

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**TEMA**

MODELO DE GESTIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE LA CARRERA  
ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE SAN VICENTE  
DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE

PRESENTADO POR:

GUTIERREZ SANDOVAL, MONICA ROCIO  
ROQUE MORENO, GLENDA ARELY  
SURIA LARA, CLAUDIA MARIBEL

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA, ABRIL 2013

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector:** Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

**Secretaria General:** Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

### **Facultad de Ciencias Económicas:**

**Decano:** Msc. Roger Armando Arias

**Vice-Decano:** Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

**Secretario:** Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

### **Director de Escuela de Administración de Empresas:**

Lic. Ricardo Ernesto López Navas

**Coordinador del Seminario:** Lic. Rafael Arístides Campos

**Docente Director:** Lic. Teresa de Jesús Flamenco

**ABRIL 2013**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme salud, sabiduría y entendimiento para poder llegar al final de mi carrera, a mis padres por su amor y enseñanzas, a mis hermanos y hermana por su apoyo, a William Monges por brindarme su cariño y comprensión, a mi equipo de trabajo Claudia Suria y Glenda Roque por la amistad incondicional, a la Licenciada Teresa de Jesús Flamenco por su asesoría.

**Monica Rocio Gutierrez Sandoval**

A DIOS TODOPODEROSO por permitirme culminar mis estudios universitarios.

A MI FAMILIA Y AMIGOS, por su tiempo y apoyo, especialmente a mis Padres por su amor, dedicación, empeño y sacrificio. A mi equipo de trabajo por su amistad incondicional y por este éxito que hemos cosechado juntas, así como también a la Licenciada Teresa de Jesús Flamenco por su paciencia, asesoría y apoyo en todo este proceso. A la Alcaldía Municipal de San Vicente y demás Instituciones que colaboraron en este proyecto.

**Glenda Arely Roque Moreno.**

A DIOS Todopoderoso, por su infinito amor y misericordia, por darme fortaleza y sabiduría para llegar al final de mi carrera, a mi madre, por todo su amor, dedicación y por apoyarme en cada una de mis decisiones. A mi amado Rodrigo Josué, por ser el motivo de mi inspiración para luchar por alcanzar mis metas, a mis amigas Mónica y Glenda, por todo el apoyo que me brindaron en estos años de estudio, a la Licenciada Teresa de Jesús Flamenco por su ayuda y dedicación.

**Claudia Maribel Suria Lara**

## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| RESUMEN.....  | i   |
| INTRODUCCIÓN.....   | iii |
| CAPITULO I.....   | 1   |
| GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN VICENTE,<br>FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA<br>MUNICIPAL Y CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTION..... | 1   |
| 1.1 GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE.....  | 1   |
| 1.1.1 Antecedentes.....   | 1   |
| 1.1.2 División política.....  | 2   |
| 1.1.3 Distritos.....  | 2   |
| 1.1.4 Lugares turísticos.....   | 3   |
| 1.1.5 Municipios.....   | 3   |
| 1.2 MUNICIPIO DE SAN VICENTE.....   | 3   |
| 1.2.1 Reseña histórica.....   | 3   |
| 1.2.2 Marco territorial.....  | 5   |
| 1.3 ALCALDIA MUNICIPAL.....   | 5   |
| 1.3.1 Antecedentes.....   | 5   |
| 1.3.2 Misión, Visión y Valores.....   | 6   |
| 1.3.3 Áreas de acción.....  | 7   |
| 1.3.4 Estructura Organizativa.....  | 8   |
| 1.3.5 Marco Legal.....  | 9   |
| 1.4 GENERALIDADES DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA<br>MUNICIPAL.....  | 11  |
| 1.4.1 Reseña histórica de la Carrera Administrativa<br>Municipal.....   | 11  |
| 1.4.2 Conceptos generales de la Carrera Administrativa<br>Municipal.....  | 13  |
| 1.4.2.1 Carrera Administrativa.....   | 13  |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.4.2.2  | Carrera Administrativa Municipal .....              | 13 |
| 1.4.2.3  | Función Pública .....                               | 14 |
| 1.4.2.4  | Funcionarios .....                                  | 14 |
| 1.4.2.5  | Niveles Funcionales .....                           | 14 |
| 1.4.2.6  | Nivel de Dirección .....                            | 14 |
| 1.4.2.7  | Nivel Técnico.....                                  | 15 |
| 1.4.2.8  | Nivel Administrativo.....                           | 15 |
| 1.4.2.9  | Nivel Operativo.....                                | 15 |
| 1.4.2.10 | Alcalde.....  | 15 |
| 1.4.2.11 | Comisión Municipal .....                            | 15 |
| 1.4.2.12 | Evaluación de Desempeño.....                        | 15 |
| 1.4.2.13 | Manuales Administrativos.....                       | 16 |
| 1.4.3    | Importancia de la Carrera Administrativa Municipal. | 16 |
| 1.5      | CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTION.....      | 17 |
| 1.5.1    | Modelo .....  | 17 |
| 1.5.2    | Gestión.....  | 17 |
| 1.5.3    | Características de Gestión.....                     | 18 |
| 1.6      | TIPOS DE GESTIÓN.....                               | 19 |
| 1.6.1    | Gestión Empresarial .....                           | 20 |
| 1.6.2    | Gestión Estratégica .....                           | 22 |
| 1.6.3    | Gestión Organizativa .....                          | 23 |
| 1.6.4    | Gestión de Recursos Humanos .....                   | 23 |
| 1.6.5    | Gestión Financiera.....                             | 24 |
| 1.6.6    | Gestión de Compras.....                             | 24 |
| 1.6.7    | Control de la Gestión.....                          | 25 |
| 1.7      | DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....     | 27 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1.7.1   | Administración Pública .....                   | 28 |
| 1.7.2   | Actividad Administrativa.....                  | 28 |
| 1.7.3   | Administración Municipal.....                  | 28 |
| 1.7.4   | Gestión Administrativa .....                   | 29 |
| 1.7.5   | Modelo de Gestión.....                         | 30 |
| 1.8   | Modelo de Gestión Administrativa .....         | 31 |
| 1.8.1   | Importancia del Modelo de Gestión .....        | 31 |
| 1.8.2   | Objetivos del Modelo de Gestión.....           | 32 |
| 1.8.3   | Etapas del Modelo de Gestión.....              | 32 |
| 1.8.4   | Características del Modelo de Gestión .....    | 33 |
| 1.8.5   | Desarrollo del Modelo de Gestión.....          | 34 |
| 1.9   | MODELOS DE GESTIÓN .....                       | 34 |
| 1.9.1   | Modelo de Gestión por Resultados.....          | 35 |
| 1.9.2   | Modelo de Gestión por Procesos .....           | 38 |
| 1.9.3   | Modelo de Gestión de Calidad.....              | 40 |
| CAPÍTULO II .....   |  | 44 |
| DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL<br>DE SAN VICENTE PARA DETERMINAR LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS<br>PARA LA ELABORACION DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION. . |  | 44 |
| 2.1   | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....             | 44 |
| 2.1.1   | Objetivo General .....                         | 44 |
| 2.1.2   | Objetivos Específicos.....                     | 44 |
| 2.2   | METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....          | 45 |
| 2.2.1   | Métodos de Investigación.....                  | 45 |
| 2.2.1.1   | Metodo Cientifico.....                         | 45 |
| 2.2.1.2   | Métodos Auxiliares del Método Científico ..... | 46 |
| 2.2.1.2.1   | Método Analítico .....                         | 46 |

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| 2.2.1.2.3         | Método deductivo .....                                     | 46 |
| 2.2.2             | Fuentes de recolección de información.....                 | 47 |
| 2.2.2.1           | Fuentes Primarias.....                                     | 47 |
| 2.2.2.1           | Fuentes Secundarias .....                                  | 48 |
| 2.2.3             | Tipo de Investigación.....                                 | 48 |
| 2.2.4             | Diseño de la Investigación .....                           | 49 |
| 2.2.4.1           | Determinación del Universo .....                           | 49 |
| 2.2.4.2           | Determinación de la muestra.....                           | 49 |
| 2.2.5             | Técnicas e Instrumentos de Investigación.....              | 50 |
| 2.2.5.1           | Observación directa.....                                   | 50 |
| 2.2.5.2           | Entrevista.....  | 50 |
| 2.2.5.3           | Encuesta .....   | 51 |
| 2.2.6             | Tabulación y Análisis de datos .....                       | 51 |
| 2.3               | ANALISIS FODA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN VICENTE .... | 52 |
| 2.3.1             | Determinación de Fortalezas y Debilidades.....             | 52 |
| 2.3.2             | Determinación de Amenazas y Oportunidades.....             | 53 |
| 2.4               | DIAGNOSTICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN VICENTE.....   | 54 |
| 2.5               | IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS .....       | 55 |
| A.                | Conclusiones .....   | 57 |
| B.                | Recomendaciones .....                                      | 58 |
| CAPITULO III..... |  | 59 |
| 3.1               | GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL.....         | 59 |
| 3.1.1             | Introducción .....   | 59 |
| 3.1.2             | Esquema del Modelo de Gestión Municipal.....               | 60 |
| 3.2               | OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN.....                       | 61 |
| 3.2.1             | Objetivo General.....                                      | 61 |
| 3.2.2             | Objetivos Específicos.....                                 | 61 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.3     | IMPORTANCIA, JUSTIFICACIÓN Y BENEFICIOS DEL MODELO .....   | 61  |
| 3.3.1   | Importancia .....  | 61  |
| 3.3.2   | Justificación.....   | 62  |
| 3.3.3   | Beneficios.....  | 62  |
| 3.3.3.1 | Beneficios para la Alcaldía Municipal de San Vicente.....  | 62  |
| 3.3.3.2 | Beneficios para los empleados de la Alcaldía.....  | 62  |
| 3.4     | DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE SAN VICENTE. .... | 63  |
| 3.4.1   | Manual de Procedimientos del Registro Municipal de la Alcaldía de San Vicente.....   | 63  |
| 3.4.2   | Guía para la Creación de la Comisión Municipal.....  | 84  |
| 3.4.3   | Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.....   | 91  |
| 3.4.4   | Revisión y Corrección de Herramientas Administrativas.....   | 91  |
| 3.4.4.1 | Manual Descriptor de Cargos.....   | 92  |
| 3.4.4.2 | Manual Regulador del Sistema Retributivo.....  | 93  |
| 3.4.4.3 | Manuales sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación.....  | 95  |
| 3.4.4.4 | Manuales de Evaluación del Desempeño Laboral.....  | 96  |
| 3.4.5   | Plan de Capacitación para los Servidores Públicos....  | 97  |
| 3.4.6   | Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal..  | 104 |
| 3.4.7   | Costo de Implementación del Modelo.....  | 135 |
| 3.4.8   | Financiamiento del Modelo.....   | 135 |
| 3.4.9   | Cronograma de implementación.....  | 136 |
| C.      | Bibliografía .....   | 137 |
| D.      | Anexos.....  | 140 |

## INDICE DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo 1: Encuesta.....                                      | 1    |
| Anexo 2: Tabulación y Análisis de datos.....                | 6    |
| Anexo 3: Procedimientos del Registro Municipal.....         | 34   |
| Anexo 4: Procedimiento para la Mediación.....               | 61   |
| Anexo 5: Manual de Reclutamiento y Selección de Personal... | 63   |
| Anexo 6: Planes y Programas de Capacitación.....            | 74   |

## RESUMEN

En la actualidad la Gestión Municipal es de suma importancia para el desarrollo económico y social de los Municipios ya que es responsable de administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta y retornarlos en obras en beneficio de sus habitantes, por esta razón surge la Ley de la Carrera Administrativa Municipal que tiene como objeto fundamental la organización de la función pública, garantizando el aprovechamiento del talento humano, de modo que los funcionarios sean trabajadores, capacitados y con experiencia e integridad personal para mejorar la prestación de servicios administrativos, lamentablemente, en la práctica dicha Ley no esta siendo aplicada y es así que nace la idea de realizar un Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente, Departamento de San Vicente.

El principal objeto de este estudio es orientar a la Municipalidad en el proceso de implementación de la Ley, proporcionándole las herramientas administrativas necesarias para su aplicación.

La investigación tiene como base el método científico y sus métodos auxiliares, se aplicó el método analítico desintegramiento las partes operativas de la Alcaldía Municipal de San Vicente en sus respectivas Unidades para analizarlas de forma aislada, utilizando además el análisis deductivo para estudiar el área investigada desde aspectos generales, para después ir detallando aquellos que intervienen directamente así como también sus consecuencias.

Para la obtención de la información se utilizaron fuentes cualitativas como la observación directa de las condiciones laborales, procedimientos administrativos y servicios municipales que brinda la alcaldía.

El diseño que se aplicó en la presente investigación es de tipo no experimental, ya que solamente se analizaron las variables por medio de la observación de estas en su ambiente natural, a través de encuestas, entrevistas y trabajo de campo.

La información recolectada, tiene su origen en dos fuentes, clasificadas como primarias y secundarias, las cuales se complementan para llevar a cabo una buena investigación.

Una de las conclusiones más importantes a considerar es que la aplicación de la Ley no solo beneficia a los servidores públicos brindándoles estabilidad laboral sino también a la Municipalidad permitiendo el óptimo desarrollo de las funciones, tomando en cuenta que dicha Institución no cuenta con las herramientas necesarias para su aplicación se recomienda hacer una revisión y corrección de las herramientas administrativas con las que cuenta, crear un Plan de Capacitación permanente para los funcionarios y realizar evaluaciones del desempeño, todo con el fin de aplicar correctamente la Ley.

## INTRODUCCIÓN

Las alcaldías municipales son las responsables del desarrollo económico y social de cada municipio, por esta razón están comprometidas a administrar de manera adecuada todo los recursos con los que disponen.

La mejor forma en que las Alcaldía puedan administrar dichos recursos es teniendo un desarrollo eficiente en los procesos que se realizan, así como también garantizando la estabilidad laboral de los servidores públicos y dándoles oportunidad a que opten por mejores puestos de trabajo.

Debido a lo anterior el presente documento está orientado a la creación de un Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente, dicha ley tiene por objeto garantizar la eficiencia del régimen administrativo municipal mediante la estabilidad laboral, la capacitación permanente y la oportunidad de ascensos.

El propósito de desarrollar un Modelo de Gestión Municipal obedece a la necesidad de aplicar la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para lo cual la Alcaldía debe de cumplir con una serie de elementos que son exigidos por dicha ley; entre los cuales se encuentran: la creación del Registro Municipal de la Carrera, la creación de la Comisión Municipal, el establecimiento de Procesos de selección de personal, la revisión y corrección de Manuales Administrativos y el establecimiento de un Plan de Capacitación para los servidores públicos.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN VICENTE, FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL Y CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTION.**

#### **1.1 GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

Con el propósito de dar a conocer la ubicación geográfica de la Alcaldía Municipal de San Vicente, a continuación se detallan las generalidades del departamento, así como del municipio en el cual se encuentra ubicada dicha institución.

##### **1.1.1 Antecedentes<sup>1</sup>**

La ciudad de San Vicente de Austria y Lorenzana es la cabecera departamental, situada en el valle de Acahuapa con un desarrollo comercial mediano. Su fundación se remonta al 26 de diciembre de 1635. Desde entonces ha sido en ciertos períodos de la historia salvadoreña una ciudad importante. En la actualidad se ha constituido en la metrópoli de la zona Paracentral de la república pues en ella confluyen la mayoría de oficinas estatales para la región.

El departamento fue creado, el 12 de junio de 1824 y funcionó como capital de El Salvador de 1834 a 1840. Al ser establecido comprendía también, el territorio de los actuales departamentos de Cabañas y La Paz.

Entre los monumentos artísticos hay que señalar la iglesia colonial de Nuestra Señora del Pilar, de estilo barroco, construida hacia 1760, frente a la plaza del mismo nombre, La

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico de San Vicente Austria y Lorenzana 2010.

Torre de San Vicente, ubicada en el parque central frente Catedral. Sus Fiestas patronales se celebran del 11 de diciembre al 31 del mismo mes en honor a san Vicente de Austria y Lorenzana.

### **1.1.2 División política<sup>2</sup>**

El departamento de San Vicente se ubica en la zona Paracentral de la República de El Salvador y está limitado: al norte por el departamento de Cabañas; al noreste por el departamento de San Miguel; al este por el departamento de Usulután; al sur por el océano Pacífico; al suroeste por el departamento de La Paz; y al oeste por el departamento de Cuscatlán.

Figura como cabecera departamental San Vicente de Austria y Lorenzana. Está dividido en 13 municipios, que cubren una extensión territorial de 1,184.02 km.<sup>2</sup>. Su densidad poblacional es de 131 habitantes por km.<sup>2</sup>, por debajo de la densidad poblacional nacional (316 hab./km.<sup>2</sup>). El número total de habitantes es de 161,645, divididos en 83,958 mujeres (51.9%) y 77,687 hombres (48.1%).

### **1.1.3 Distritos**

San Vicente consta de dos distritos que son:

San Vicente: San Vicente, Apastepeque, Guadalupe, Tecoluca, Verapaz, Tepetitán, San Cayetano Istepeque.

San Sebastián: San Sebastián, San Esteban Catarina, San Lorenzo, Santo Domingo, San Ildefonso, Santa Clara.

---

<sup>2</sup> Ibid 1

#### 1.1.4 Lugares turísticos

- **Amapulapa:** en donde se puede disfrutar de cascadas y nacimientos de agua cristalina.
- **Laguna de Apastepeque:** que cuenta con un muelle flotante y pesca artesanal.
- **Los Infiernillos:** un parque con piscinas termales.

#### 1.1.5 Municipios

El departamento de San Vicente está dividido en 13 municipios:

- |                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| • Apastepeque            | • San Vicente   |
| • Guadalupe              | • Santa Clara   |
| • San Cayetano Istepeque | • Santo Domingo |
| • San Esteban Catarina   | • Tecoluca      |
| • San Ildefonso          | • Tepetitán     |
| • San Lorenzo            | • Verapaz       |
| • San Sebastián          |                 |

### 1.2 MUNICIPIO DE SAN VICENTE

#### 1.2.1 Reseña histórica<sup>3</sup>

A mediados del siglo XVII, varias familias españolas dedicadas al cultivo del añil residían en las poblaciones de Apastepeque, Tepetitán e Istepeque. Esta situación estaba prohibida por las Leyes de Indias, que dictaminaban el impedimento de convivir en pueblos de indios. Precisamente, el presidente, gobernador y capitán general del reino de Guatemala don Álvaro de Quiñones y Osorio, estipuló el 7 de

---

<sup>3</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Vicente\\_%28ciudad\\_de\\_El\\_Salvador%29](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Vicente_%28ciudad_de_El_Salvador%29) 26/04/2012.

julio de 1634 "que los alcaldes mayores echen de dichos pueblos a los españoles, mestizos, negros y mulatos" de dichas localidades.

De esta manera, el 26 de diciembre de 1635 la aldea que tuvo por nombre San Vicente de Lorenzana, en honor de San Vicente Abad o San Vicente de León, superior del monasterio de San Claudio en León, de la orden de San Benito, mártir español que murió en defensa de la divinidad de Jesucristo y quien pertenecía a la Casa de Lorenzana, la misma del capitán general del reino. Para la fundación, los vicentinos, compraron al fisco tierra a título de ejidos y obtuvieron del señor Álvaro de Quiñones y Osorio, los servicios de un agrimensor real para que hiciese el trazo de la nueva colonia.

Gracias a una donación al rey Felipe IV de España, la Real Audiencia de Guatemala otorgó al poblado el título de Villa en 1658, y fue cambiado su nombre a San Vicente de Austria y Lorenzana en honor a la casa que pertenecía el soberano quien a su vez fue nombrado primer alcalde honorario. Asimismo, el alcalde mayor de San Salvador dispuso el establecimiento de la provincia de San Vicente. También fue levantada una iglesia parroquial cuyo primer cura y vicario fue don José Becerra Corral.

Por otro lado, el 12 de junio de 1824, fue creado el departamento de San Vicente con su cabecera en esta ciudad.

