 2 de 5

N°	Áreas básicas de Gestión	Metas de resultados cuantificables año 2013	Unidad de medida	Actividades sustantivas	Impacto esperado en la Administración
		1.3 Los resultados obtenidos de la entrevista serán ponderados con el 80% de la nota global.	Resultados obtenidos.	1.3.1 Resultados 1.3.2 Evaluación	Seleccionar al candidato idóneo.
2	Desarrollo de Recursos Humanos	2.1 Realizar una vez al año un diagnóstico, para determinar en qué área los empleados presentan deficiencias y así proporcionarles la capacitación adecuada.	Diagnostico	2.1.1 Identificar las necesidades de capacitación. 2.1.2 Seleccionar los temas de capacitación.	Mejorar la capacidad de los empleados para tener mayor productividad.

Cuadro 3 de 5

N°	Área básica de Gestión	Metas de resultados cuantificables año 2013	Unidad de medida	Actividades sustantivas	Impacto esperado en la Administración
		2.2 Proporcionar capacitaciones a los empleados cada seis meses.	Número de días	2.2.1 Diagnosticar las necesidades que tiene el personal. 2.2.2 Determinar los temas de capacitación. 2.2.3 Programar adecuadamente las capacitaciones. 2.2.4 Notificar la fecha de capacitación al menos 8 días antes.	Le permitirá a la institución contar con empleados altamente capacitados para desarrollar cada uno de las funciones.
		2.3 Aplicar las técnicas de desarrollo de personas: Rotación de cargos y Asesoría de personas durante todo el año.	Número de días	2.3.1 Aplicar las técnicas de desarrollo de personas. 2.3.2 Evaluar.	Obtener mayores resultados

Cuadro 4 de 5

N°	Área básicas de Gestión	Metas de resultados cuantificables año 2013 de medida	Unidad de medida	Actividades sustantivas	Impacto esperado en la Administración
3	Control y Compensación	3.1 Realizar convivios y celebración de cumpleaños a los empleados el último viernes de cada mes a las tres de la tarde.	Número de días	3.1.1 Elaboración de lista de cumpleaños. 3.1.2 Elaboración del presupuesto. 3.1.3 Realizar la celebración.	Mayor motivación a los empleados.
		3.2 A partir de enero de 2013, implementar un sistema de marcación por tarjeta para un mejor control del personal.	Compra del equipo de marcación y su puesta en marcha(Precio)	3.2.1 Cotización de precios de las diversas opciones de equipos. 3.2.2 Instalación del equipo. 3.2.3 Distribución y asignación de tarjetas a los empleados de la municipalidad.	Mejor control de asistencia de los empleados.

Cuadro 5 de 5

N°	Área básicas de Gestión	Metas de resultados cuantificables año 2013 de medida	Unidad de medida	Actividades sustantivas	Impacto esperado en la Administración
		3.3 Supervisar diariamente al recurso humano, para verificar su desempeño laboral.	Supervisar diariamente	3.3.1 Verificación 3.3.2 Resultados 3.3.3 Evaluación	Mayor control del desempeño laboral de los empleados.
		3.4 Evaluar de manera escrita, al personal de la Municipalidad en Noviembre de cada año mediante la técnica de escalas graficas y selección forzada.	Evaluación realizada	3.4.1 Identificar las necesidades de evaluación de desempeño. 3.4.2 Seleccionar el método más adecuado. 3.4.3 Evaluación y aplicación del método.	Permitirá conocer el desempeño de cada empleado y así determinar quienes requieren capacitaciones.

5.3.6 Cronograma de actividades

Gerencia/Departamento/Unidad: Recursos Humanos

Objetivo General: Realizar de manera íntegra la Gestión del Talento Humano, mediante la eficiencia en los procesos de admisión, desarrollo y compensación de personas; que contribuya al crecimiento de los empleados dentro de la institución.