En 1834, San Vicente fue declarada capital de la República por Decreto Legislativo del 4 de octubre de 1834. Esto se debió al traspaso de la capital de la República Federal de Centroamérica a San Salvador. En ese tiempo, la población era descrita como: "una ciudad que ofrece un vecindario, cuya

adhesión al sistema, amor al orden y a la libertad es incorruptible"... "que tiene además edificios competentes, una temperatura sana y todas las comodidades apreciables". La capital volvió a San Salvador en 1849 en vista de la disolución de la federación. En 1844 un congreso fue realizado en este lugar para tratar de establecer la unión de Centroamérica, pero no tuvo éxito.

### **1.2.2 Marco territorial<sup>4</sup>**

El municipio de San Vicente de Austria y Lorenzana constituye la cabecera departamental de San Vicente. Está situada a 58 km. al este de San Salvador, en el valle del Acahuapa, afluente del río Lempa, entre el volcán Chinchontepec y el Teconal.

Está limitado al norte por los municipios de Apastepeque y San Ildefonso, al sur por el municipio de Tecoluca, al este por los municipios de Estanzuelas, Mercedes Umaña, Berlín, San Agustín y Jiquilisco (todos ellos pertenecientes al departamento de Usulután) y al oeste por los municipios de Tecoluca, Tepetitán y San Cayetano Istepeque.

Tiene una superficie de 267,25 km.<sup>2</sup>, de los cuales 1.50 km.<sup>2</sup> corresponden a zona urbana y 265.75 km.<sup>2</sup> a zona rural. Su altitud es de 390 msnm.

## **1.3 ALCALDIA MUNICIPAL**

### **1.3.1 Antecedentes<sup>5</sup>**

El antiguo edificio de la Alcaldía Municipal de San Vicente fue destruido en enero del 2001, a causa del terremoto que azotó la ciudad.

---

<sup>4</sup> Ibid 3

<sup>5</sup> Plan Estratégico de San Vicente Austria y Lorenzana 2010.

Su fachada miraba hacia el frente del Parque Central, tenía una altura de 15 metros y una extensión de  $\frac{1}{4}$  de manzana.

Actualmente, el edificio se encuentra en ruinas, si bien se espera una posible reconstrucción del mismo, para solventar esta situación la alcaldía adquirió un inmueble ubicado en el Barrio el Calvario 1 calle poniente N°8, donde se encuentran sus instalaciones hasta la fecha.

### **1.3.2 Misión, visión y valores**

En el periodo 2009-2012 el Concejo Municipal estableció la siguiente misión, visión y valores para la Alcaldía Municipal de San Vicente.

#### **MISIÓN**

“Somos un Gobierno Municipal con calidad de programas, servicios y acciones, promoviendo el desarrollo integral de todos y todas sus habitantes, mediante la gestión eficiente y transparente de los recursos y el trabajo en equipo, en un ambiente dinámico de corresponsabilidad y respeto”.

#### **VISIÓN**

“Ser una ciudad segura, limpia, ordenada y desarrollada; trabajando incansablemente por elevar la calidad de vida, a través de programas y proyectos que propicien el desarrollo integral del municipio, con una identidad propia y orgullo de pertenencia entre todos y todas sus habitantes”.

#### **VALORES**

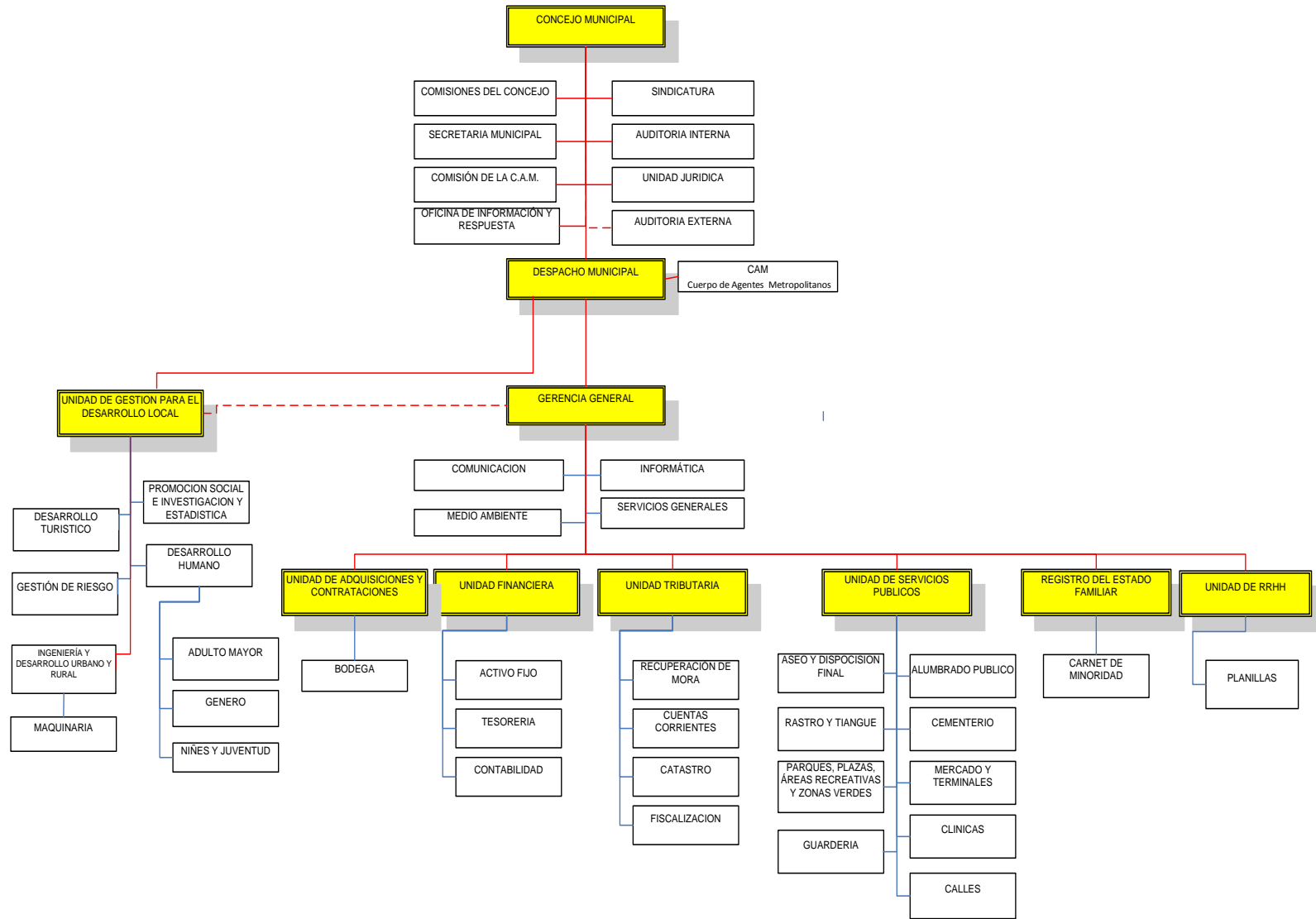
- **COLABORACIÓN:** Mantener la Unión, Coordinación y espíritu de trabajo encaminados a la adecuada realización de todas las actividades de trabajo en equipo.

- **EQUIDAD:** Mediante el conocimiento de la situación que guarda el Municipio, viendo las necesidades de la población, podrá impulsarse el Desarrollo.
- **COMPañERISMO:** Comunicación entre todos los miembros de las distintas dependencias, para lograr consensos y acuerdos con miras a obtener buenos resultados para el mejoramiento de los servicios municipales.
- **EFICIENCIA:** Aplicar los recursos humanos y materiales mínimos necesarios, para realizar el trabajo con Calidad.
- **HONESTIDAD:** Infundiendo confianza, seguridad y transparencia en el manejo de los recursos humanos y materiales.
- **SERVICIO:** Vocación de servicio en todos los Servidores Públicos, para trabajar con diligencia y dar una excelente atención a la Ciudadanía.
- **SENSIBILIDAD:** Conociendo los problemas y necesidades de la población, para trabajar con miras a brindarles soluciones, para mejorar su calidad de vida.

### **1.3.3 Áreas de acción**

- a. Seguridad
- b. Salud y Medio Ambiente
- c. Educación y Cultura
- d. Deporte y Recreación
- e. Mercado Municipal
- f. Atención al Adulto mayor
- g. Red Vial
- h. Atención al Cliente

### 1.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



### 1.3.5 Marco Legal

La Alcaldía Municipal cuenta con un Compendio de Leyes vinculadas a la Gestión Municipal, las cuales se detallan a continuación:

- **Constitución de República:** Tiene como finalidad hacer valer los derechos de las personas y sus obligaciones. Fomentar una sociedad organizada en la consecución de la justicia, implementar una base de normas o disposiciones para la seguridad jurídica, junto con la organización de un Estado soberano para un bien común haciendo valer los fundamentos de la convivencia humana, el respeto a la dignidad de la persona y la construcción de una sociedad más justa.<sup>6</sup>
- **Código Municipal:** Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.<sup>7</sup>
- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES):** Busca asegurar la justicia en la distribución de los recursos tomando en cuenta las necesidades sociales, económicas y culturales de cada municipio, todo esto garantizado por la creación de un fondo de desarrollo económico y social para cada municipalidad.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Constitución de la República de El Salvador, Decreto Numero 38 Tomo 281, 15 diciembre 1983

<sup>7</sup> Código Municipal de El Salvador, D.O.23 Tomo 290 art. 1 Capitulo único, año 2000

<sup>8</sup> Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, D.O.176, tomo 300 año 1988.

- **Ley General Tributaria Municipal:** Tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo y general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.<sup>9</sup>
- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal:** El objetivo de la 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 ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en la Carrera administrativa municipal se hará exclusivamente con base en el merito.<sup>10</sup>
- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP):** Tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios, que deben celebrar las instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines; entendiéndose para los alcances y efectos de ésta, que la regulación comprende además los procesos enunciados en esta Ley.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Ley General Tributaria Municipal D.O.242 Tomo 313 D.L. 86 17/10/1981

<sup>10</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal, D.L.1039 26/05/06

<sup>11</sup> Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L.868, 05/04/2000, D.O. 88 T. 347.

#### **1.4 GENERALIDADES DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal surge como una necesidad de garantizar la estabilidad de los empleados públicos en las diferentes Alcaldías Municipales y establecer las bases para administrar la Carrera Administrativa en las Municipalidades, por esta razón se presenta a continuación una breve reseña de cómo surge la Carrera Administrativa, sus principales conceptos y la importancia que esta tiene.

##### **1.4.1 Reseña histórica de la Carrera Administrativa Municipal<sup>12</sup>**

El Programa de Desarrollo Municipal de Centroamérica de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Programa DEMUCA), fue creado a finales de la década de los ochenta como una iniciativa de cooperación para acompañar los procesos de pacificación y democratización originados tras los acuerdos de paz y las reformas del Estado implementadas en los países centroamericanos.

Desde sus inicios el Programa se orientó hacia la promoción de un gobierno local democrático y autónomo mediante el apoyo al fortalecimiento de la capacidad de gestión para la prestación de los servicios básicos, las finanzas y la capacitación de los gobiernos locales sobre su responsabilidad democrática.

En 1995, se constituye la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y el Caribe (Fundación DEMUCA). La iniciativa se promueve desde la coordinación del Programa, con el

---

<sup>12</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Versión Popular, Lineamientos estratégicos y de actuación para la implementación y consolidación de la Carrera Administrativa Municipal en Centroamérica y El Caribe, Fundación DEMUCA

respaldo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), los representantes de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano (FEMICA) y las Asociaciones Nacionales de Municipios de la región.

Su principal objetivo es el fortalecimiento de los gobiernos locales de Centroamérica y El Caribe, con el fin de generar la capacidad institucional suficiente para que estos puedan trazar sus propias políticas y estrategias de desarrollo sostenible, a efectos de mejorar las condiciones y prácticas de gestión política, técnica y administrativa en el sector municipal.

Actualmente, las municipalidades se encuentran en un proceso ineludible de asumir su rol como gobiernos locales. Este aspecto trae consigo la necesidad de que dichas organizaciones se fortalezcan institucionalmente. Uno de los elementos fundamentales para su fortalecimiento es la implementación de la carrera administrativa municipal, como un sistema o régimen de empleo público que regule la relación entre la administración y los funcionarios municipales.

Por esta razón, un conjunto de organizaciones comprometidas con el municipalismo, iniciaron en El Salvador a partir del año 2002, un proceso de incidencia para la elaboración y aprobación de una ley que permitiera crear en El Salvador una Carrera Administrativa Municipal, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el desempeño de las y los empleados municipales, mediante la igualdad de oportunidades, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados, bajo un régimen que garantice sus derechos laborales.

El propósito primordial de este proceso se basó en la idea de crear un entorno favorable para que las y los trabajadores municipales desarrollen su trabajo libre de presiones o

manipulaciones político partidarias, en un marco de estabilidad laboral, se puedan desempeñar técnicas para prestar los servicios municipales con la eficiencia que necesita la ciudadanía.

Esta primera fase del proceso culminó en el año 2006 cuando fue aprobada por la Asamblea Legislativa<sup>13</sup> la "Ley de la Carrera Administrativa Municipal", la cual reúne una serie de políticas que tienen el objetivo de desarrollar los principios constitucionales de crear una carrera administrativa municipal.

#### **1.4.2 CONCEPTOS GENERALES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

##### **1.4.2.1 Carrera Administrativa**

Es un proceso de desarrollo del personal en una organización, sea cualquier organización pública o privada.<sup>14</sup>

La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública o privada que ofrece estabilidad e igualdad de oportunidades.<sup>15</sup>

##### **1.4.2.2 Carrera Administrativa Municipal**

Es un régimen de empleo público, que se establece para regular las relaciones entre las autoridades y los/as funcionarios municipales.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Decreto Legislativo N°: 1039 Fecha: 26/05/2006 Asamblea Legislativa de La República de El Salvador.

<sup>14</sup> Estrategia Institucional Fundación DEMUCA

<sup>15</sup> <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde928/04/12>

<sup>16</sup> Lineamientos estratégicos y de actuación para la implementación y consolidación de la Carrera Administrativa Municipal en Centroamérica y El Caribe, Fundación DEMUCA

#### **1.4.2.3 Función Pública**

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.<sup>17</sup>

#### **1.4.2.4 Funcionarios**

Son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes comprendidos en los Niveles de dirección, técnico, soporte administrativo y operativo sin importar la forma en que hubieren ingresado al cargo o empleo. La relación de servicio se regulará por esta ley.<sup>18</sup>

#### **1.4.2.5 Niveles Funcionales**

Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican de acuerdo a los niveles que se detallan a continuación<sup>19</sup>

#### **1.4.2.6 Nivel de dirección**

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

---

<sup>17</sup> Carta Iberoamericana de la función pública, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003

<sup>18</sup> Art 11. Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Art. 11

<sup>19</sup> *Ibíd.* Art. 6,7,8

#### **1.4.2.7 Nivel técnico**

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

#### **1.4.2.8 Nivel Administrativo**

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

#### **1.4.2.9 Nivel operativo**

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

#### **1.4.2.10 Alcalde**

El Alcalde dirige la Administración Municipal y representa al Municipio, sus funciones principales son la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional.<sup>20</sup>

#### **1.4.2.11 Comisión Municipal**

Son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados.<sup>21</sup>

#### **1.4.2.12 Evaluación de Desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup><http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde928/04/2012>

<sup>21</sup> Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Art.17

<sup>22</sup> Ibid. Art. 43

#### **1.4.2.13 Manuales Administrativos**

“Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.<sup>23</sup>

Los manuales Administrativos son los manuales de descripción de puestos, manuales de reclutamiento y selección, de capacitación, de evaluación del desempeño, de organización y funciones.

#### **1.4.3 IMPORTANCIA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

La importancia de establecer la carrera administrativa para los funcionarios y empleados municipales, es convertirlos en trabajadores altamente especializados, capacitados, con experiencia e integridad personal para una mejor prestación del servicio administrativo, a fin de garantizar al empleado o funcionario el progreso hacia mejores puestos de trabajo durante su edad laboral, derivado de su continuado esfuerzo y lealtad institucional.

Profesionalizar la administración de los recursos humanos en la gestión municipal, basándola en el mérito, transparencia y buen desempeño del puesto.

Establecer una cultura de trabajo dirigida hacia la calidad del servicio público y la continuidad de la acción administrativa municipal, independientemente del partido político en el poder.

---

<sup>23</sup> Terry, George R. Principios de administración. México MX: editorial Continental, 1982. ISBN 968- 26-0176-2

Mejorar el desempeño administrativo de las municipalidades, aportando un servicio efectivo y útil a la ciudadanía.

### **1.5 CONCEPTOS GENERALES DEL MODELO DE GESTION**

A continuación se presentan algunos conceptos relacionados con el tema de investigación los cuales servirán de base para recolectar la información necesaria para dar solución al problema planteado.

En el desarrollo de la investigación se considera que el modelo es muy importante por lo cual se tomo en cuenta el siguiente concepto:

#### **1.5.1 Modelo**

“Se define como un ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe. Para los efectos de simulación de sistemas, se considera un modelo a una descripción matemática de un sistema físico que puede obtenerse a partir de la evaluación de su conducta basada en mediciones estimadas, observadas o realizadas directamente sobre el sistema que se pretende modelar”.<sup>24</sup>

Otro concepto importante es la gestión ya que en la actualidad es un elemento indispensable para la buena administración de las empresas.

#### **1.5.2 Gestión**

“Se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración de una Empresa o Institución, es decir, se trata de realizar diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la

---

<sup>24</sup> <http://omarsanchez.net/conceptomod.aspx> 30/04/2012

compañía como recursos activos para el logro de los objetivos".<sup>25</sup>

### 1.5.3 Características de Gestión

Dada la definición del término de gestión es necesario realizar una caracterización de este para mayor comprensión y visualización de elementos.<sup>26</sup>

- **Se orienta a la visión:** para la realización de los procesos de gestión, estos se encaminan a la visión de la organización y no tanto a la misión, dado que la gestión busca alcanzar los objetivos de una organización, entidad o institución.
- **Conlleva el uso de herramientas:** la realización de la gestión está ligada al uso de las herramientas para lograr su propósito, como: la planeación estratégica, investigación, metodologías, sistemas de información, entre otras.
- **Considera el ambiente externo a la entidad, organización o institución:** la gestión involucra el análisis de las condiciones externas a la organización para el establecimiento de estrategias bajo distintos escenarios (las condiciones cambiantes del entorno).
- **Implica la solución de problemas en cada una de las áreas de la entidad, organización o institución:** aporta acciones de corrección en cada una de las áreas considerando en qué manera, cada una de estas al

---

<sup>25</sup> <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html> 30/04/2012

<sup>26</sup> Tesis: Propuesta de un modelo de Gestión para el Desarrollo del Programa Municipio Emprendedor de la Organización de Estados Iberoamericanos en la región occidental de el Salvador, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Universidad de El Salvador, 2007.

emprenderlas, puedan llegar a afectar a otras dentro de la organización.

- **Manejo integral de los recursos:** el desarrollo de la gestión no solamente conlleva el uso de recursos, también consiste en la orientación y distribución de estos, así como el verificar que la utilización se hacia los propósitos establecidos.
- **La administración está inmersa en la gestión:** los procesos de gestión están integrados por la planificación, organización, dirección y control: que a su vez, son los elementos básicos del ciclo administrativo.
- **La mejora continua es clave para la gestión:** la gestión a la vez que considera elementos del entorno busca la manera en que los objetivos de la organización se adecuen a las exigencias externas.

#### 1.6 TIPOS DE GESTIÓN

- Gestión Empresarial
- Gestión Estratégica
- Gestión Organizativa
- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión Financiera
- Gestión de Compras
- Control de la Gestión

A continuación se presentan cada una de estas áreas, aclarando su función, los elementos que intervienen y los procesos básicos para su ejecución.

### **1.6.1 Gestión Empresarial**

#### **a. Definición**

La Función Empresarial se define como el proceso de dirección en el que se presentan los componentes humanos, materiales e intelectuales para seguir las estrategias que le permitan a la empresa obtener un desarrollo sostenible.

#### **b. Elementos Comprendidos**

Según la definición anterior la gestión empresarial debe basarse en la preparación de sus componentes los cuales son:

- **Humano:** lo comprenden todas las personas o colectividades que tienen intereses en la Empresa, como son los empleados, accionistas, clientes o la sociedad en general.
- **Material:** son las maquinas, el equipo, los edificios y terrenos.
- **Intelectual:** Son todos los conocimientos y tecnología que la Empresa dispone.

#### **c. Proceso para el Desarrollo**

La gestión empresarial comprende los procedimientos e instrucciones necesarias para la adecuada gestión competitiva y sin riesgos de la Empresa, los cuales deben estar recogidos documentalmente y agrupadas en un Manual de Gestión que se distribuye entre los principales responsables del proceso.

A continuación se identifican los procesos necesarios para la gestión empresarial<sup>27</sup>

- a) Programación y planificación de actividades y productos
- b) Presupuesto económico y financiero
- c) Programación y gestión de compras y suministros
- d) Gestión del diseño y de los proyectos
- e) Gestión comercial y tratamiento de pedidos
- f) Proceso de fabricación de los diferentes productos
- g) Proceso de presentación de los diferentes servicios
- h) Logística interior de materiales
- i) Control de calidad de suministros, semiproductos y productos terminados
- j) Control de los procesos desde el punto de vista de seguridad
- k) Expediciones y entrega de materiales
- l) Relaciones con clientes y servicios postventa
- m) Control de emisiones de gases y vertidos de aguas contaminantes
- n) Prevención de riesgos laborales y protección del medio ambiente.
- o) Contabilidad general y de costes
- p) Facturación y gestión de cobros
- q) Confección y revisión del sistema de gestión de la organización
- r) Sistema de participación de los empleados

---

<sup>27</sup> Sistemas Integrados de la Gestión, Alfonso Fernández Hatre, 2001

## **1.6.2 Gestión Estratégica**

### **a. Definición**

Puede definirse gestión estratégica como: "El proceso de creación de estrategias que requiere una organización ante los cambios del entorno para garantizar su existencia al corto, mediano y largo plazo".<sup>28</sup>

### **b. Elementos comprendidos**

Comprende funciones de la gestión tradicional las cuales actúan durante todo su desarrollo como: la planificación, organización, dirección, gestión de Recursos Humanos, coordinación, control y gestión financiera.

### **c. Procesos de Desarrollo**

El desarrollo de la gestión estratégica comprende las siguientes actividades:

- Definición preliminar de la visión, misión y los objetivos de la organización.
- Análisis situacional.
- Ajuste de la visión, misión y objetivos de acuerdo al análisis institucional.
- Definición y selección de las estrategias para el alcance de la visión, misión y objetivos desarrollados.
- Diseño de los planes de selección.
- Búsqueda y distribución de los recursos.
- Desarrollo de los mecanismos de control.

---

<sup>28</sup> Elaboración Propia.

### **1.6.3 Gestión Organizativa**

#### **a. Definición**

Es un proceso mediante el cual se integran individuos y grupos, que bajo una determinada estructura y dentro de un medio o contexto, desarrollan actividades aplicando recursos para lograr ciertos objetivos.<sup>29</sup>

#### **b. Elementos comprendidos**

Los elementos de la gestión organizativa se pueden categorizar bajo las dimensiones que se deben de tener en cuenta en el momento de realizar un análisis, los cuales se detallan a continuación:

- Dimensión estática: agrupa los elementos como objetivos, estructura y sistema relacional.
- Dimensión dinámica: agrupa los elementos como dirección y funciones organizativas.

#### **c. Proceso de Desarrollo**

- Estructura de la organización.
- Determinación de las funciones.
- Documentación.
- Sistema de información.

### **1.6.4 Gestión de Recursos Humanos**

#### **a. Definición**

La gestión de recursos humanos se define como el proceso destinado a alcanzar los objetivos de la organización mediante la concentración, retención, despido, desarrollo y

---

<sup>29</sup> Las organizaciones, Facundo Álvarez, Municipalidad de Córdoba, 2005.

utilización apropiada de los recursos humanos en una organización.<sup>30</sup>

#### **b. Procesos de desarrollo**

Los procesos que sientan las bases para el desarrollo de la gestión de recursos humanos son: La planeación de recursos humanos y El análisis de puestos de trabajo.

### **1.6.5 Gestión Financiera**

#### **a. Definición**

La gestión financiera consiste en el conjunto de acciones tendientes a lograr que la organización disponga de los recursos financieros en el momento en que necesita.<sup>31</sup>

#### **b. Elementos comprendidos**

- Presupuestos
- Estados contables y financieros
- Contabilidad
- Indicadores financieros

### **1.6.6 Gestión de Compras**

#### **a. Definición**

La gestión de compras es el proceso de planificación, organización, ejecución y control; para el abastecimiento de materiales y suministros que son requeridos para el funcionamiento de la empresa.

Su objetivo principal es comprar a proveedores que le suministren productos de calidad a un precio razonable, en el

---

<sup>30</sup> Fuente: Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Croby, 1997.

<sup>31</sup> Guía didáctica para el facilitador, caja costarricense de seguro social, Centro de desarrollo estratégico e información en salud y seguridad social, CENDEISS, 2004.

tiempo y lugar establecidos, con las condiciones de pago convenientes y con un excelente servicio postventa.

#### **b. Elementos comprendidos**

Dentro de las funciones de la gestión, basados en el enfoque clásico, se visualizan los siguientes elementos:

- **Planeación de compras:** en la planeación se establece el fin que pretende alcanzar la organización en las compras, y un curso de acción para lograrlo. En esta etapa se encuentran los siguientes elementos: Objetivos de compras, Políticas de compras, Estrategias de compras, Programación financiera de compras.
- **Organización de compras:** la organización y gestión de compras depende de la actividad y tamaño de la institución. La variedad de artículos que se compran, el volumen entre otros.
- **Control:** es la etapa en la que se monitorea el proceso de compras y si es necesario se modifica algún aspecto del sistema para que alcance el desempeño deseado del mismo.

#### **1.6.7 Control de la Gestión**

##### **a. Definición**

Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección para asegurar la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos en la organización.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Joan M<sup>a</sup> Amat. Control de gestión. Barcelona, 1992 y Menguzzato y Renau. op. Cit.

### **b. Elementos Comprendidos**

Todo control de gestión cuenta con elementos claves para que pueda ser desarrollado.

- Planificación del sistema de control
- Estructura de procesos
- Indicadores
- Instrumentos de control

### **c. Proceso de Desarrollo**

#### **Primera etapa: identificación del proceso**

Consiste en recopilar las actividades que participan en la salida que concierne al factor clave de éxito, es decir, determinar el proceso correspondiente.

#### **Segunda etapa: determinar las actividades efectivas**

Consiste en determinar, entre las actividades de proceso, cuales son las efectivas, las que realmente se incluyen en el tipo de eficiencia que figura en el factor clave del éxito.

#### **Tercera etapa: determinar las actividades significativas**

Esta etapa consiste en ir más lejos en la selección de las actividades, teniendo solamente en cuenta, entre las actividades efectivas para el factor clave del éxito, las significativas, es decir las que tienen mayor influencia.

#### **Cuarta etapa: el análisis de la eficiencia**

El análisis de la eficiencia se aplica a un par actividad/eficiencia, es decir a una actividad crítica (actividades efectivas y significativas), examinada bajo el

ángulo y un atributo de eficiencia bien determinado como plazo, costo, calidad etc.

### 1.7 DIFERENCIAS ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Es necesario esclarecer cual es la diferencia entre gestión y administración debido a que son conceptos muy similares y que tienden en algunas ocasiones a considerarse sinónimos.

Por lo que se presenta un cuadro comparativo:

| <b>Administración</b>   | <b>Gestión</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en resultados, busca el alcance de la misión.</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el logro de la visión de la organización.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordina el uso de efectivo de los recursos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca, distribuye y utiliza los recursos de manera efectiva.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación, dirección, organización y control conforman el ciclo administrativo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación, dirección, organización y control son sub funciones.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con expectativas numéricas y al corto plazo</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca cumplir con expectativas a largo plazo.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en objetivos ya trazados.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora los objetivos de la organización en base a las condiciones del entorno y los toma de referencia.</li> </ul> |

Es de vital importancia para la investigación conocer teoría relacionada con la Administración Pública y la actividad administrativa, ya que estas servirán de base para la

elaboración de la propuesta de acuerdo a los lineamientos que rigen a las Instituciones Públicas.

### **1.7.1 Administración Pública<sup>33</sup>**

Se define como el conjunto de Órganos Administrativos que desarrollan una actividad para el logro de un fin, a través de los Servicios Públicos que son el medio de que dispone la Administración Pública para lograr el bienestar General, regulado en su estructura y funcionamiento, normalmente por el Derecho Administrativo.

### **1.7.2 Actividad Administrativa**

Se desarrolla a través de la prestación de servicios públicos, a los cuales está obligada la administración pública para el logro de su finalidad, el cual es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población.<sup>34</sup>

### **1.7.3 Administración Municipal**

La Administración Municipal tiene por objetivo administrar estratégicamente la organización interna de la Municipalidad, de acuerdo a los planes y programas establecidos, a las atribuciones que señale el Reglamento Municipal y a las que delegue el Gobierno Municipal.<sup>35</sup>

Este concepto servirá de base para comprender las responsabilidades y procesos que tiene a cargo la Alcaldía Municipal y de esta manera diseñar un modelo gestión que mejore la administración.

---

<sup>33</sup> <http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/000000997908c1305.html> 03/05/2012

<sup>34</sup> <http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/000000997908c1305.html> 03/05/2012

<sup>35</sup> <http://www.munivaldivia.cl/administracion/adm.html> 03/05/2012

#### **1.7.4 Gestión Administrativa**

Para conocer la importancia de la Gestión Administrativa se presentan conceptos establecidos por dos autores muy conocidos:

Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la Administración diciendo que la misma consiste en "Planear, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar", además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.<sup>36</sup>

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que Gestión Administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

##### **Planeación**

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la

---

<sup>36</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml> 03/05/2012

organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

### **Organización**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

### **Dirección**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

### **Control**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

#### **1.7.5 Modelo de Gestión<sup>37</sup>**

A continuación se describe el concepto del Modelo de Gestión, su importancia, los objetivos que este persigue, los elementos que lo caracterizan, y las etapas para su desarrollo.

Es importante comprender los diferentes conceptos para realización del un Modelo de Gestión propio.

---

<sup>37</sup> Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Universidad Francisco Gavidía, 2008

## **1.8 Modelo de Gestión Administrativa**

El modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. El cual servirá de apoyo para la elaboración de la Propuesta de un Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **1.8.1 Importancia del Modelo de Gestión<sup>38</sup>**

Los modelos de gestión, permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión administrativa municipal. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y labores, así como, una mayor calidad en el servicio prestado por la Municipalidad.

Son tantos los factores que influyen en la conducta y en el rendimiento de la empresa que es posible, y se hace necesario, utilizar una estructura o un modelo como método para poner en orden todas las cosas. Un modelo no es más que un plano que un gestor o que cualquier otra persona puede consultar para ver como encajan entre si las distintas piezas, partes y actividades.

---

<sup>38</sup> Ivancevich, Jhon M. y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p. 368

El Modelo de Gestión Administrativa se crea para que las fases de planeación, organización, dirección y control. Dentro de una entidad se desarrollan de la forma más racional y económica posible.

### **1.8.2 Objetivos del Modelo de Gestión**

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personales como materiales.

### **1.8.3 Etapas del Modelo de Gestión**

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

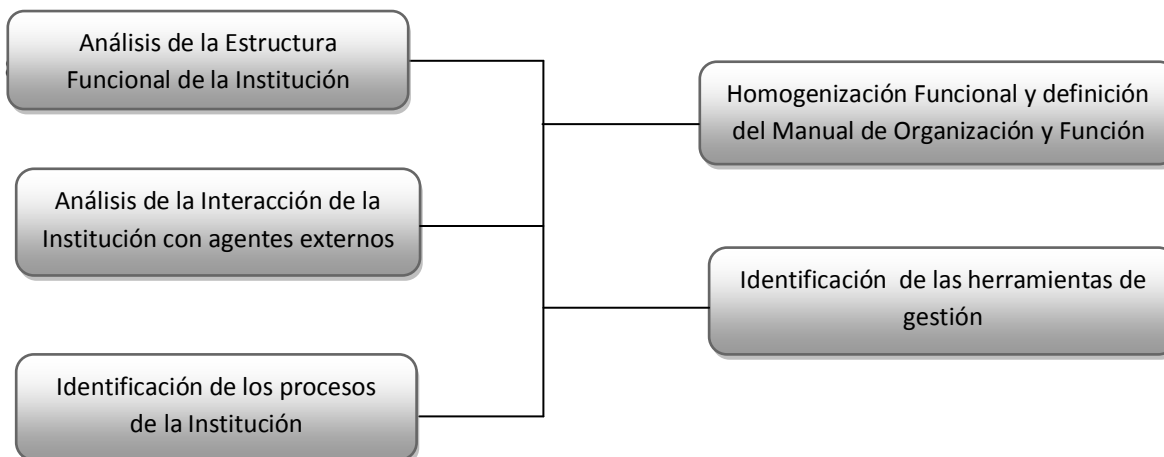
#### 1.8.4 Características del Modelo de Gestión

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa:

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativo en la Municipalidad.
- **Definición de Modelo de Gestión:** constituye el conjunto de acciones a realizar en la Alcaldía Municipal, así como la interrelación entre las mismas.
- **Definición de Ajustes Funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de Herramientas de Gestión:** permiten establecer las herramientas necesarias para la aplicación del modelo de Gestión. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

### 1.8.5 Desarrollo del Modelo de Gestión

Las diversas etapas que conforman el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa, pueden ilustrarse en el siguiente esquema



Fuente: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/685.36-A544d/685.36-A544d->

## 1.9 MODELOS DE GESTIÓN

Con la amplitud que ofrece el concepto de modelo de gestión, este permite que se aplique a diferentes aspectos generando de esta forma una infinidad de ellos y cada uno con características propias del ámbito al que se está aplicando, pero a pesar de esto de cada uno se desprenden patrones que permiten la identificación de modelos básicos. Los cuales se encuentran en los diferentes Modelos de Gestión desarrollados, tomando como base para su desarrollo, sus principales características, enfoques y elementos, adaptándolo a las circunstancias en las que se desenvolverá este.

Dichos Modelos se detallan a continuación:

### 1.9.1 MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS

#### a. Definición

Es el Modelo que proporciona la gestión de los recursos, centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en un plan de la organización, en un periodo de tiempo determinado.

Un Modelo de Gestión por resultados permite elaborar acciones estratégicas, vectores de resultado y colocar gerencia operativa bajo un arco direccional claro y de mediano plazo.

De acuerdo a las definiciones anteriores el Modelo de Gestión por Resultados está compuesto por los siguientes elementos:

- La planeación estratégica: de la cual se desprenden los planes operativos, de donde se extraen los procesos claves para alcanzar el plan.
- El Proceso Presupuestario: en el cual involucra los procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria.
- Sistema de Gestión: se ve inmerso en este sistema la gestión de los diferentes recursos a utilizar y los compromisos de resultados de gestión.
- Evaluación de Resultados: involucra el diseño del sistema de seguimiento y monitoreo de la gestión.

#### b. Características

Las características que define el Modelo de Gestión por Resultados se detallan a continuación:

- La base de este modelo es la Planeación Estratégica.

- Coordina las acciones entre la alta gerencia y la gerencia operativa.
- Descentraliza la toma de decisiones.
- Las Organizaciones se centran en el cumplimiento de las estrategias propuestas.
- Busca la medición del desempeño.

### **c. Proceso de Implementación**

La Planificación Estratégica en donde se definen los objetivos y a su vez se identifica los procesos necesarios para el logro de las estrategias planeadas, representa un pilar muy importante en la implementación del Modelo de Gestión.

Dicho proceso de implementación se detalla a continuación:

- 1. Actividades preparatorias:** Este proceso tiene como resultado la obtención del compromiso de la organización así como las condiciones para la implementación del modelo.
- 2. Conformación de equipos:** dadas las condiciones se conforman los equipos necesarios para efectuar las siguientes actividades del proceso de implementación.
- 3. Análisis situacional preliminar:** cuyo objetivo es la obtención de una primera versión del plan estratégico en el que se describe la situación actual de la organización, procesos críticos, propuestas de estrategias y los planes operativos tentativos para alcanzarlas.

**4. Análisis situacional:** En esta fase se somete a análisis la primera versión del plan con el fin de obtener el plan de la organización definitivo.

**5. Elaboración y puesta en marcha del Plan Operativo:** Consiste en el diseño de los diferentes planes operativos así como un análisis de los diferentes recursos para la puesta en marcha de cada uno de ellos.

**6. Control del Modelo:** En el cual se involucra el desarrollo de un sistema de seguimiento del plan para el establecimiento de dar por cumplido lo planeado o realizar las correcciones.

#### **d. Ventajas y desventajas**

##### **Ventajas**

- Descentraliza la toma de decisiones.
- Coordina la actuación de la alta gerencia y la gerencia operativa.
- Permite una claridad en los objetivos de la organización.
- Parámetros de control especificados.

##### **Desventajas**

- Dado que la toma de decisiones se delega, hace que el seguimiento y control sea más exhaustivo, llegando a cargar esta fase y retrasar en cierta manera la realización de las actividades correctivas.
- Se genera coerción sobre los subordinados.
- Énfasis en resultados fácilmente cuantificables.
- Seguimiento rígido de los objetivos.

## 1.9.2 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

### a. Definición

La Gestión por Procesos persigue el aumento de los resultados de la Empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes, potencializando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.<sup>39</sup>

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)<sup>40</sup>

### b. Características

El Modelo de Gestión por Procesos posee las siguientes características:

- Está orientada a los objetivos de la organización y a las expectativas de agentes externos a la organización, (Clientes, proveedores, accionistas y empleados)

---

<sup>39</sup> Universidad Politécnica de Valencia (<http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>) 06/06/2012

<sup>40</sup> SINAPSYS-Business solutions <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i> 06/06/2012

- No se centra en la cadena de mando y a la función de cada departamento.
- Se identifica una cadena Cliente-Proveedor.
- Define un marco de responsabilidad
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Se localizan procesos relacionados con los factores críticos de la organización.

### **c. Proceso de Implementación**

Para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificación de los requerimientos del Cliente:** en donde el cliente es la persona a quien se dirige el producto de la organización, que puede ser externo, o algún departamento o persona dentro de esta, lo que se define como los objetivos a alcanzar por los procesos.
- 2. Identificar los procesos e indicadores claves:** Conocidos los requerimientos, se identifican los procesos necesarios para cumplir con las expectativas de este, así como los indicadores por los cuales se medirá el desempeño del desarrollo del proceso.
- 3. Documentar los Procesos:** con los procesos ya identificados se procede al diseño de estos, documentándolos para su desarrollo.
- 4. Medir la eficiencia y eficacia de los procesos:** una vez documentados los procesos diseñados se mide su desempeño por medio de los indicadores definidos, para determinar si se está cumpliendo con las expectativas.
- 5. Definir los objetivos de mejora:** al identificar por medio de los indicadores el desempeño de los procesos, se establecen aquellos elementos que no cumplen con los

requerimientos, los cuales representan los objetivos de mejora en los procesos.

#### **d. Ventajas y Desventajas**

##### **Ventajas**

- Una de sus principales ventajas es la estandarización, por medio de la cual se reduce la variabilidad y se logra la optimización de los recursos.
- Facilita la gestión de la ejecución de los procesos, analizando los puntos fuertes y áreas de mejora.
- Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto.
- Conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto.
- Identificar los recursos que se necesitan para ejecutar los procesos.
- Identificar procesos críticos y cuellos de botella.
- Aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

##### **Desventajas**

- Este tipo de gestión requiere un cambio radical en la organización, por cual su implementación es compleja.

### **1.9.3 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **a. Definición**

La Gestión de Calidad es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de

la calidad, los objetivos, las responsabilidades y se implantan por medios tales como: la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.

Se basa en la mejora continua y su enfoque es en los objetivos y procesos.

### **b. Características**

Los diferentes Modelos de Gestión de Calidad a pesar de estar dirigidos a diferentes enfoques poseen similitudes en tal sentido es posible definir las características de este modelo de forma general, las cuales se detallan a continuación:

- Búsqueda continúa de la satisfacción del cliente.
- Mantiene una filosofía de calidad total.
- Busca la mejora continua.
- Orientación sistemática.
- Toma de referencia un sistema de Gestión de la Calidad.
- Busca el desarrollo del personal e involucramiento de la dirección.
- Orientación basada en hechos.