Cuadro 1 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	Presupuest o estimado en dólares		
			Ene.	Feb.	Mar	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago	Sep.	Oct	Nov.	Dic				
1	1.1 La técnica de reclutamiento externo será aplicada únicamente cuando al pasar ocho días no se haya encontrado la persona idónea dentro de la municipalidad para cubrir la plaza.	N° de días	X									X					2	\$1,633.51

Cuadro 2 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	presupuest o estimado en dólares		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
	1.2 La persona que se contratará al finalizar el proceso de selección será la que cumpla con el 95% de los requisitos requeridos para el puesto.	Mayoría de requisitos			X										X		2	\$1,633.51
	1.3 Los resultados obtenidos de la entrevista serán ponderados con el 80% de la nota global.	Resultados obtenidos			X												1	\$1,633.51

Cuadro 3 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	presupuest o estimado en dólares	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
2	2.1 Realizar una vez al año un diagnostico, para determinar en qué área los empleados presentan deficiencias y así proporcionarles la capacitación adecuada.	Diagnostico de recursos humanos							X							1	\$1,633.51
	2.2 Proporcionar capacitaciones a los empleados cada seis meses.	Número de días		X						X						2	\$1,633.51

Cuadro 4 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	presupuest o estimado en dólares	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
	2.3 Aplicar las técnicas de desarrollo de personas: Rotación de cargos y Asesoría de personas durante todo el año.	Número de días	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	\$1,633.51
3	3.1 Realizar convivios y celebración de cumpleaños a los empleados el último viernes de cada mes a las tres de la tarde.	Número de días	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	\$1,633.51

Cuadro 5 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	presupuest o estimado en dólares		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
	3.2 A partir de enero de 2013, implementar un sistema de marcación por tarjeta para un mejor control del personal.	Compra del equipo de marcación y su puesta en marcha.	X														1	\$1,633.51
	3.3 Supervisar diariamente al recurso humano, para verificar su desempeño laboral.	Supervisar diariamente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	\$1,633.51

Cuadro 6 de 6

N°	Meta de resultado cuantificada año 2013	Unidad de medida	Meta mensual												Total	presupuest o estimado en dólares			
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
	3.4 Evaluar de manera escrita, al personal de la Municipalidad en Noviembre de cada año mediante la técnica de escalas graficas y selección forzada.	Evaluación realizada														X		1	\$1,633.51

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto; Gestión del Talento Humano; Colombia: Editorial Mc GRAW HILL, edición 2002.
- J. Strickland, Arthur A. Thompson. Administración Estratégica. Editorial McGraw – Hill Interamericana, 13° Edición, 2004.
- George T. Milkovich, John W. Boundreau, Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia. Sexta Edición.
- Alexis, Serrano; Administración de Personas.(Conforme a Programas de Administración de Recursos Humanos I,II y III aprobados por el MINED). Primera Edición, 2007.
- John M. Ivancevich. Comportamiento Organizacional; Séptima Edición, México: Editorial Mc GRAW HILL, 2006.
- Herbert J. Chiruden, Arthur W. Sherman. Jr; Administración de Personal. CIA. Editorial continental, S.A de C.V, México.
- William B. Werther, Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición.
- Dr. Carlos Gavidia. Material de Consulta. Cátedra Administración de Recursos Humanos Julio de 2005.
- <http://www.constitution.org/cons/elsalvad.htm>
- Código Municipal, Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010

- Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Decreto Legislativo No. 20 de fecha 20 de mayo de 2009, publicado en el Diario Oficial No. 107, Tomo 383 de fecha 11 de junio de 2009.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo N° 15, 23 de junio de 1972.
- Ley de Ética Gubernamental, Decreto Legislativo No. 675 de fecha 10 de julio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 148, Tomo 380 de fecha 12 de agosto de 2008.

ANEXOS



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Encuesta Dirigida a: Empleados de la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Objetivo: Recolectar información acerca de la relevancia de la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Moncagua.

Indicación: Conteste las preguntas que a continuación se le presentan marcando con una “X” la respuesta que usted considere conveniente.

Genero F____ M____ Edad_____

Tiempo de laborar: 0-3años____ 3-5años____ >5años_____

1- ¿Conoce usted cual es la Misión y Visión de la Alcaldía Municipal?

Si____ No____

2- ¿Conoce usted cuales son los objetivos establecidos en la Alcaldía Municipal?

Si ____ No ____

3- ¿Conoce usted si en la Alcaldía Municipal existen Valores, Reglas y Políticas que todos los empleados deban respetar?