### **c. Proceso de Implementación**

- 1. Selección del Modelo de Gestión a aplicar:** para el proceso de la implementación del modelo de gestión de calidad, es necesario establecer bases que contribuyan a encaminar a la organización basándose en las condiciones en las que se encuentra, por lo que es necesario definir que Modelo de Gestión se utilizara.
- 2. Auto evaluación:** tomando en cuenta los requerimientos que posee el modelo de gestión que se ha establecido, se

realiza la autoevaluación tanto interna como externa, logrando identificar la situación actual de la organización en relación a las especificaciones del modelo.

- 3. Determinación de las áreas de mejora:** analizando la situación actual de la organización a la luz del modelo, se procede a determinar las áreas de mejora para lograr la conformidad en relación al sistema de gestión de calidad, identificando las causas que lo han llevado a dichas diferencias.
- 4. Establecimiento de los planes de mejora y sus responsables:** se establecen los planes para lograr la conformidad, según lo que considera que le compete a la organización y lo establecido en el sistema de gestión de calidad, a su vez asignando a los encargados de la ejecución, así como el establecimiento de los indicadores de mejora que permitan determinar su rendimiento.
- 5. Ejecución de Planes de Mejora:** Contempla el desarrollo de los planes establecidos teniendo en cuenta la supervisión del desarrollo de estos por medio de los indicadores antes definidos, bajo el sistema de gestión de calidad que se tiene de referencia.
- 6. Resultados:** habiendo ejecutado los procesos de mejora se efectúa una valoración para determinar acciones de corrección. De ser necesario se debe repetir los pasos hasta obtener los resultados esperados.

#### **d. Ventajas y Desventajas**

**Ventajas**

- Permite que las organizaciones mejoren su competitividad y satisfacción de sus clientes.
- Llevan orden y disciplina a toda la organización.
- Permite a la dirección de la organización utilizar de manera efectiva los recursos.

**Desventajas**

- La implementación de estos modelos dentro de las organizaciones se enfrenta a la resistencia al cambio.
- Las certificaciones del sistema de gestión de calidad requieren de una inversión muy alta.

## CAPÍTULO II

### DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN VICENTE PARA DETERMINAR LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LA ELABORACION DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION.

#### 2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

##### 2.1.1 Objetivo General

Elaborar un Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía Municipal de San Vicente.

##### 2.1.2 Objetivos Específicos

- Recopilar la información necesaria relacionada con la Gestión Municipal y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Identificar las Herramientas Administrativas que garanticen la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, para el desarrollo eficiente de los procesos que se realizan en la Alcaldía Municipal de San Vicente.

## **2.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **2.2.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.2.1.1 METODO CIENTIFICO<sup>41</sup>**

En la elaboración de este trabajo se utilizó el método científico, el cual posibilita la edificación de todas las ciencias.

Hablar del método científico, es hablar de observación sistemática, problemas, hipótesis, verificación y obtención de nuevos conocimientos que acreditan o modifican las teorías ya existentes.

Según Santiago Zorrilla Arena "el método es la clave para llegar a la verdad, ya que se levanta sobre la base de la problemática de la relación entre nuestros pensamientos y los objetos. Aclara que el método científico sigue el camino de la duda sistemática y aprovecha el análisis, la síntesis, la deducción y la inducción, lo que quiere decir que contiene las operaciones lógicas en general."

El método científico como proceso requiere del uso de dos tipos de procedimientos: racionales y empíricos.

- Procedimientos Racionales, estos son:
  - Análisis - síntesis
  - Inducción - deducción
  - Analogía - modelación
- Procedimientos Empíricos: observación y experimentación.

---

<sup>41</sup> Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica 4ta edición, 2004, El Salvador

## 2.2.1.2 MÉTODOS AUXILIARES DEL MÉTODO CIENTÍFICO<sup>42</sup>

### 2.2.1.2.1 Método Analítico

El método analítico tiene por objeto dividir un todo en sus respectivas partes, para lo cual es necesario percibir antes aisladamente los elementos que es necesario separar del todo, es decir diferenciación de las partes.

Este método se aplicó desintegrando las partes operativas de la Alcaldía Municipal de San Vicente en sus respectivas Unidades para analizarlas de forma aislada, como se detalla a continuación:

- Despacho Municipal
- Gerencia General
- Unidad de Gestión para el Desarrollo Local
- Unidad de Adquisiciones y Contrataciones
- Unidad Financiera
- Unidad Tributaria
- Unidad de Servicios Públicos
- Registro del Estado Familiar
- Unidad de Recursos Humanos

### 2.2.1.2.3 Método deductivo

Los Métodos son el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia

---

<sup>42</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_hipot%C3%A9tico-deductivo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_hipot%C3%A9tico-deductivo)

hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación) y cuya característica principal es que va de lo general a lo particular.

Este Método se aplicó partiendo de la premisa general que es la falta de aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente para luego deducir y analizar las consecuencias que genera dicha situación.

Algunas de las cuales se presentan a continuación:

- Falta de Manuales y Herramientas Administrativas adecuadas para el buen desempeño de las actividades.
- Ausencia de Sistemas de evaluación del Desempeño.
- Desinterés de los empleados por la eficiencia y eficacia de los procesos
- Inestabilidad en los cargos.

## **2.2.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

### **2.2.2.1 Fuentes primarias**

Para la obtención de la información se utilizaron fuentes cualitativas como la observación directa de las condiciones laborales y procedimientos administrativos y servicios municipales que brinda la alcaldía.

También se utilizaron las herramientas de la entrevista directa, la cual se aplicó en las diferentes jefaturas de la Alcaldía Municipal de San Vicente y el Cuestionario

estructurado con preguntas cerradas, para obtener información de las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal.

#### **2.2.2.1 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizaron son: leyes, libros, revistas informativas, fuentes de internet relacionadas al tema, tesis y documentos proporcionados por el Gerente General de la Alcaldía Municipal de San Vicente.

#### **2.2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En este estudio se ha utilizado la investigación de tipo descriptiva debido a que se realizará el diseño de un modelo de gestión que servirá de guía para la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, el cual se analizaron las diferentes variables relacionadas con el modelo en estudio.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc. Pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones.

La investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación, que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban.

Este tipo de investigación se basa principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

#### 2.2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se aplicó en la presente investigación es de tipo no experimental, que se define como: "el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos". Ya que solamente se analizaron las variables por medio de la observación de estas en su ambiente natural, a través de encuestas, entrevistas y trabajo de campo.

##### 2.2.4.1 Determinación del universo

Para determinar el universo se tomó en cuenta a todas las personas que laboran en la Alcaldía Municipal de San Vicente, en sus diferentes unidades operativas, debido a que son quienes proporcionan la información requerida para el desarrollo del proyecto; además son quienes se beneficiaran del mismo. Por lo tanto, el universo corresponde a un total de 175 empleados.

##### 2.2.4.2 Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(N-1) E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

Z=Nivel de confianza (1.645)

P=Probabilidad de éxito (0.5)

Q=Probabilidad de fracaso (1-P = 0.5)

N=Tamaño de la Población

E=Margen de Error (5%, E = 0.05)

|   |                         |        |     |
|---|-------------------------|--------|-----|
| n | Muestra                 | 106.51 | 106 |
| Z | Nivel de confianza      | 1.645  | 90% |
| E | Error máximo permisible | 0.05   | 5%  |
| Q | Probabilidad de fracaso | 0.5    | 50% |
| P | Probabilidad de éxito   | 0.5    | 50% |
| N | Universo                | 175    |     |

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 175}{(0.05)^2 (175-1) + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}$$

|                     |   |               |
|---------------------|---|---------------|
| n= 106.51 empleados | ≈ | 106 empleados |
|---------------------|---|---------------|

## 2.2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**2.2.5.1 Observación directa:** es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

Esta técnica fue utilizada para analizar el comportamiento de las personas en su área de trabajo y en el desempeño de sus laborales.

**2.2.5.2 Entrevista:** es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información.

La entrevista fue utilizada para recabar datos y establecer un canal de comunicación, a través del cual el Señor Alcalde Municipal y el Señor Síndico nos dieron a conocer las condiciones en las que se encuentra la

alcaldía respecto a la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

**2.2.5.3 Encuesta:** es una de las técnicas de recolección de información más usadas, se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Esta técnica fue utilizada para obtener datos a partir de un conjunto de preguntas que fue dirigida a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente (ver detalle de encuesta en anexo 1).

#### **2.2.6 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**

Se recolectaron los datos aplicando la técnica de la encuesta por medio del instrumento del cuestionario, dichos datos han sido tabulados y representados por medio de tablas y gráficos estadísticos, los cuales han sido analizados de acuerdo a cada una de las interrogantes del cuestionario. (Ver detalles de tabulación en anexo 2).

## 2.3 ANALISIS FODA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN VICENTE

### 2.3.1 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Alcaldía Municipal posee una estructura bien definida.</li> <li>• Posee Manuales Administrativos.</li> <li>• Interés de los empleados por recibir formación y capacitación.</li> <li>• Disposición de las autoridades municipales al mejoramiento de la Gestión Municipal.</li> <li>• Tiene interés en la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</li> <li>• Cuenta con una Unidad de Gestión para el desarrollo local el cual está en constante búsqueda de recursos para el desarrollo de los proyectos a beneficio de la población.</li> <li>• Estabilidad laboral y salarial.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En algunas áreas no se trabaja de acuerdo a la Estructura Organizativa.</li> <li>• Los manuales administrativos con los que cuenta la Alcaldía Municipal no están de acuerdo a sus necesidades.</li> <li>• No cuentan con un procedimiento definido para la contratación del personal.</li> <li>• No existe un programa o plan de capacitación específico para todos los niveles de la Estructura Organizativa.</li> <li>• No se realizan evaluaciones del desempeño para el personal en general de parte de la Alcaldía Municipal.</li> <li>• Conflictos generados por organizaciones sindicales.</li> </ul> |

### 2.3.2 DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe apoyo de Instituciones Nacionales e Internacionales.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras Municipalidades.</li> <li>• Mejorar la Gestión Municipal a través de la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.</li> <li>• Capacitar al personal de la Alcaldía por medio de Instituciones externas que brindan su apoyo.</li> <li>• Reciben ayuda económica de otros países para la realización de proyectos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de Alcaldes o Gobiernos Municipales.</li> <li>• Insatisfacción de los ciudadanos.</li> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Falta de credibilidad por parte de la población debido a proyectos no ejecutados.</li> <li>• Fenómenos naturales.</li> </ul> |

## **2.4 DIAGNOSTICO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN VICENTE**

La Alcaldía Municipal de San Vicente es una Institución que cuenta con una Estructura Organizativa bien definida y con el recurso humano necesario para la realización de sus actividades; sin embargo, hay una falta de interés por parte de la Alcaldía Municipal de formar a su personal en cuanto a la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual mejoraría en gran manera el desempeño laboral y aumentaría la calidad en los servicios que se brindan a la población, debido a que se solventarían algunas deficiencias que se posee.

La Alcaldía no cuenta con un plan de capacitaciones para todo su personal, ya que en la actualidad solo reciben capacitaciones los jefes de las diferentes unidades, lo cual no permite desarrollar el potencial del recurso humano de manera global e incrementar la productividad en los puestos de trabajo.

Además de eso no se realizan evaluaciones del desempeño al personal, por lo que no se puede medir el trabajo que se está desempeñando y la forma como se realizan las diferentes actividades, lo cual no permite identificar las fallas o errores que se cometen.

Debido a lo anterior existe poco desarrollo laboral de los empleados, lo que evita que tengan oportunidad de optar a mejores puestos de trabajo de una forma justa y en base al mérito, ya que tampoco se realizan concursos para seleccionar a personas idóneas que ocupen las plazas disponibles, debido a esto existe poco interés por parte del personal de realizar correctamente su trabajo.

Por otra parte la falta de conocimiento de los empleados sobre los Manuales Administrativos que posee la Alcaldía, no permite un óptimo desarrollo de las actividades laborales, ya que no se tiene claridad en el trabajo que se debe desarrollar, por lo que se hace de manera intuitiva y en muchas ocasiones no se realiza de la forma correcta.

Tomando en cuenta lo antes mencionado podemos decir que es factible la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente ya que esta cuenta con la mayoría de herramientas administrativas que dicha Ley establece, pero muchas de estas herramientas no se están utilizando de manera adecuada o se encuentran obsoletas.

Por otro lado se cuenta con el interés de las autoridades para mejorar la Gestión Municipal a través de la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como el apoyo de los empleados a realizar los cambios necesarios para que la ley sea aplicada correctamente.

## **2.5 IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS**

Para la identificación de las herramientas administrativas a utilizar en el Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente, se tomaron en cuenta los Requerimientos que establece dicha Ley, para poder determinar las necesidades del Modelo de Gestión, es por eso que se realizó un diagnostico general de la Alcaldía, en el cual se incluyo un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y la identificación de recursos disponibles para el desarrollo de dicho Modelo.

A continuación se detallan los elementos necesarios para el desarrollo del Modelo de Gestión, para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

- Creación del Registro Municipal de la Carrera.
- Creación de la Comisión Municipal.
- Establecimiento de Procesos de selección de personal.
- Revisión y corrección del Manual de descripción de puestos.
- Elaboración de Manual de Evaluación del Desempeño.
- Establecimiento de un Plan de Capacitación para los servidores públicos.
- Elaboración del Reglamento para los servidores públicos de la Carrera Administrativa Municipal.

## **A. CONCLUSIONES**

1. Al realizar el trabajo de investigación, se puede concluir que la Alcaldía Municipal de San Vicente, no cuenta con las herramientas necesarias que permitan la correcta aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, la cual es indispensable en las Alcaldías para el desarrollo eficiente de los procesos que se realizan, garantizando la estabilidad de todos los servidores públicos y dando oportunidad a optar por mejores puestos de trabajo en base al merito.
2. En cuanto a la capacitación del recurso humano, no hay un plan permanente de capacitaciones para todo el personal de la institución y a falta de ello, no se puede desarrollar el potencial de los empleados y brindarles los conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades y por lo tanto, el servicio y la atención que brindan a la población se ve afectada en gran manera.
3. La falta de conocimiento de los empleados acerca de los Manuales Administrativos que actualmente posee la Alcaldía, no permite que las actividades laborales se desarrollen de manera satisfactoria.
4. Además, no cuentan con un sistema de evaluación permanente y planificado para medir el desempeño de los empleados, lo que no permite identificar si hay errores u omisiones en cuanto a los procesos que se llevan a cabo y no se puede determinar si los empleados realizan su trabajo de manera tal que se cumplan los objetivos y metas de la institución.

**B. RECOMENDACIONES**

1. De acuerdo a la investigación realizada en la Alcaldía Municipal de San Vicente, se identifica la necesidad de crear un Modelo de Gestión que facilite la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal y de esta manera reforzar la Unidad de Recursos Humanos, estableciendo procesos de selección de personal, tanto para empleados que quieran ingresar a la Carrera Administrativa como para aquellos que deseen optar a nuevas plazas.
2. Crear un Plan de Capacitación permanente para todos los servidores públicos de la Alcaldía Municipal, con el fin de mejorar su desempeño laboral.
3. Realizar revisión y corrección a los Manuales Administrativos con los que cuenta la Alcaldía Municipal para facilitar a los servidores públicos y autoridades municipales la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
4. Establecer evaluaciones del desempeño en forma periódica, para que se pueda llevar un control del trabajo realizado por los empleados de la Alcaldía Municipal y así poder identificar si se está trabajando correctamente.

### **CAPITULO III**

## **MODELO DE GESTIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE SAN VICENTE DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE**

### **3.1 GENERALIDADES DEL MODELO DE GESTIÓN MUNICIPAL**

#### **3.1.1 Introducción**

El presente documento ha sido elaborado con el propósito de guiar a la Alcaldía Municipal de San Vicente en el proceso de implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal a través de un Modelo de Gestión que comprende las herramientas administrativas que garantizan su aplicación.

Dicho Modelo de Gestión se desarrolla de la siguiente manera: Generalidades, objetivos, Importancia, Justificación Y Beneficios del Modelo, Desarrollo de la propuesta del Modelo de gestión para la Aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente.

### 3.1.2 Esquema del Modelo de Gestión Municipal



El Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal se desarrolló por medio de las siguientes etapas; Establecimiento de Objetivos, Importancia, Justificación y Beneficios, Desarrollo del Modelo de Gestión a través de la Elaboración del Manual de Procedimientos del Registro Municipal, Guía para la creación de las Comisiones Municipales, Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, Plan de Capacitación para los Servidores Públicos y elaboración del Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal. Dichas etapas se determinaron con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos que la Ley establece, para su correcta aplicación en la Municipalidad de San Vicente.

## **3.2 OBJETIVOS DEL MODELO DE GESTIÓN**

### **3.2.1 Objetivo General**

Facilitar la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía Municipal de San Vicente.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Orientar a la Municipalidad de San Vicente en los procesos de implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Proporcionar herramientas administrativas que cumplan con los requisitos que exige la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Brindar a los empleados de la Municipalidad la oportunidad de desarrollar una Carrera Administrativa.

## **3.3 IMPORTANCIA, JUSTIFICACIÓN Y BENEFICIOS DEL MODELO**

### **3.3.1 Importancia**

El desarrollo del Modelo es de suma importancia para la Alcaldía Municipal de San Vicente ya que es una herramienta indispensable para mejorar el desarrollo de los procesos, proporcionando estabilidad, oportunidades de ascenso y capacitación permanente para el personal que labora en dicha Institución, cumpliendo así con los requisitos que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece.

### **3.3.2 Justificación**

El desarrollo del Modelo de Gestión le permitirá a la Alcaldía Municipal de San Vicente solucionar la problemática existente en cuanto a la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal la cual les permitirá mejorar los procesos, dar oportunidad a los empleados que desarrollen una carrera dentro de las Municipalidades.

### **3.3.3 Beneficios**

#### **3.3.3.1 Beneficios para la Alcaldía Municipal de San Vicente**

- Correcta aplicación de la Ley
- Mejor desempeño laboral de los empleados
- Optimización de recursos
- Medición del desempeño laboral de los empleados
- Identificar las necesidades de capacitación
- Contar con personal capacitado de acuerdo a su área de trabajo

#### **3.3.3.2 Beneficios para los empleados de la Alcaldía**

- Desarrollar carrera dentro de la municipalidad
- Estabilidad laboral
- Capacitación permanente
- Oportunidades de ascenso

### 3.4 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA ALCALDÍA DE SAN VICENTE.

#### 3.4.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL REGISTRO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SAN VICENTE.

| CONTENIDO  | Pág. |
|--|------|
| I. INTRODUCCIÓN  | 65   |
| II. OBJETIVOS  | 66   |
| 1. NORMAS GENERALES DEL REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL  | 67   |
| 1.1 Normas para aperturar el Registro Municipal  | 67   |
| 1.2 Normas para documentar la implantación de la Carrera Administrativa Municipal  | 68   |
| 1.3 Normas de inscripción de los empleados   | 70   |
| 2. PROCEDIMIENTO DEL REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL   | 70   |
| 2.1 PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL AL REGISTRO MUNICIPAL.                    | 71   |
| 2.2 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EVALUACIONES A EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL AL REGISTRO MUNICIPAL.    | 72   |
| 2.3 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CAPACITACIONES Y ADIESTRAMIENTOS A LOS EMPLEADOS DE CARRERA.                              | 74   |
| 2.4 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE ASCENSOS, TRASLADOS Y PERMUTAS DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA                                | 75   |
| 2.5 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE RETIRO DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA.   | 76   |
| 2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE AMONESTACIONES A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL | 78   |
| 2.7 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE SUSPENSIONES Y   |      |

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | POSTERGACIONES AL DERECHO DE ASCENSO A LOS<br>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA<br>ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.   | 79 |
| 2.8 | PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE LOS RECURSOS DE<br>REVOCATORIA Y REVISION INTERPUESTOS POR<br>FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA<br>ADMINISTRATIVA MUNICIPAL  | 81 |
| 2.9 | Procedimiento para informar o certificar asientos<br>a solicitud de funcionarios y empleados de la<br>Carrera Administrativa Municipal o cualquier ente<br>interesado en la información que el Registro<br>Municipal posee. | 83 |

## I. INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos para el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, es una herramienta de carácter administrativo, cuyo propósito es señalar las actividades que el Registro municipal de la Carrera Administrativa Municipal debe realizar en función de sus competencias, las cuales están enmarcadas en la ley que lo regula; a su vez, será utilizado como un documento de consulta permanente para los funcionarios y empleados de la Institución.

Este manual servirá de base para la Alcaldía de San Vicente, en lo que se refiere a la forma en que administrará su respectivo Registro. Es así, que para cada uno de los procedimientos se establece: Nombre del Procedimiento, Base Legal, Descripción del Procedimiento, Responsables y Documentos de Soporte.

## II. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

- Establecer los procedimientos que deberán seguir los encargados del Registro Municipal de la Alcaldía de San Vicente, para recopilar toda la información referente a la Carrera Administrativa desempeñada por los empleados municipales de conformidad a lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los procedimientos para cada una de las acciones que como Registro Municipal debe realizar.
- Registrar toda la información necesaria de los servidores públicos que ingresan a la Carrera Administrativa.
- Garantizar el registro de la información referente a la Carrera Administrativa desempeñada por los funcionarios públicos.

## **1. NORMAS GENERALES DEL REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

La normalización de los procedimientos del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal (RMCAM), deberá realizarse de conformidad a lo establecido en la ley, por lo cual es necesario definir ciertas normas que den formalidad y legalidad a las actuaciones de los responsables de crear y Administrar el Registro Municipal, tal como se presentan a continuación.

### **1.1 NORMAS PARA APERTURAR EL REGISTRO MUNICIPAL**

La apertura del registro tiene como objetivo establecer la legalidad de los hechos y acciones que se registren a través de inscripciones y anotaciones, durante el proceso general de la Carrera Administrativa que cada funcionario y empleado municipal realice desde el momento que ingresa a la Carrera Administrativa hasta su retiro. Esta normativa comprenderá la percepción de los acuerdos municipales de establecimiento de la Carrera Administrativa Municipal por lo cual el Concejo Municipal deberá cumplir con las normas que a continuación se detallan, con el propósito de garantizar la implantación de la Carrera Administrativa Municipal con todos sus elementos y formalidades.

1. El Concejo Municipal, deberá establecer la fecha a partir de la cual dará inicio a los procesos establecidos en la Ley, en razón del cumplimiento de los derechos y obligaciones de los funcionarios públicos, que posteriormente serán sujetos de auditoría por la Corte de Cuentas de la República.
2. Conformar la Comisión Municipal que será el organismo encargado de aplicar la ley en los casos que de manera

directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados según establece el artículo 17 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los nombres de los titulares y suplentes que integraran dicha comisión.

3. El Personal que a la vigencia de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, labora en la institución, se considera incorporado a ella, de conformidad al Art. 80, debiendo determinar para cada cargo, el nivel y categoría si no existieren, definiendo una estructura nominal que permita construir el escalafón que en adelante determine los ascensos.
4. La Alcaldía Municipal, deberá nombrar a una persona como responsable de la dependencia especializada para la Administración de Recursos Humanos, que desarrolle las funciones inherentes al desarrollo organizacional y fortalecer las capacidades de los funcionarios y empleados municipales.
5. La Alcaldía Municipal, deberá nombrar un empleado responsable de administrar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa, el cual se convertirá en el nexo de comunicación entre la Municipalidad y el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

## **1.2 NORMAS PARA DOCUMENTAR LA IMPLANTACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

La Alcaldía Municipal de San Vicente deberá contar con un conjunto de normas que permitan documentar de manera correcta y de acuerdo a la Ley, la implantación de la Carrera Administrativa Municipal en la Institución por lo que dichas normas se detallan a continuación:

1. Deberá contar con el Manual de Organización y Funciones, que describa la forma de organización de la institución, los objetivos, funciones y los niveles de responsabilidad.
2. Desarrollar su descriptor de cargos y categorías, que detalle en forma específica los perfiles y responsabilidades de cada cargo del personal que pertenece a la Carrera Administrativa y que sirva de referencia en sus posteriores evaluaciones.
3. Elaborar el Manual Regulador del Sistema Retributivo, dentro del cual se identifique las escalas salariales, incrementos, bonificaciones, comisiones y otros aspectos relativos a incentivos monetarios a los que tengan derecho los funcionarios y empleados municipales.
4. Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño, que incorpore procesos técnicos, tomando en cuenta objetivos medibles, cuantificables y verificables, que evalúen la capacidad en el desarrollo laboral de los funcionarios y empleados.
5. Establecer los procesos de selección de personal a través de su Manual correspondiente, donde de manera técnica y objetiva evalúe a los potenciales candidatos, que pretendan ingresar al ámbito laboral municipal.
6. Elaborar el Manual de Procedimientos de Ascensos, Traslados y Permutas, con el propósito de dejar claramente establecido cuales son los derechos y obligaciones con los que un funcionario o empleado cuenta en cualquiera de estas situaciones.
7. Contar con los Planes o Programas de Capacitación y Adiestramiento, para todo el personal municipal, independientemente su nivel o categoría.

### **1.3 NORMAS DE INSCRIPCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

Para la inscripción de los funcionarios y empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente a la Carrera Administrativa Municipal, es necesario cumplir con las normas siguientes:

1. Contar con una ficha o boleta de personal con fotografía reciente.
2. La ficha deberá estar en forma digital o copia física con las siguientes características:
  - a) Datos generales del Empleado
  - b) Experiencia Laboral
  - c) Formación Académica
  - d) Capacitaciones y Educación no formal
  - e) Antecedentes Laborales
3. Presentar documentación en original y copia certificada.

### **2. PROCEDIMIENTO DEL REGISTRO MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

A continuación se describen los procedimientos básicos y fundamentales que el Registro Municipal de la Carrera Administrativa debe cumplir:

- 1) Acceso a la Carrera Administrativa
- 2) Evaluación del Desempeño de los Empleados
- 3) Capacitaciones y Adiestramientos
- 4) Ascensos, traslados y permutas
- 5) Retiro
- 6) Amonestaciones
- 7) Suspensiones y Postergaciones al Derecho de Ascenso
- 8) Recursos de Revocatoria y Revisión Interpuestos
- 9) Informar o Certificar asientos a solicitud

## **2.1 PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL AL REGISTRO MUNICIPAL.**

En este procedimiento, el empleado municipal entrega la documentación al encargado del Registro Municipal, en la cual brinda la información referente a su identidad, educación y experiencia laboral.

Además llena una ficha, en la cual se recoge información que en la hoja de vida no se logra obtener, el encargado del registro deberá revisar la documentación, verificando que esta contenga toda la información necesaria de acuerdo a lo establecido por la ley (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 1 y figura 1).

### **2.1.1 BASE LEGAL**

- **Código Municipal**

El Art. 30 numeral 4, prescribe como facultad del Concejo Municipal, entre otros, el emitir Acuerdos, para normar el gobierno y administración municipal; el Art. 34, especifica que los acuerdos, como instrumentos jurídicos, son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Concejo Municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos y el Art. 48 numeral 5, establece como facultad del Alcalde, el ejercer las funciones de gobierno y administración municipales, mediante la expedición de 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.

- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.**

El Art. 56 Inc. 2°, da base a los municipios, para crear el Registro Municipal, estableciendo que en éste, se registrarán o inscribirán, todos los datos que atañen a los funcionarios o empleados de la Carrera Administrativa, desde su ingreso a la Carrera hasta su retiro de la misma y todos aquellos datos que se consideren convenientes al record de cada uno de ellos.

### **2.1.2 Documentación de soporte:**

- Ficha prediseñada para información complementaria del Empleado.
- Documentos personales (DUI, NIT, NUP, ISSS, Licencia, etc.)
- Diplomas, certificados y constancias de estudio
- Evaluación del proceso de selección de personal
- Evaluación del periodo de prueba
- Acuerdo de Nombramiento
- Nota de inscripción en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal (base de datos)

### **2.2 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE EVALUACIONES A EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL AL REGISTRO MUNICIPAL.**

Las evaluaciones del desempeño se realizaran al menos una vez al año, los funcionarios y empleados deberán ser sometidos a dichas evaluaciones, las cuales serán realizadas a través de instrumentos técnicos aprobados por las autoridades municipales. El encargado del Registro Municipal deberá asentar los diferentes tipos y niveles de evaluación,

y sus resultados deberán fundamentarse en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la institución.

El jefe inmediato superior será el encargado de realizar las evaluaciones que corresponden a cada uno de sus subalternos, según lo establecido en el Manual de evaluación del desempeño, los resultados de dichas evaluaciones deberán ser presentados al Registro Municipal para ser ingresados a la base de datos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 2 y figura 2)

### **2.2.1 BASE LEGAL**

- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal**

De acuerdo a lo estipulado en el Art. 42, de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, todo funcionario o empleado municipal, deberá ser evaluado en su desempeño laboral, de acuerdo al puesto de trabajo, planes de trabajo, políticas, planes estratégicos y otros, con la finalidad de conceder estímulos, formular programas de capacitación, otorgar becas, entre otros.

### **2.2.2 Documentación de soporte:**

- Resultados de la Evaluación Funcionario o Empleado
- Instrumento de Evaluación
- Planes y Programas Institucionales
- Registro de anotación en el RMCAM
- Copia de Notificación de Resultados a Funcionario o Empleado.

## **2.3 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE CAPACITACIONES Y ADIESTRAMIENTOS A LOS EMPLEADOS DE CARRERA.**

El Concejo Municipal, deberá aprobar un plan de capacitaciones y adiestramientos que busque el fortalecimiento de los empleados, este debe responder a las necesidades detectadas por los responsables de cada Unidad o Departamento.

Los funcionarios o empleados municipales estarán en la obligación de asistir a las jornadas en su totalidad y de acuerdo a las programaciones establecidas en dicho plan de capacitaciones.

Al finalizar la capacitación el funcionario o empleado deberá presentar a su jefe inmediato la documentación que compruebe su asistencia y participación a dichas capacitaciones, ya sean estos, diplomas, certificados, títulos u otro documento que le sean proporcionado. Una vez recibida la documentación el jefe deberá presentar un informe ya sea escrito o digital al encargado del Registro Municipal para ser ingresado a la base de datos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 3 y figura 3).

### **2.3.1 BASE LEGAL**

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal, en su Art. 47, establece que la capacitación estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

### **2.3.2 Documentación de soporte:**

- Informe de Capacitación o Adiestramiento.
- Certificación de participación del curso por parte de la entidad que lo impartió (Títulos o Diplomas).

## **2.4 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE ASCENSOS, TRASLADOS Y PERMUTAS DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA**

Los empleados de la Alcaldía Municipal tendrán derecho a ascensos siempre que cumplan con las disposiciones que para tal efecto determina la ley.

La administración podrá disponer de trasladar o permutar a un empleado de acuerdo a las necesidades operativas que tengan en la institución, según el caso, para poder realizar esta acción debe contarse con el consentimiento expreso de los empleados que serán afectados con dicha acción.

Todas las acciones de este tipo deberán ser formalizadas a través de acuerdos o convenios en los casos que así se requiera.

Cuando dicha acción sea avalada y concretada, se deberá entregar la documentación correspondiente según el caso, al Registro Municipal de la Institución para ser ingresada en la base de datos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 4 y figura 4).

### **2.4.1 BASE LEGAL**

En el Art. 27 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se establece que cuando ocurra una vacante en la municipalidad o Entidad Municipal, se convoque a los funcionarios y empleados, que tuvieren interés en el ascenso.

El Art. 40 de la misma ley, faculta a la Administración municipal, para poder trasladar de una plaza a otra, a los funcionarios o empleados municipales, sin que esto signifique desmejora en su condición laboral.

La Administración Municipal está en la facultad, de acuerdo al Art. 41 de la LCAM, de permutar empleados municipales, en cargos de un mismo nivel y categoría, dentro de una misma municipalidad, entre municipalidades o con entidades municipales.

#### **2.4.2 Documentación de soporte:**

- Resoluciones y/o Acuerdos Municipales que motivan los Ascensos, Traslados o Permutas.
- Documentos que sustentan el procedimiento de concurso para ascensos a cargos de superior nivel comprendidos dentro de la misma o los ascensos de categoría dentro de un mismo cargo o empleo.
- Documento que respalda la aceptación o conformidad del empleado a ser trasladado o permutado.
- Convenio de cooperación entre dos municipalidades o entidades municipales en el caso de permutas.

#### **2.5 PROCEDIMIENTO DE REGISTRO DE RETIRO DE LOS EMPLEADOS DE CARRERA.**

Los empleados que se retiren de la Carrera Administrativa, por diferentes razones, deberán documentar específicamente los motivos que los impulsan a realizar dicha acción, las causas del retiro deberán ser debidamente justificadas y

documentadas de acuerdo a lo que está establecido por la ley, dejando evidencia de cuáles fueron las razones que originaron el retiro.

Dicho retiro de la Carrera Administrativa puede ser multicausal, desde el retiro voluntario o renuncia hasta el despido, debiendo documentarse de tal forma que deje todas las evidencias legales que motivaron al empleado al retiro de los beneficios de la carrera administrativa. En el caso del retiro por despido, será de vital importancia las resoluciones que los jueces de competencia emitan. Una vez documentadas las acciones deberán ser incorporadas a los registros respectivos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 5 y figura 5).

#### **2.5.1 BASE LEGAL**

De acuerdo al Art. 51 de la Ley, los empleados pueden retirarse de la Carrera administrativa, por: Por renuncia legalmente comprobada; Por jubilación; Por invalidez absoluta; Por despido; Por disolución de las Entidades Municipales creadas por uno o más municipios, a las cuales prestare sus servicios el empleado o funcionario; Por disolución de las asociaciones de Municipios; Por las demás que determinen las leyes.

#### **2.5.2 Documentación de Soporte:**

##### **Por Renuncia**

- Carta de Renuncia al Cargo o Empleo
- Resolución sobre renuncia al cargo
- Registro del Retiro en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

**Por Jubilación**

- Resolución de entidad de previsión social

**Por invalidez absoluta**

- Resolución médica de entidad de seguridad social pública

**Por despido**

- Notificación de despido interpuesta por la máxima autoridad municipal y pruebas correspondientes
- Pruebas de descargo planteadas por funcionario o empleado
- Resolución definitiva del juez de lo laboral o juez de competencia
- Notificación de despido a funcionario o empleado

**Por disolución de Entidades y Asociaciones Municipales**

- Resolución de disolución de entidad o asociación de municipios

## **2.6 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE AMONESTACIONES A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Los empleados que cometan faltas leves a las disposiciones municipales, podrán ser sancionados de manera verbal o escrita, estas serán impuestas por el jefe inmediato superior, el cual será el responsable de entregar al registro municipal, la documentación que soporta dicha sanción, la documentación deberá estar firmada de recibida, por el empleado sancionado y si este se negare a firmar, será el jefe el que tendrá que marginar y justificar dichos documentos. Una vez documentadas las acciones deberán ser incorporadas a los registros respectivos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 6 y figura 6).

### **2.6.1 BASE LEGAL.**

El Art. 62 y 63 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, establecen la aplicación de las sanciones a los Funcionarios o empleados municipales, que no cumplan debidamente con sus obligaciones o incurran en las prohibiciones contempladas en la Ley.

#### **Adicionalmente se tomaran en cuenta:**

- Reglamento Interno de Trabajo.
- Nombramientos y Contratos Laborales.
- Manual de Cargos y Categorías.

### **2.6.2 Documentos de soporte**

- Acta de amonestación verbal con descripción de la falta
- Nota de Amonestación escrita con descripción de la actuación.

## **2.7 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE SUSPENSIONES Y POSTERGACIONES AL DERECHO DE ASCENSO A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.**

Los empleados que incurran en infringir lo establecido en la ley y los instrumentos normativos internos, podrán ser castigados con este tipo de sanciones, considerando la gravedad en cada uno de los casos, estas serán impuestas por los Concejos Municipales, los Alcaldes o las máximas autoridades administrativas, teniendo derecho a una audiencia donde podrá refutar los hechos que se le imputan, aquellas sanciones que excedan los 5 días, deberán contar con la autorización de la Comisión de la Carrera Administrativa, en

el caso de las postergaciones éstas se darán cuando el empleado haya salido reprobado en la evaluación del desempeño, para ser aplicada en el periodo que le corresponda el ascenso, estas postergaciones no podrán durar más de dos años desde la fecha en la que fueron impuestas.

Una vez documentadas las acciones deberán ser incorporadas a los registros respectivos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 7 y figura 7).

### **2.7.1 BASE LEGAL**

Las Suspensiones y Postergación del Derecho de Ascenso a los servidores públicos de carrera están reguladas a través de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y otras disposiciones legales que para tal efecto apliquen las entidades municipales.

- Ley de la Carrera Administrativa Municipal: Arts. del 64 al 66
- Reglamento Interno de Trabajo
- Manual de Cargos y Categorías
- Otras leyes de la República relacionadas con delitos comunes.

### **2.7.2 Documentos de soporte**

- Suspensión sin goce de sueldo y postergaciones al derecho de ascenso
- Notificación de las Autoridades a la Comisión expresando las razones legales, los hechos en que la fundan y las pruebas correspondientes

- Resolución de la Comisión autorizando o no la suspensión o postergación de ascenso incorporado las pruebas aportadas por el empleado.

### **2.7.3 Anotación en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.**

- Suspensiones Administrativas o Judicial
- Solicitud de la Comisión a la Fiscalía General de la República (FGR) o Juez respectivo, del informe de las medidas cautelares
- Informes de la Fiscalía General de la República (FGR) o Juez respectivo de las medidas cautelares
- Resolución de la Comisión de la suspensión temporal
- Anotación en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal
- Suspensiones Previas al Despido
- Acuerdo Municipal o administrativo
- Resolución definitiva

## **2.8 PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE LOS RECURSOS DE REVOCATORIA Y REVISION INTERPUESTOS POR FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

Los empleados que no estén de acuerdo con la resolución tomada por las comisiones o cámaras de sentencia correspondiente podrán hacer uso de su derecho a interponer un recurso, donde explique cuáles son los motivos que lo llevan a realizar dicha acción, para cada uno de los casos el empleado entregará la documentación en las instancias correspondientes de acuerdo a quién haya interpuesto la sanción, estos recursos pueden ser aceptados o rechazados, tomando en cuenta los criterios establecidos en la ley y los

documentos que el interesado incorpore al proceso. Una vez documentadas las acciones deberán ser incorporadas a los registros respectivos (Ver detalles del procedimiento en Anexo 3, cuadro 8 y figura 8).

### **2.8.1 BASE LEGAL**

La interposición de los Recursos está regulada a través de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los artículos 78 y 79, como parte de los beneficios a los que tienen derechos los funcionarios y empleados municipales.

### **2.8.2 Documentos de soporte:**

#### **Introducción de recurso de revocatorias**

- Resoluciones de la Comisión o Jueces de competencia
- Documento de interposición de recurso de revocatoria
- Notificación de confirmación o revocación de la resolución

#### **Introducción de recurso de revisión**

- Sentencias definitivas de Jueces de lo laboral o competencia
- Documento de interposición de recurso de revisión ante la Cámara respectiva
- Notificación de admisión o denegación del recurso de revisión
- Notificación confirmando, modificando o revocando la sentencia revisada

## **2.9 PROCEDIMIENTO PARA INFORMAR O CERTIFICAR ASIENTOS A SOLICITUD DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL O CUALQUIER ENTE INTERESADO EN LA INFORMACIÓN QUE EL REGISTRO MUNICIPAL POSEE.**

El Registro Municipal está en la obligación de informar a solicitud, de los asientos que están en su poder, a otros Registros Municipales, Registro Nacional, jueces, empleados, y todos aquellos que tengan relación directa con el registro de que se trate. Una vez documentadas las acciones deberán ser incorporadas a los registros respectivos (Ver detalles del procedimiento en anexo 3, cuadro 9 y figura 9).

### **2.9.1 BASE LEGAL**

El acceso a la información contenida en el registro municipal de la carrera administrativa municipal, está regulada a través de la Ley en los artículos 56 y 58, como parte de las competencias conferidas a las municipalidades y entidades municipalidades.