Si ____ No ____

4- ¿Qué tipo de reclutamiento se utiliza en la Alcaldía Municipal, cuando existe una plaza vacante?

Reclutamiento Interno ____ Reclutamiento Externo ____

5- ¿Quién es el encargado de seleccionar a la persona adecuada para un cargo en la Alcaldía Municipal?

El alcalde ____ El secretario Municipal ____ Otro ____

6- Al momento de ingresar a laborar a la alcaldía municipal ¿Le proporcionaron la información necesaria, para que se adaptara rápidamente a sus funciones?

Si ____ No ____

7- ¿Tiene conocimiento de las funciones que le corresponden al cargo que está desempeñando dentro de la Alcaldía Municipal?

Si ____ No ____

8- ¿Existen programas dentro de la alcaldía que le ayuden a adquirir nuevos conocimiento, habilidades y capacidades?

Si ____ No ____

9- ¿Les brindan capacitaciones constantemente?

Si ____ No ____

10- Si su respuesta fue si ¿cada cuanto tiempo?

Cada mes ____

Cada seis meses ____

Al año ____

Otro ____

11- Le evalúan su desempeño laboral dentro de la Alcaldía Municipal?

Si ____ No ____

12- ¿Considera usted que dentro de la Alcaldía se le da importancia a la salud física y emocional de los empleados?

Si ____ No ____

13- ¿Se siente motivado con el trabajo que desempeña dentro de la Alcaldía?

Si ____ No ____

14- ¿Considera usted que su trabajo es reconocido dentro de la Alcaldía?

Si ____ No ____

15- ¿Le gustaría que en la Alcaldía Municipal se implementara un sistema de gestión de recursos humanos para promover las condiciones laborales adecuadas para los empleados?

Si ____ No ____



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria Oriental
Departamento de Ciencias Económicas
Sección de Administración de Empresas

Entrevista Dirigida a: El Alcalde Municipal de Moncagua.

Objetivo: Conocer el importancia que tendrá la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la alcaldía Municipal de Moncagua, municipio de San Miguel.

La información que proporcione será utilizada exclusivamente para fines didácticos de elaboración de tesis.

1. ¿Considera necesario la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos?
2. ¿Cree usted que un Sistema de Gestión de Recursos Humanos podría beneficiar a toda la comunidad? Porque:
4. ¿Quién se encarga de la selección de la persona adecuada para el puesto?
5. ¿Participa usted en la selección de nuevo personal para la Alcaldía?
6. ¿Cómo realizan la inducción de nuevo personal y quién es el encargado de dar la bienvenida?
7. ¿considera que la alcaldía cuenta con un Clima Laboral agradable?
8. ¿Considera que la división del trabajo es la adecuada o cree necesario la redistribución para obtener mayor eficiencia?

9. ¿se usan los manuales de bienvenida y de análisis y descripción de puestos en la alcaldía? ¿Para usted es necesario la revisión y reestructuración de los mismos?
10. ¿Quién/es capacitan al personal? Y ¿cada cuánto tiempo se capacita a los empleados?
11. ¿considera que las capacitaciones ya impartidas han rendido resultados o cumplido con las expectativas iniciales? ¿Por qué?
12. ¿Cómo evalúan el desempeño del personal?
13. ¿Considera que el personal está motivado en su trabajo?
14. ¿Considera que las condiciones ambientales y psicológicas que la alcaldía ofrece a sus empleados son satisfactorias para que realicen un buen desempeño laboral?
15. ¿Cómo considera que se puede mejorar el desempeño de los empleados?
16. ¿Existe un nivel de confianza entre los empleados de las diversas áreas?
17. ¿Existen programas de capacitación en la empresa y qué tipo de capacitaciones se le brindan a los empleados?
18. ¿Utilizan manuales de bienvenida y manuales de análisis y descripción de puestos?
19. ¿Cómo se manejan los conflictos laborales entre empleados? ¿Considera que en la alcaldía existen prácticas éticas, que ayudan a no permitir abusos, contra los empleados y usuarios?
20. ¿Ha recibido quejas de los usuarios de la alcaldía por no realizar bien los empleados su labor?