### **2.9.2 Documentos de soporte**

- Solicitud por escrito (Original y Copia) de la información requerida y las razones que lo motivan por parte del solicitante.
- Notificación u oficio del órgano del poder judicial solicitando información
- Formulario institucional de requerimientos de información

**3.4.2 GUÍA PARA LA CREACIÓN DE LA COMISIÓN MUNICIPAL**

| <b>CONTENIDO</b>                                 | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| I. Introducción                                  | 85          |
| II. Objetivos                                    | 86          |
| 1. Base Legal                                    | 87          |
| 2. Integración de las Comisiones Municipales     | 87          |
| 3. Duración y sede de las Comisiones Municipales | 87          |
| 4. Funcionamiento de las Comisiones Municipales  | 88          |
| 5. Atribuciones de las Comisiones Municipales    | 88          |
| 6. Funciones de mediación                        | 89          |

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento proporcionará a la Alcaldía Municipal de San Vicente, los pasos a seguir para la creación de la Comisión Municipal, a la cual le corresponde la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en los casos en que de manera directa se deba resolver sobre los derechos de los funcionarios y empleados.

La creación de las Comisiones Municipales es de carácter obligatorio en todos los municipios y en las demás entidades municipales, tienen encomendadas funciones de mediación y otras relacionadas con el esclarecimiento de las violaciones a los derechos de los funcionarios o empleados por parte de las autoridades municipales.

## II. OBJETIVOS

### **Objetivo General**

- Orientar a la municipalidad en la creación de la comisión municipal y de esta manera se garantice la legalidad y transparencia de los procedimientos que se realicen.

### **Objetivos Específicos**

- Brindar los lineamientos para el correcto funcionamiento de la comisión municipal
- Aplicar la ley de la Carrera Administrativa Municipal en las funciones concretas relacionadas directamente con el acceso y ascenso de los servidores municipales.

### **1. Base Legal**

Para la elaboración de este documento se tomó como base legal los artículos que comprenden del 17 al 22 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

### **2. Integración de las Comisiones Municipales**

Las Comisiones Municipales estarán integradas de la siguiente manera:

1. Un representante del Concejo Municipal, que podrá ser miembro del mismo Concejo Municipal o funcionario o empleado de la respectiva Municipalidad.
2. El Alcalde Municipal o su representante, regulando la Ley que el representante del Alcalde podrá igualmente ser miembro del mismo Concejo Municipal o servidor público de la municipalidad.
3. Un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico, que deberá ser electo del seno de los servidores públicos de estos mismos niveles de la respectiva municipalidad.
4. Un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo.

### **3. Duración y sede de las Comisiones Municipales.**

Los miembros de las Comisiones Municipales duran en sus funciones por todo el período de elección del Concejo o Concejos Municipales, pudiendo ser reelectos, agregando que mientras los nuevos gobiernos locales no elijan a los nuevos miembros de dichas Comisiones y continuarán en funciones

hasta que sean electos o designados los nuevos que les sustituyan.

El único miembro de la Comisión que es sustituido automáticamente es el Alcalde, pues el nuevo Alcalde pasa a ser miembro de la Comisión y a presidirla.

#### **4. Funcionamiento de las Comisiones**

Las Comisiones Municipales serán presididas por los Alcaldes Municipales o por un representante designado por ellos.

Los miembros de la Comisión Municipal elegirán de su seno a un Secretario, que como es lógico deberá llevar las actas, guardar los expedientes y archivos extender certificaciones, etc.

Las Comisiones podrán tomar decisiones con el voto de la mayoría de sus miembros, los cuales son los que integren la sesión legalmente convocada.

#### **5. Atribuciones de las Comisiones Municipales.**

Las atribuciones de las Comisiones Municipales son las siguientes:

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma.
2. Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso.
3. Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos, contemplados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por parte de sus superiores jerárquicos.

4. Rendir un informe semestral de labores al Concejo y a los funcionarios y empleados correspondientes.
5. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

#### **6. Funciones de mediación.**

La mediación es un proceso de negociación estratégico, estructurado, oral, dirigido por un tercero neutral sin potestad para atribuir, que busca opciones que proporcionen una razonable satisfacción a los actores de una relación social con objetivos total o parcialmente incompatibles.

**Es un proceso:** porque involucra un conjunto de etapas sucesivas y de operaciones de las personas intervinientes, cuyo fin es la obtención de resultados determinados.

**Es negociacional:** porque las decisiones son comunes a todos los actores y tomadas por consenso, en base a la información intercambiada por actores y terceros.

**Es estratégico:** el mediador organiza un plan general de trabajo, fijando metas y eligiendo tácticas concretas para lograr esas metas.

**Es estructurado:** en el sentido que sus etapas deben ser agotadas, o al menos, suficientemente desarrolladas, antes de pasar a la siguiente, sin perjuicio que pueda volverse sobre una etapa anterior si se considera necesario.

**Es oral,** pues en él predomina la oralidad y no se dejan registros escritos, pero además, se basa en la potencialidad transformadora del diálogo, ya que por lo general, el

conflicto no está en los hechos, sino en las historias que relata cada actor, que a la vez, dependen de la percepción que cada uno tiene del conflicto.

**Está dirigido por un tercero neutral:** entendida la neutralidad como imparcialidad, o sea la actitud del mediador de no favorecer a ninguno de los actores, ya que carece de intereses en el resultado del conflicto, y entendida también como equidistancia. Este tercero en ningún caso atribuye derechos a los actores y no tiene poder de decisión, más que el suficiente para conducir el proceso.

La Comisión Municipal podrá actuar como instancia de mediación para solucionar inconformidades o problemas de orden colectivo o individual que puedan agudizarse en perjuicio de alguna de las partes o de la administración municipal o entidad municipal, ya sea de manera total o en alguno o algunos de sus departamentos o áreas de trabajo (Ver detalles del procedimiento en Anexo 4, cuadro 10 y figura 10).

### **3.4.3 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

La elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal es fundamental para la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, debido a que por medio de este se garantiza la incorporación del personal idóneo a los diferentes puestos de trabajo que ofrece la Alcaldía Municipal, cumpliendo con los requerimientos establecidos en la Ley para el Reclutamiento y Selección de Personal (Ver Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, en Anexo 5).

### **3.4.4 REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.**

Al realizar el Proyecto de investigación en la Alcaldía Municipal de San Vicente y tomando en cuenta que el uso adecuado de las herramientas administrativas es fundamental para el desarrollo y eficiencia de toda Institución se propone a la Alcaldía Municipal realizar una Revisión y Corrección de los Manuales Administrativos básicos para la Aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, como lo establece el Art. 81 de dicha Ley, determinando esta acción como obligaciones especiales de las Municipalidades y Entidades Municipales.

Por lo cual deberá realizarse la Revisión y Corrección a los siguientes Manuales:

- Manual descriptor de cargos y categorías
- Manual regulador del sistema retributivo
- Manuales sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación
- Manuales de evaluación del desempeño laboral

#### **3.4.4.1 MANUAL DESCRIPTOR DE CARGOS**

El Manual Descriptor de Cargos es un instrumento de la administración de recursos humanos, fundamental para el reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, remuneración, desarrollo de carrera y evaluación de desempeño laboral.

Para la revisión y corrección de dicho Manual deberá considerarse:

- El Manual indicará las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la Municipalidad o entidad municipal, agrupando los cargos similares bajo títulos comunes.
- El manual reflejará las tareas específicas para cada uno de los cargos, que a su vez son la expresión operativa de las actividades de las distintas dependencias de la Municipalidad o entidad municipal.
- El manual debe contener un conjunto de descripciones que definan de manera concisa las exigencias del cargo, tales como: denominación del cargo, que es el título de identificación de los mismos; propósito general, que define en forma breve la naturaleza del cargo; roles del cargo, que consiste en la lista referencial de los puestos de trabajo que pueden desempeñar los ocupantes del mismo; tareas principales, que describen las obligaciones y responsabilidades que corresponden al cargo; actividades genéricas, son aquellas típicas comunes al cargo en cualquier área de la organización donde se encuentre; actividades específicas, que están referidas a los distintos niveles funcionariales, en

razón de las políticas, normas y lineamientos y razón de ser de la organización o dependencia.

- El manual descriptor de cargos es un instrumento vital para los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño como antes se ha comentado, en él se reflejan las tareas específicas de cada cargo en su área de trabajo, permitiendo tanto a los funcionarios y empleados como a las jefaturas, una mayor claridad de las tareas que se deben ejercer en cada puesto.
- El manual es una guía por lo que no debe entenderse como una limitante en el desarrollo de las labores de las diferentes dependencias.

#### **3.4.4.2 MANUAL REGULADOR DEL SISTEMA RETRIBUTIVO**

Para la Revisión del Manual Retributivo debe tomarse en cuenta que:

- En los manuales reguladores del sistema retributivo, deberán fijarse las retribuciones a recibir por los empleados al servicio de las municipalidades y entes municipales, tanto de los funcionarios de carrera como de los excluidos de la carrera pero de carácter permanente.
- Las retribuciones comprenden los sueldos que se fijan de acuerdo a los requisitos y capacidades requeridas para el desempeño del cargo, la naturaleza, la categoría y el nivel del cargo y otras consideraciones que la técnica administrativa establece. Asimismo, deberá regular los aguinaldos, compensaciones de diversa naturaleza, viáticos, horas extras, etc.
- Las retribuciones del personal al servicio de la administración pública municipal suponen la contraprestación económica por los servicios prestados a

la misma. Este personal puede agruparse en dos grandes categorías: funcionarios y empleados de carrera y funcionarios y empleados excluidos de la carrera administrativa. Los funcionarios y empleados de carrera y los de confianza excluidos de la misma comprendidos en el numeral 2° del Art. 2 de la ley, están ligados a la Municipalidad o entidad municipal por una relación de carácter legal, es decir, sus retribuciones no derivan de un contrato sino que tienen su origen en la ley y en normas administrativas, concretamente derivan del nombramiento en un cargo determinado contemplado en el presupuesto del municipio o entidad municipal, y están regidos por el derecho administrativo. Por el contrario, el personal excluido de la carrera administrativa, contemplado en los numerales 3°, 4° y 5° del Art. 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal está ligado por una relación contractual que puede encuadrarse en el derecho civil o en el laboral.

- El sistema retributivo contemplado en el manual deberá establecerse, en el presupuesto de la institución, es decir, que todos los cargos de carrera y los excluidos de la carrera a que se refiere el Art. 2 numeral 2°, deberán estar contemplados en el presupuesto de la institución, exceptuándose únicamente los contratos a que se refieren los numerales 3°, 4° y 5° del Art. 5 de la Ley que nos ocupa.

#### **3.4.4.3 MANUALES SOBRE POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

A partir de las reformas introducidas a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal contenidas en el D. L. 601 del 10 de Abril de 2008 publicado en el D. O. de fecha 15 de Mayo de 2008, la responsabilidad del planeamiento e implementación de los programas de capacitación pasó a ser una obligación compartida entre las Municipalidades y entidades municipales y el Centro de Formación Municipal a cargo del Instituto de Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), con el objeto de lograr los objetivos de la capacitación plasmados en el Art. 47 de la Ley. De acuerdo a Art. 49 las municipalidades y entidades municipales pueden y deben coordinar y participar juntamente con ISDEM, en la planeación de las políticas, planes y programas de capacitación.

En materia de capacitación, la facultad conferida a las Municipalidades y entes municipales de asesorarse y asistirse del ISDEM, pasa a ser una obligación, que igualmente lo es para ISDEM, pero aunque dicho Instituto colabore por medio de su Centro de Formación, las Municipalidades y entes municipales pueden diseñar planes y programas de mayor amplitud, profundidad y especialización que los que proporcione el ISDEM a la generalidad de las municipalidades y entes municipales.

Para ello deberán tomarse en cuenta las necesidades de capacitación de todo el personal de acuerdo a su puesto de trabajo, Unidad o departamento al cual pertenece, nivel funcional que tiene y a las necesidades de capacitación que tenga la Institución.

#### **3.4.4.4 MANUALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El Manual del Desempeño deberá contener la forma en la que se medirá el desempeño laboral de todos los empleados de la municipalidad, especificando dichos procesos de acuerdo al nivel al que pertenece cada funcionario y el puesto que desempeña, así como las Unidades o Departamentos a los que pertenece. La evaluación del desempeño laboral de los funcionarios y empleados de carrera, deberán hacerse de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de las Municipalidades y entes municipales en el período a evaluar, haciéndose especial hincapié en la obligación de mantener actualizados los manuales de evaluación del desempeño laboral.

### 3.4.5 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS

| CONTENIDO  | Pág. |
|--|------|
| I. INTRODUCCIÓN  | 98   |
| II. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN   | 99   |
| III. BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN   | 99   |
| 1. Diagnostico de necesidades de capacitación de la Alcaldía Municipal de San Vicente. | 101  |
| 2. PLAN DE CAPACITACIÓN  | 102  |
| 2.1 Características del Plan de Capacitación   | 102  |
| 2.2 Estrategia de Implementación   | 103  |

## I. INTRODUCCIÓN

El presente plan de Capacitación para los empleados y funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de San Vicente, tiene como finalidad servir de guía y orientación para la formación del personal que labora en las diferentes áreas de la Institución, fortaleciendo y desarrollando su potencial en lo que se refiere al mejoramiento de la eficiencia y eficacia en sus labores así como también de su desarrollo profesional.

El Plan de Capacitación estará dirigido a los empleados de Carrera Administrativa, ya sean estos empleados fijos, cuya capacitación se enfocará en la formación y adiestramiento, o empleados provisionales, para los cuales estará enfocada a la inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Este Plan de capacitación consistirá en un conjunto de cursos, talleres o módulos de formación estructurados y enfocados según los niveles, áreas y grupos a los que pertenezcan los empleados o funcionarios públicos.

Dicho Plan estará estructurado de la siguiente forma:

Establecimiento de los objetivos y beneficios del Plan de Capacitación, diagnóstico de las necesidades de Capacitación de los funcionarios de la Alcaldía San Vicente de acuerdo al nivel y categoría a que pertenecen, programa de Capacitación y formularios de evaluación y seguimiento que sirvan como herramientas de control para el desarrollo del Plan.

## **II. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Establecer líneas estratégicas de capacitación para los empleados y funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de San Vicente, que les permita actualizar y fortalecer conocimientos, orientados a su desarrollo personal y profesional, mejorando así la productividad, eficiencia y eficacia en el ejercicio de sus funciones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y establecer las necesidades de Capacitación de los empleados públicos según niveles y categorías a las que pertenecen.
- Promover el desarrollo integral de los empleados y funcionarios de Carrera.
- Fomentar la capacitación permanente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la Carrera Administrativa.

## **III. BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Con la implementación del Plan de Capacitación se pretende favorecer a todo el personal que labora en las distintas áreas de la Institución, así como también a las diferentes Gerencias y a la Alcaldía en general, fortaleciendo las competencias del recurso humano logrando con ello los beneficios siguientes:

**Beneficios para la Institución:**

- Incremento del potencial del Recurso Humano.
- Adquisición de nuevos conocimiento en los diferentes puestos de trabajo y por lo tanto mejoramiento del desempeño.
- Mejora en la productividad y calidad del trabajo.
- Permite el logro de los objetivos y metas.
- Crear una mejor imagen para la Institución.
- Retroalimentación, actualización y estandarización de los procesos.
- Optimización de Recursos utilizados en los diferentes procesos.
- Facilitar la medición del desempeño laboral de los empleados
- Identificar las necesidades de capacitación

**Beneficios para los funcionarios o empleados públicos:**

- Aumenta el nivel de satisfacción personal
- Actualización de conocimientos de acuerdo al área de trabajo a la que pertenece
- Oportunidades de ascenso
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y toma de decisiones

Para el logro de dichos beneficios, las capacitaciones deberán impartirse con frecuencia, tomando en cuenta los temas en los cuales se necesite mejorar con el fin de fortalecer a la Institución y disminuir el nivel de deficiencias identificadas.

## 1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN VICENTE.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es la herramienta más importante para cualquier Institución que desee y requiera mejorar, tanto el desempeño laboral de sus trabajadores como la relación laboral de estos.

Por lo cual, las necesidades de capacitación en la Alcaldía Municipal de San Vicente se identificaron a través de un diagnóstico realizado en cada una de las diferentes Unidades y Áreas laborales, con el objeto de determinar los temas de mayor interés para los empleados y funcionarios públicos, tomando en cuenta el nivel y categoría a la que pertenecen; así como también el puesto que desempeñan.

El Diagnostico se realizará tomando en cuenta las áreas siguientes:

- **Organización y Sistemas Administrativos:** En esta área se tomará en cuenta la Estructura Organizativa de la Municipalidad, los métodos y procedimientos de trabajo, las funciones de cada área, los recursos necesarios y el personal que labora en la Institución.
- **Desempeño del Puesto:** en esta área se determinarán las necesidades a partir de las evaluaciones del desempeño realizadas a los empleados que laboran en la Institución, tomando en cuenta las responsabilidades, conocimientos y habilidades que exige su puesto de trabajo.

- **Integración del Personal a los objetivos de la Alcaldía Municipal:** Se refiere a la motivación con la que los empleados hacen suyos los objetivos y metas institucionales, compenetrándose con sus responsabilidades y elevando así su rendimiento y sus relaciones personales.
- **Atención al Público:** Para identificar las necesidades en esta área se tomará en cuenta; el trato al público, la orientación e información de trámites, quejas, procedimientos en la gestión y prestación de servicios públicos.

## **2. PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **2.1 Características del Plan de Capacitación**

El Plan de capacitación, para que sea de beneficio para la Institución deberá cumplir con una serie de características que se detallan a continuación:

- Fortalecer la identidad institucional.
- Considerar la aplicación de los principios y normas institucionales.
- Su realización deberá ser a través de cursos teóricos y prácticos.
- Estará sujeto a la evaluación y seguimiento de resultados.
- Deberá ser integral y permanente.
- Estará sujeto a las necesidades de la Institución.
- Promover el desarrollo integral de los trabajadores.

- Considerará los recursos necesarios para su realización.

## **2.2 Estrategia de Implementación**

La Estrategia de implementación para el Plan de Capacitación de la Alcaldía Municipal de San Vicente se basará en las actividades que se realizarán para cumplir con los objetivos y metas Institucionales.

En el Plan de Capacitación se definirán dos estrategias importantes; 1) La Capacitación, que se refiere a la formación que se impartirá a nivel general de todos los empleados que laboran en la Alcaldía Municipal, de acuerdo a las necesidades que esta tenga y 2) El Adiestramiento, que se refiere a la formación o especialización que requiere cada empleado de acuerdo a la Unidad a la que pertenece y al puesto de trabajo que desempeña.

Dicho plan de formación deberá contener; temas a impartir, tiempo de duración, participantes, material requerido para su realización, así como también los indicadores de evaluación a fin de garantizar su exitosa y adecuada ejecución (Ver detalles de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en Anexo 6).

### 3.4.6 REGLAMENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

| <b>CONTENIDO</b>  |             |
|---|-------------|
|   | <b>Pág.</b> |
| TITULO UNICO  | 106         |
| Disposiciones Generales   |             |
| TITULO I  | 110         |
| Del acceso, vinculación y retiro de la Carrera Administrativa Municipal       |             |
| CAPITULO I  | 110         |
| Del Acceso  |             |
| CAPITULO II   | 110         |
| Vinculación   |             |
| CAPITULO III  | 111         |
| Del Retiro  |             |
| TITULO II   | 113         |
| De los derechos, obligaciones y prohibiciones de los servidores públicos      |             |
| CAPITULO I  | 113         |
| Derechos  |             |
| CAPITULO II   | 114         |
| Obligaciones  |             |
| CAPITULO III  | 115         |
| Prohibiciones   |             |
| TITULO III  | 116         |
| Del Régimen Disciplinario   |             |
| CAPITULO I  | 116         |
| Sanciones, amonestaciones, suspensiones y despidos                            |             |
| TITULO IV   | 119         |
| De las Comisiones Municipales   |             |
| CAPITULO I  | 119         |
| Funciones, atribuciones, duración e integración de las Comisiones Municipales |             |
| TITULO V  | 121         |
| De la selección y contratación del personal                                   |             |
| CAPITULO UNICO  | 121         |
| Selección y contratación  |             |
| TITULO VI   | 125         |

|   |     |
|---|-----|
| De la Capacitación de los servidores públicos           |     |
| CAPITULO UNICO  | 125 |
| Planes, obligatoriedad y registro de las Capacitaciones |     |
| TITULO VII  | 127 |
| De los ascensos, traslados y permutas                   |     |
| CAPITULO I  | 127 |
| Ascensos  |     |
| CAPITULO II   | 127 |
| Traslados   |     |
| CAPITULO III  | 128 |
| Permutas  |     |
| TITULO VIII   | 128 |
| De los niveles y categorías del personal                |     |
| CAPITULO I  | 128 |
| Niveles   |     |
| CAPITULO II   | 129 |
| Categorías  |     |
| TITULO IX   | 130 |
| De la evaluación del desempeño                          |     |
| CAPITULO UNICO  | 130 |
| Evaluaciones  |     |
| TITULO UNICO  | 133 |
| Disposiciones Finales                                   |     |

**REGLAMENTO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL****TITULO UNICO****DISPOSICIONES GENERALES****Objeto del Reglamento**

**Art.1.-** El presente Reglamento tiene por objeto facilitar el desarrollo de los principios constitucionales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, que para uso de este reglamento se hará referencia como "La Ley".

**Finalidad**

**Art.2.-** Este reglamento tiene como finalidad, garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal, mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados en base al mérito.

**Campo de Aplicación**

**Art.3.-** Los preceptos de la Ley y del presente Reglamento y las demás disposiciones que la desarrollen serán aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las Municipalidades del País, de las Asociaciones de Municipios, así como también de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las Fundaciones, Asociaciones y Empresas de Servicio Municipal, con personalidad Jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal y que pertenezcan a la Carrera Administrativa Municipal.

## **Exclusión**

**Art.4.-** Están excluidos del ámbito de aplicación según lo establece el art.2 de La Ley:

- a) Los funcionarios de Elección Popular: en los que se encuentran comprendidos; El Alcalde Municipal, El Síndico y los Concejales o Regidores.
- b) Empleados de Confianza: comprende aquellos empleados nombrados por los Funcionarios Políticos, para que ejerzan funciones en interés directo de dichos Funcionarios.
- c) Consultores, Asesores, Capacitadores o Ejecutores de labores específicas: Se refiere a personas generalmente profesionales o técnicos que son contratados para realizar labores extraordinarias para la Municipalidad.
- d) Personas Contratadas Eventual o Temporalmente: Comprende a las personas contratadas temporalmente para solucionar necesidades eventuales de la Administración.
- e) Funcionarios o Empleados nombrados Interinamente: personas que llegan a ocupar un cargo que no está contenido en la Carrera Administrativa Municipal y cuyo titular ha dejado de ejercerlo, a excepción de que el nombrado interinamente ya es un empleado de Carrera, este conserva tal calidad.

## **Definiciones**

**Art.5.-** Para la mejor comprensión del presente reglamento se establecen las siguientes definiciones:

- **Administración Municipal:** Es la que ejercen los órganos y las estructuras del gobierno municipal, que de acuerdo a la Ley de Municipios y demás leyes ejerciendo sus competencias y funciones, bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa.

- **Antigüedad:** Es el tiempo que una persona tiene de laborar de forma continua dentro la Administración Municipal. Conlleva la adquisición de derechos.
- **Ascenso:** Acción de recursos humanos mediante la cual un servidor público es promovido a ocupar un cargo de mayor jerarquía y responsabilidad.
- **Capacitación:** significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- **Cargos:** Conjunto de funciones y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo.
- **Carrera Administrativa Municipal:** Es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, para el cumplimiento de ello la Ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios en la administraciones públicas municipales y sus órganos de aplicación, basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingreso a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargo, democión, retiro, capacitación e incentivos, así como

los deberes y derechos de los funcionarios y empleados del sistema de carrera.

- **Evaluación del desempeño:** es el proceso en el cual se mide el grado en que cada funcionario o empleado mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia) así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia). Asimismo, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
- **Funcionario:** Servidor público que ocupa un puesto de trabajo dentro de la estructura gubernamental.
- **Nivel:** Clasificación o posición que se le asigna a un cargo en función de su importancia relativa en la organización.
- **Servidores Municipales de Carrera:** Todos aquellos ciudadanos que en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como funcionarios y empleados a los municipios y son retribuidos con cargo al presupuesto del municipio.
- **Traslado:** Es el cambio de ubicación laboral del funcionario y puede darse a solicitud del mismo o por decisión de la Administración y también a lo interno en la propia Administración Municipal o en la Administración de otro municipio, en ningún caso podrán trasladarse con pasivos laborales.

**TITULO I**  
**DEL ACCESO, VINCULACIÓN Y RETIRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA**  
**MUNICIPAL**

**CAPITULO I**  
**DEL ACCESO**

**Definición de Funcionarios y Empleados de Carrera**

**Art.6.-** Para efectos de este Reglamento son funcionarios o empleados de Carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes y que pertenecen a los niveles de Dirección, Técnico, Soporte Administrativo y Operativo, según lo establece La Ley en sus art.6, 7, 8 y 9. Sin importar la forma en que ingresen a la Carrera Administrativa Municipal. Únicamente quedan excluidos los empleados comprendidos en el art.4 de este reglamento.

**Del Ingreso a la Carrera Administrativa**

**Art.7.-** Ingresarán a la Carrera Administrativa Municipal los funcionarios que cumplan con los siguientes requisitos:

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

## **CAPITULO II**

### **VINCULACION**

#### **Del Registro Nacional de la Carrera**

**Art.8.-** El Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, funcionará como una dependencia recopiladora de toda la información referente a la carrera administrativa desempeñada por los funcionarios y empleados municipales y de otras entidades contempladas en La Ley, en el que se inscribirán todos los datos relativos a la identidad, acceso, desempeño, capacitación, retiro, beneficiarios y cualquiera otro dato que se considere conveniente de los empleados municipales incorporados a la carrera administrativa municipal.

**Art.9.-** El Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal como ente comprometido con el desarrollo de los Municipios, será el encargado de Administrar el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, de acuerdo a los principios establecidos en La Ley.

#### **Del Registro Municipal de la Carrera**

**Art.10.-** El Registro Municipal como una dependencia de la Municipalidad o demás Entidades Municipales, será el encargado de recopilar toda la información relacionada con la Carrera Administrativa desempeñada por los funcionarios o empleados Municipales.

#### **De la Inscripción en el Registro**

**Art.11.-** Se inscribirán en el Registro todos los datos relativos a la Carrera Administrativa Municipal, en lo que se refiere a los Procesos de:

- a) Acceso a la Carrera Administrativa;
- b) Evaluación del Desempeño de los Empleados;
- c) Capacitaciones y Adiestramientos;
- d) Ascensos, traslados y permutas;
- e) Retiro;
- f) Amonestaciones;
- g) Suspensiones y Postergaciones al Derecho de Ascenso;
- h) Recursos de Revocatoria y Revisión Interpuestos;
- i) Informar o Certificar asientos a solicitud.

### **De los Responsables del Registro Municipal**

**Art.12.-** Serán los responsables del Registro Municipal:

- a) El Alcalde Municipal como Máxima Autoridad Administrativa, y;
- b) El Encargado del Registro Municipal, como dependencia de la Unidad de Recursos Humanos de la Institución.

## **CAPITULO III**

### **DEL RETIRO**

#### **Del Retiro de la Carrera Administrativa**

**Art.13.-** Serán causa de Retiro de la Carrera Administrativa los siguientes casos:

1. Por renuncia legalmente comprobada;
2. Por jubilación;
3. Por invalidez absoluta;
4. Por despido;
5. Por disolución de las Entidades Municipales creadas por uno o más municipios, a las cuales prestare sus servicios el empleado o funcionario;

6. Por disolución de las asociaciones de Municipios

7. Por las demás que determinen las leyes.

### **Pérdida de derechos de Carrera**

**Art.14.-** Todo empleado o funcionario que se retire de la carrera administrativa, por cualquiera de las causales establecidas en el artículo anterior, perderá automáticamente los derechos inherentes a ella.

## **TITULO II**

### **DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

#### **CAPITULO I**

#### **DERECHOS**

#### **Derechos**

**Art.15.-** Los funcionarios o empleados de carrera gozarán de los siguientes derechos:

- a. De estabilidad en el cargo;
- b. De ascenso;
- c. De devengar el sueldo, viáticos y salarios que tuviere asignados el cargo o empleo y la categoría para que hayan sido nombrados, a los cuales se les puede aplicar únicamente los descuentos autorizados por la ley;
- d. De vacaciones, asuetos y licencias señalado en la ley correspondiente;
- e. De aguinaldo respectivo conforme a la Ley;
- f. De acceso a la información referente a su persona, asentada en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
- g. De jubilación de conformidad a la ley;

- h. De indemnización por supresión de la plaza desempeñada;
- i. De prestación económica por incapacidad total permanente;
- j. De prestación económica para gastos funerarios equivalente a dos meses del salario que devengaba el fallecido, la que entregará de manera inmediata a los beneficiarios;
- k. De capacitación permanente sobre materias que interesan a la administración municipal.

## **CAPITULO II**

### **OBLIGACIONES**

#### **Obligaciones**

**Art.16.-** Las obligaciones establecidas para los funcionarios y empleados de carrera son las siguientes:

- a. Desempeñar con diligencia e integridad, las funciones propias a su cargo o empleo y en estricto apego a la Constitución de la República y normativa pertinente;
- b. Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que corresponda;
- c. Guardar la reserva y discreción necesarias en los asuntos de que tenga conocimiento por razón del cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos;
- d. Rechazar dádivas, promesas o recompensas que le ofrezcan como retribución a sus servicios, aun cuando sea a título de pronto despacho;
- e. Respetar y dirigir con dignidad a los funcionarios y empleados que le estuvieren subordinados;

- f. Respetar con dignidad a sus superiores jerárquicos, obedecer sus órdenes en asuntos de trabajo y observar seriedad en el desempeño de su cargo;
- g. Atender al público en forma esmerada y guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviere con él por razón de su cargo o empleo;
- h. Conducirse con la debida corrección y respeto en las relaciones con los demás funcionarios, empleados y trabajadores;
- i. Ejercer el cargo o empleo de manera imparcial, sin atender razones de nacionalidad, sexo, raza, religión o ideas políticas.

### **CAPITULO III**

#### **PROHIBICIONES**

#### **Prohibiciones**

**Art.17.-** A los funcionarios y empleados de Carrera se les prohíbe:

- a. Imponer sanciones a sus subalternos que constituyan violación a cualquier derecho que las leyes les concedan;
- b. Solicitar, pronunciamientos o contribuciones de cualquier naturaleza y especialmente los que directa o indirectamente estén relacionados con la política partidista;
- c. Ostentar en las oficinas donde trabajan distintivos o emblemas que los acrediten como miembros de un partido político;
- d. Desempeñar empleos de carácter público o privado que fueren incompatibles con el cargo o empleo municipal, ya sea por coincidir en las horas de trabajo o porque el

empleo, aunque se realice fuera de horas laborales, atente contra los intereses de la municipalidad o de la entidad municipal;

- e. Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas con fines onerosos, referentes a terceros, que se tramiten en las oficinas donde el funcionario o empleado trabaja;
- f. Desarrollar actividades que riñan con los intereses del municipio o entidad municipal para la que trabaja.

### **TITULO III**

#### **DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

#### **CAPITULO I**

#### **SANCIONES, AMONESTACIONES, SUSPENSIONES Y DESPIDOS**

##### **De las Sanciones**

**Art.18.-** Las actuaciones de los funcionarios o empleados que incumplan cualquiera de las obligaciones contempladas en el art.60 de La Ley, quedarán sujetos a las sanciones disciplinarias siguientes:

1. Amonestación oral o privada;
2. Amonestación Escrita;
3. Suspensión sin goce de sueldo;
4. Postergación del derecho de Ascenso;
5. Despido del cargo o empleo.

##### **Del Registro de Sanciones**

**Art.19.-** Toda Sanción deberá registrarse o asentarse en el expediente personal del funcionario o empleado y en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa.

### **De las Amonestaciones**

**Art.20.-** Se aplicará amonestaciones a todos los funcionarios o empleados que cometan faltas leves, según como lo establezca el reglamento interno de la Municipalidad. Siempre que por su levedad no constituyan infracción a las obligaciones propias del funcionario o empleado, pero generen desorden en la buena marcha de la administración.

### **De las Suspensiones**

**Art.21.-** De acuerdo a las disposiciones de este Reglamento, la suspensión sin goce de sueldo procederá en los casos en los que el funcionario o empleado no cumpla con las obligaciones que establece el art.60 de la Ley. Para lo cual el Concejo Municipal, Alcalde Municipal, Comisión Municipal o Máxima autoridad administrativa, decidirá el número de días a suspender del cargo al funcionario infractor, siendo estos no mayor de 30 días contados a partir del momento que se impone la suspensión.

**Art.22.-** Todo empleado o funcionario que incurriere en la misma falta en un máximo de tres ocasiones en el término de un año se considerará causal de despido según lo establecido en La Ley.

### **Son Causales de Despido**

**Art.23.-** Para usos de este reglamento se consideran causales de despido las detalladas a continuación:

1. Incumplimiento de las obligaciones comprendidas en el Art. 60 o incumplimiento de las prohibiciones comprendidas en el Art. 61, cuando con dicho incumplimiento se cause grave trastorno a la disciplina interna, al normal desarrollo de las actividades de la

- oficina de que se trate o al desarrollo de funciones de la administración;
2. Por hacerse acreedor a una tercera suspensión en el término de un año, autorizadas por la Comisión Municipal;
  3. Falta notoria de idoneidad, evidenciada en las evaluaciones de desempeño laboral o en el desempeño rutinario del cargo o empleo;
  4. Abandono del cargo o empleo, que se presumirá cuando el funcionario o empleado faltare al desempeño de sus funciones por más de ocho días hábiles consecutivos sin causa justificada;
  5. Ser condenado en sentencia ejecutoriada por delito doloso;
  6. Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaje o fuera de ella cuando se encontrare en el ejercicio de sus funciones;
  7. Causar maliciosamente daños materiales en los edificios, máquinas y demás equipos de la oficina, o ejecutar actos que pongan en grave peligro al personal de la misma;
  8. Ingerir bebidas embriagantes o consumir drogas enervantes o estupefacientes en el lugar de trabajo o fuera de él cuando estuviere en el ejercicio del cargo o empleo, o presentarse al desempeño de su cargo o empleo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas o estupefacientes.

**TITULO IV**  
**DE LAS COMISIONES MUNICIPALES**

**CAPITULO I**  
**FUNCIONES, ATRIBUCIONES, DURACION E INTEGRACION DE LAS**  
**COMISIONES MUNICIPALES**

**Funciones de las Comisiones Municipales**

**Art.24.-** A las Comisiones Municipales les corresponde:

- a. La aplicación de la Ley, en los casos en que de manera directa se deba resolver sobre los derechos de los funcionarios y empleados;
- b. Las atribuciones y funciones concretas relacionadas directamente con el acceso y ascenso de los servidores municipales y con el régimen disciplinario, siendo su principal objetivo el de garantizar la legalidad y transparencia de los procedimientos que al efecto se realicen;
- c. Funciones de mediación y otras relacionadas con el esclarecimiento de las violaciones a los derechos de los funcionarios o empleados por parte de las autoridades municipales;
- d. La mediación y su procedimiento.

**Integración de las Comisiones Municipales**

**Art.25.-** Las Comisiones Municipales estarán integradas de la siguiente manera:

1. Un representante del Concejo Municipal, que podrá ser miembro del mismo Concejo Municipal o funcionario o empleado de la respectiva Municipalidad.

2. El Alcalde Municipal o su representante, regulando la Ley que el representante del Alcalde podrá igualmente ser miembro del mismo Concejo Municipal o servidor público de la municipalidad.
3. Un representante de los servidores públicos municipales de los niveles de dirección y técnico, que deberá ser electo del seno de los servidores públicos de estos mismos niveles de la respectiva municipalidad.
4. Un representante de los servidores públicos de los niveles de soporte administrativo y operativo.

#### **Duración y sede de las Comisiones Municipales.**

**Art.26.-** Los miembros de las Comisiones Municipales permanecerán en sus funciones por todo el período de elección del Concejo o Concejos Municipales, pudiendo ser reelectos, agregando que mientras los nuevos gobiernos locales no elijan a los nuevos miembros de dichas Comisiones y continuarán en funciones.

#### **Funcionamiento de las Comisiones**

**Art.27.-** Las Comisiones Municipales serán presididas por los Alcaldes Municipales o por un representante designado por ellos.

Los miembros de la Comisión Municipal elegirán de su seno a un Secretario, que deberá llevar las actas, guardar los expedientes y archivos extender certificaciones, etc.

Las Comisiones podrán tomar decisiones con el voto de la mayoría de sus miembros, los cuales son los que integren la sesión legalmente convocada.

**Atribuciones de las Comisiones Municipales.**

**Art.28.-** Las atribuciones de las Comisiones Municipales son las siguientes:

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma.
2. Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso.
3. Conocer de las demandas de los funcionarios y empleados por violaciones a sus derechos, contemplados en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por parte de sus superiores jerárquicos.
4. Rendir un informe semestral de labores al Concejo y a los funcionarios y empleados correspondientes.
5. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

**TITULO V****DE LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL****CAPITULO UNICO****SELECCIÓN Y CONTRATACION****Proceso de acceso y vinculación**

**Art.31.-** El acceso a la carrera Administrativa Municipal y todo ascenso dentro de ella deben de hacerse por concurso previamente convocado por el Concejo Municipal, Alcalde o Máxima Autoridad Administrativa.

### **Organismos Competentes**

**Art.32.-** Según las disposiciones del Reglamento, serán las Comisiones Municipales las competentes para realizar procesos de selección, previa solicitud y convocatoria de la autoridad correspondiente. De acuerdo a la disposición, siempre que un Concejo Municipal, Alcalde o Máxima Autoridad Administrativa desearan nombrar a una persona para que desempeñe un cargo vacante, deberán solicitar a la Comisión Municipal que inicie el correspondiente procedimiento de selección, informándole que a ese efecto están haciendo la convocatoria para el concurso.

El reglamento también establece que en el caso que iniciado el proceso de selección, se requiriere de personal especializado para la elaboración y realización de pruebas de idoneidad, acreditación de requisitos y méritos y de cualquiera otra actividad, para la que no son idóneos los miembros de la Comisión Municipal, los Concejos Municipales, proporcionarán la colaboración del personal municipal especializado en la materia.

### **De las clases de Concurso**

**Art.33.-** La Selección de Personal se realizará por medio de concurso los cuales se dividen en dos clases según lo establece La Ley; los cuales se detallan a continuación:

- **Concurso de Ascenso** : serán convocados para promover a niveles y categorías superiores a los servidores públicos de carrera que prestan sus servicios a la Municipalidad o entidad municipal de que se trate y que crean poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo vacante objeto del concurso.

- **Concurso de Acceso:** se realizarán en los casos de acceso a una plaza de nueva creación o en los casos en que habiéndose realizado un concurso de ascenso, no se hubieren presentado candidatos a concursar o cuando habiéndose presentado y realizado el proceso de selección, los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida y también en los casos en que la autoridad encargada de nombrar o autoridad nominadora como también se le llama, objetare la propuesta.

### **Tipos de pruebas**

**Art.34.-** El presente reglamento establece que se realizaran diferentes pruebas con la finalidad de explorar competencias de los concursantes con énfasis en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y responsabilidades del cargo a acceder.

Entre las pruebas se pueden mencionar:

- a) Pruebas de Conocimientos.
- b) Dinámicas de Grupo.
- c) Pruebas Psicotécnicas.
- d) Pruebas de Personalidad.

### **Selección de candidatos**

**Art.35.-** Se seleccionan los candidatos en base a resultados de las pruebas realizadas.

**Vigencia de los Concursos**

**Art.36.-** Según el reglamento de la Ley realizado un concurso y durante el año siguiente contado a partir de la entrega de la terna o nómina de los mejores calificados a la autoridad nominadora, ésta tiene la facultad de omitir la realización de nuevos concursos para la provisión de cargos con funciones y requisitos iguales o similares y aprovechar los resultados del o de los concursos realizados en el año anterior y nombrar los nuevos funcionarios o empleados de entre los propuestos que aparecieren en la terna o nómina de los mejores calificados.

**Casos en los que no se requiere concurso**

**Art.37.-** El reglamento de La Ley establece que no se realizaran concursos en los casos siguientes:

1. Cuando se trate de personas que habiendo pertenecido a la carrera administrativa municipal, se hubieren retirado voluntariamente o por supresión de plaza, siempre que con anterioridad hayan desempeñado satisfactoriamente el mismo cargo o empleo u otro similar durante un período no menor de dos años y su retiro no exceda de igual lapso.
2. Cuando se trate de personas comprendidas en la nómina de elegibles propuesta por la Comisión Municipal respectiva para empleos o cargos iguales o similares de la misma clase.
3. Cuando se trate de nombrar en plazas o contratar funcionarios o empleados para prestación de servicios cuya duración, en ambos casos, no exceda de cuatro meses. Los anteriores nombramientos y contratos no podrán realizarse nuevamente en el mismo año calendario.

4. Cuando se trate de llenar plazas vacantes de forma interina.

#### **Periodo de Prueba**

**Art.38.-** La disposición establece que todo funcionario o empleado será nombrado en período de prueba por el término de tres meses y sólo ingresará a la carrera administrativa si su desempeño en el cargo ha sido bien evaluado por la autoridad nominadora y es hasta en ese momento que adquiere los derechos de carrera y debe ser inscrito en los Registros Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

### **TITULO VI**

#### **DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS**

##### **CAPITULO UNICO**

##### **PLANES, OBLIGATORIEDAD Y REGISTRO DE LAS CAPACITACIONES**

#### **De la Capacitación de los Servidores Públicos de carrera.**

**Art.39.-** Todo empleado o funcionario que ingrese a la Carrera Administrativa Municipal deberá recibir capacitación de manera permanente, para lo cual es función del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, la creación de un Centro de Formación Municipal.

Dicho Centro estará destinado a la capacitación y adiestramiento de los servidores públicos de los distintos niveles funcionales; es decir, para los niveles de dirección, técnico, de soporte administrativo y operativo al servicio de las Municipalidades y de las entidades municipales.

#### **Planes de Capacitación y obligatoriedad**

**Art.40.-** Las Municipalidades y entidades municipales están obligadas a cooperar y coordinar con el Centro de Formación Municipal en los procesos de planeamiento e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, para lograr los objetivos de la capacitación; así mismo, las municipalidades y entidades municipales pueden y deben coordinar y participar juntamente con el ISDEM, en la planeación de las políticas, planes y programas de capacitación.

Cada Municipalidad o entidad municipal decidirá si envía a sus empleados y funcionarios a recibir la capacitación proporcionada por ISDEM, debiendo pagar los servicios recibidos en caso de hacerlo.

#### **Obligatoriedad de la Capacitación**

**Art.41.-** Todo empleado o funcionario municipal está obligado a recibir las capacitaciones que sus respectivas Municipalidades o entidades municipales les asignen, las cuales serán tomadas en cuenta para los ascensos, promociones e incentivos y a su vez, contribuirán a la profesionalización del personal municipal y el consecuente beneficio para la sociedad local.

#### **Registro de las capacitaciones**

**Art.42.-** Toda capacitación recibida por el empleado o funcionario deberá registrarse en el expediente del empleado y en los Registros Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán ser tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

Los estudios y las capacitaciones obtenidas por iniciativa propia del funcionario o empleado, como son carreras universitarias, maestrías, posgrados, diplomados y muchas otras variedades de capacitación, se deben registrar en su

expediente personal y en los Registros Municipal y Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, los que también se deberán tomar en cuenta en la evaluación del desempeño laboral.

**TITULO VII**  
**DE LOS ASCENSOS, TRASLADOS Y PERMUTAS**

**CAPITULO I**  
**ASCENSOS**

**Ascensos**

**Art. 43.-** El ascenso de los empleados se hará en base al mérito y aptitud de cada uno de ellos y mediante procedimientos que permitan la participación en igualdad de condiciones de quienes aspiren a desempeñar los cargos.

**CAPITULO II**  
**TRASLADOS**

**Traslados**

**Art. 44.-** El funcionario o empleado puede ser trasladado de la plaza que actualmente ocupa a otra distinta, dentro de la misma municipalidad o entidad municipal. El traslado puede hacerse de forma provisional, como sería el caso de enfermedad o ausencia por cualquier causa de un funcionario o empleado cuyo cargo se considere indispensable.

También puede hacerse en forma definitiva, cuando la autoridad nominadora estime conveniente que el empleado o funcionario pase a ocupar el otro cargo que por cualquier circunstancia haya quedado vacante.

### **CAPITULO III**

#### **PERMUTAS**

##### **Permutas**

**Art.45.-** De acuerdo a esta disposición la municipalidad puede realizar permutas de funcionarios y empleados de un mismo nivel y categoría cuando fuere conveniente a la administración municipal, es decir, que uno pasa a desempeñar el cargo del otro y viceversa, pudiéndolo hacer de forma temporal o definitiva, pero en todo caso será necesario el consentimiento de los funcionarios o empleados a permutarse.

### **TITULO VIII**

#### **DE LOS NIVELES Y CATEGORÍAS DEL PERSONAL**

### **CAPITULO I**

#### **NIVELES**

##### **De los niveles funcionales**

**Art.46.-** Los servidores públicos de acuerdo a su función, se clasificarán en:

- a) Nivel de Dirección
- b) Nivel Técnico
- c) Nivel de Soporte Administrativo
- d) Nivel Operativo

##### **Nivel de Dirección**

**Art.47.-** Los funcionarios o empleados de más alto rango y mando, quienes desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo, tendientes al logro de objetivos de la Institución están comprendidos en el nivel de dirección, tales como; Gerentes, tesoreros, auditores,

secretario municipal, Director de Policía y Jefes de Departamentos.

#### **Nivel Técnico**

**Art.48.-** Los funcionarios que desempeñen funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, así como de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior y para los cuales se requiere estudios previos de orden universitario o técnico, están comprendidos en el nivel técnico.

#### **Nivel de Soporte Administrativo**

**Art.49.-** Los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico, es decir los que dan el soporte en el que descansan los niveles de dirección y técnico, están comprendidos en el nivel de soporte administrativo, entre los que se menciona; servicios secretariales, despacho de correspondencia, manejo de máquinas, agentes de policía, etc.

#### **Nivel Operativo**

**Art.50.-** Los empleados que realizan tareas de apoyo a los servicios generales propios de la institución, están comprendidos en el nivel operativo, entre los que están; vigilantes, ordenanzas, mensajeros, recolección de basura, desechos sólidos, etc.

## **CAPITULO II**

### **CATEGORIAS**

#### **De las Categorías**

**Art.51.-** Para cada puesto de trabajo se establece la existencia de tres categorías, con el objeto de estimular la

capacitación y superación del personal, así como también la mejora salarial.

#### **De los ascensos de Categorías**

**Art.52.-** Todo empleado o funcionario ingresará al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados. El ascenso de categoría implica un aumento salarial que deberá contemplarse en los respectivos Manuales Reguladores del Sistema Retributivo.

#### **De los requisitos de ascenso de Categoría**

**Art.53.-** El empleado o funcionario tendrá derecho a ascender a una categoría superior, hasta después de dos años de haber desempeñado el cargo o empleo en la categoría anterior y previa calificación positiva de los requisitos de experiencia, conocimiento, capacitación y méritos acreditados establecidos en los manuales descriptores de cargos para la categoría inmediata superior.

### **TITULO IX**

#### **DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

##### **CAPITULO UNICO**

##### **EVALUACIONES**

#### **De la Evaluación del Desempeño y su calificación**

**Art.54.-** La evaluación del desempeño laboral de los empleados y funcionarios se deberá realizar con relación a los objetivos del puesto de trabajo establecidos en los manuales correspondientes, como lo determina La Ley.

**Periodo de Evaluación**

**Art.55.-** Las evaluaciones del desempeño, deberán realizarse en el período a evaluar, según como lo especifica el Manual de Planes, programas y capacitaciones de la municipalidad, para lo cual se tendrán en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables. El resultado de la anterior evaluación será la calificación del período a evaluar.

**Sistemas de evaluación**

**Art.56.-** Los sistemas de evaluación estarán directamente relacionados con el puesto de trabajo, que para efectos de este reglamento se entiende como aquellos sistemas que califican únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado y que además son prácticos y confiables.

Por lo cual la evaluación del desempeño deberá ser lo más objetiva posible, de manera que resulten verificables por otras personas.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y la capacitación dada al empleado o funcionario han sido las adecuadas para el desempeño de las actividades propias del cargo, para en caso de ser necesario, tomar las medidas respectivas.

**Objetivos de la evaluación del desempeño**

**Art.57.-** La evaluación del desempeño, proporcionará una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el desempeño del cargo o puesto de trabajo, este instrumento de gestión busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera y deberá tenerse en cuenta para las consideraciones siguientes:

- a. Conceder estímulos a los empleados.
- b. Formular programas de capacitación.
- c. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal.
- d. Evaluar procesos de selección.
- e. Determinar la permanencia en el servicio

**Obligación de evaluar, calificar y registrar.**

**Art.58.-** La evaluación del desempeño laboral de los empleados y funcionarios municipales debe hacerse al menos una vez al año, en los términos que determine el correspondiente manual. Podrá hacerse extraordinariamente cuando la autoridad nominadora tenga información debidamente sustentada acerca del deficiente desempeño laboral de un empleado o funcionario y ordene por escrito que se le evalúe y califique su desempeño laboral de manera inmediata.

Las evaluaciones serán registradas en el expediente que al efecto lleve la Municipalidad o entidad municipal y además se deberán registrar en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa, todo con el objeto de que quede constancia de las evaluaciones y puedan en su momento ser invocadas por la autoridad nominadora y por los funcionarios y empleados interesados.

**Notificación de la calificación**

**Art.59.-** La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo, y en su ausencia al Alcalde y en la ausencia de ambos a la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o

más funcionarios idóneos para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

#### **Adecuación de manuales de evaluación**

**Art. 60.-** Es obligación de las Municipalidades y entidades municipales mantener sus manuales de evaluación del desempeño laboral debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, las circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

Esta actualización obedece a que las características y circunstancias propias del municipio o entidad municipal las cuales están en constante cambio.

### **TITULO UNICO**

#### **DISPOSICIONES FINALES**

#### **Incorporación de los actuales empleados a la Carrera Administrativa municipal.**

**Art. 61.-** Se incorporarán a la Carrera Administrativa, de acuerdo a lo establecido en La ley, a todos los funcionarios y empleados que a la vigencia de la Ley, se encontrasen desempeñando cargos propios de la Carrera Administrativa, dichos empleados deberán incorporarse en el nivel y categoría que ostentaren, sin importar si estuviesen nombrados por el sistema conocido como ley de salarios o por contrato.

#### **De la elaboración de Manuales Administrativos**

**Art. 62.-** Las Municipalidades, estarán en la obligación de elaborar y aprobar Manuales Administrativos, sino los tuviese, y en caso contrario deberá efectuarse la

correspondiente revisión y corrección de los Manuales existentes.

Para uso de este reglamento y de acuerdo a lo establecido en el Art.81 de La Ley, las Municipalidades deberán contar con los Manuales siguientes:

- a) Manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño.
- b) Manuales reguladores del Sistema Retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios.
- c) Manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación.
- d) Manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

### **Aplicación Única**

**Art. 63.-** Por ser de carácter especial, la Carrera Administrativa de los funcionarios y empleados de las Municipalidades y Entidades Municipales se regula única y exclusivamente por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y es por ello que el legislador establece en el Art. 82 de La Ley que prevalecerá sobre la Ley del Servicio Civil e igualmente prevalecerá sobre cualquier otra ley que la contraríe.

### 3.4.7 COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

| ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN   | TIEMPO     | COSTO      |
|---|------------|------------|
| Creación del Registro Municipal   | 2 Semanas  | \$ 600     |
| Integración de la comisión Municipal  | 2 semanas  | \$ 200     |
| Inducción sobre la Carrera Administrativa a los Servidores Públicos de la Municipalidad de San Vicente              | 4 semanas  | \$ 300     |
| Revisión y corrección de herramientas Administrativas   | 4 semanas  | \$ 350     |
| Apertura e ingreso de datos en el Registro Municipal  | 5 semanas  | \$ 300     |
| Implementación de Concursos para la contratación de personal  | 8 semanas  | \$ 600     |
| Implementación de Evaluaciones del desempeño  | 4 semanas  | \$ 300     |
| Desarrollo del Plan de Capacitación y adiestramiento.   | 16 semanas | \$ 2000    |
| Aprobación y puesta en marcha del Reglamento de la Carrera Administrativa Municipal al personal de la Municipalidad | 2 semanas  | \$ 500     |
| <b>TOTAL</b>  |            | \$ 5150.00 |

### 3.4.8 FINANCIAMIENTO DEL MODELO

Debido a la importancia que tiene la implementación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal para las Alcaldías y demás instituciones que velan por el bienestar de los Municipios, el proyecto se puede financiar realizando convenios con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y la Fundación para el Desarrollo Local y el Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centroamérica y El Caribe (FUNDEMUCA), por otra parte, reduciendo los gastos innecesarios de la Municipalidad para utilizar un porcentaje del presupuesto que dicha Municipalidad tiene asignado y el resto con fondos propios de la institución, provenientes de la recaudación de impuestos.



## C. Bibliografía

### Libros:

Alfonso Fernández Hatre, Sistemas Integrados de la Gestión, 2001.

Facundo Álvarez, Las organizaciones Municipalidad de Córdoba, 2005.

Ivancevich, Jhon M. y otros. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial McGraw Hill, Irwin, p. 368.

Joan M<sup>a</sup> Amat. Control de gestión. Barcelona, 1992 y Menguzzato y Renau. op. Cit.

Muñoz Campos, Roberto, La investigación científica 4ta edición, 2004, El Salvador.

TERRY, GEORGE R. Principios de administración. México MX: editorial Continental, 1982. ISBN 968-26- 0176-2

### Leyes:

Código Municipal de El Salvador, D.O.23 Tomo 290 art. 1 Capitulo único, año 2000.

Constitución de la República de El Salvador, Decreto numero 38 Tomo 281, 15 diciembre 1983.

Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, D.L.868, 05/04/2000, D.O. 88 T. 347.

Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, D.O.176, tomo 300 año 1988.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal de El Salvador, Versión Popular, Lineamientos estratégicos y de actuación para la implementación y consolidación de la Carrera Administrativa Municipal en Centroamérica y El Caribe,

Fundación DEMUCA Decreto Legislativo N°: 1039 Fecha: 26/05/2006 Asamblea Legislativa de La República de El Salvador.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal, D.L.1039 26/05/06  
Ley General Tributaria Municipal D.O.242 Tomo 313 D.L. 86 17/10/1981.

### **Trabajo de Investigación:**

Sánchez, Catarina. Caridad, Maritza. Diseño de un Modelo para la Gestión Administrativa de la alcaldía Municipal de Cojutepeque, Universidad Francisco Gavidia, El Salvador, 2008.

### **Páginas Web:**

[http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo\\_hipot%C3%A9tico-deductivo](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_hipot%C3%A9tico-deductivo).

<http://omarsanchez.net/conceptomod.aspx> 30/04/2012

<http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/00000997908c1305.html> 03/05/2012.

<http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/00000997908c1305.html> 03/05/2012.

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html> 30/04/2012.

<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde9> 28/04/12.

<http://www.medellin.gov.co/irj/portal/ciudadanos?NavigationTarget=navurl://bc6e3c6301ca52ef7f58249ae85bfde9> 28/04/2012.

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml> 03/05/2012.

<http://www.munivaldivia.cl/administracion/adm.html> 03/05/2012.

SINAPSYS-Business solutions <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>  
06/06/2012

Universidad Politécnica de Valencia:  
<http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>) 06/06/2012

**Otros documentos:**

Carta Iberoamericana de la función pública, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.

Diseño de un modelo para la gestión administrativa de la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, Universidad Francisco Gavidia, 2008.

Estrategia Institucional Fundación DEMUCA  
Guía didáctica para el facilitador, caja costarricense de seguro social, Centro de desarrollo estratégico e información en salud y seguridad social, CENDEISSS, 2004.

Lineamientos estratégicos y de actuación para la implementación y consolidación de la Carrera Administrativa Municipal en Centroamérica y El Caribe, Fundación DEMUCA.

# **D. ANEXOS**

## Anexo 1

**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Escuela de Administración de Empresas**



Cuestionario dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente.

**Objetivo:** La presente encuesta es realizada por estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, con el objeto de recopilar información necesaria para realizar un diagnóstico de la Gestión Municipal de la Alcaldía de San Vicente.

La información que se obtendrá será utilizada estrictamente para fines académicos y contribuirá a la Propuesta de un Modelo de Gestión para la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente.

**Indicaciones:** Lea detenidamente cada pregunta, marque con "X" la respuesta correcta y complete los espacios en blanco de acuerdo a su criterio.

### I. Datos Generales

Sexo: F  M

Edad: 18 – 25  26 – 33  34 – 40  41 – más

Departamento administrativo al que pertenece: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Grado Académico: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la Institución: \_\_\_\_\_

### II. Contenido

1. ¿Conoce usted el Organigrama que posee la Alcaldía Municipal de San Vicente?

Si  No

2. ¿Considera que la Alcaldía Municipal de San Vicente trabaja de acuerdo a su Organigrama?

Si  No

3. ¿Existen líneas de autoridad bien definidas?

Si  No

4. ¿Considera que hay una distribución equitativa de tareas en los puestos de trabajo?

Si  No

5. Tiene conocimiento de las políticas de la Alcaldía Municipal:

Si  No

Si su respuesta es Sí, mencione cuales políticas conoce:

---

---

---

6. ¿Posee la Alcaldía Municipal Manuales Administrativos?

Si  No

Si su respuesta es "No" por favor pasar a la pregunta 8.

7. ¿Qué tipo de Manuales posee?

Manual de Bienvenida

Manual de Descripción de Puestos

Manual de Procedimientos

Manual de Evaluación del Desempeño

Manual de Organización

Otros

Explique: \_\_\_\_\_

8. ¿Cómo evalúa usted los servicios que brinda la Alcaldía Municipal?

Excelente  Bueno  Regular

9. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la Alcaldía?

Estable  Poco estable  Inestable

10. ¿Considera usted que existe oportunidad de desarrollar una Carrera Administrativa en la Alcaldía Municipal de San Vicente, es decir que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo, en base al merito?

Si  No

Porque:

---

---

11. ¿Se realiza algún tipo de proceso para medir el desempeño de los empleados?

Si  No

Si su respuesta es "NO", por favor pasar a la pregunta 15.

12. ¿Qué tipo de proceso se realiza en la Alcaldía Municipal para medir el desempeño de los empleados?

Autoevaluaciones

Evaluación por parte de los superiores

Evaluación por objetivos

Otras

Explique \_\_\_\_\_

13. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?

Semestral  Anual  Otros

Explique \_\_\_\_\_

14. ¿Quién se encarga de medir el desempeño laboral de los empleados?

El Jefe Inmediato

El Consejo Municipal

El Alcalde Municipal

Dpto. RRHH

Otros  Explique: \_\_\_\_\_

15. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía Municipal?

Si  No

Si su respuesta es "No" por favor pase a la pregunta 17.

16. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Una vez al año

Otros  Explique: \_\_\_\_\_

17. Considera usted que la capacitación permanente es un elemento importante para mejorar el desempeño de los empleados.

Si  No

18. ¿Conoce usted la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

Si  No

Si su respuesta es "No" por favor pase a la pregunta 22.

19. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

Mucho  Poco  Nada

20. ¿Conoce quienes son los encargados de Administrar la Carrera Administrativa Municipal?

Si  No

21. ¿Sabe que son las Comisiones Municipales y cómo funcionan?

Si  No

22. La Ley establece que el acceso a la Carrera Administrativa Municipal y los ascensos a cargos de nivel superior, se harán por medio de concurso, los cuales deben garantizar los principios de igualdad, merito, capacidad y publicidad. ¿Estaría usted dispuesto a someterse a dichos concursos para optar a un mejor empleo?

Si  No

23. ¿Conoce cuales son los concursos que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

Si  No

24. ¿Considera que es importante la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente?

Si  No

Porque: \_\_\_\_\_

25. ¿Considera que con la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, mejoraría el desempeño laboral de los empleados y se brindaría mejores servicios a la población?

Si  No

26. ¿Estaría interesado en recibir formación sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

Si  No

27. Según su experiencia, ¿Que recomendaciones daría para mejorar la Gestión Municipal en la Alcaldía Municipal de San Vicente?

---

---

---

**“Gracias por su Colaboración”**

Nombre del Encuestador:

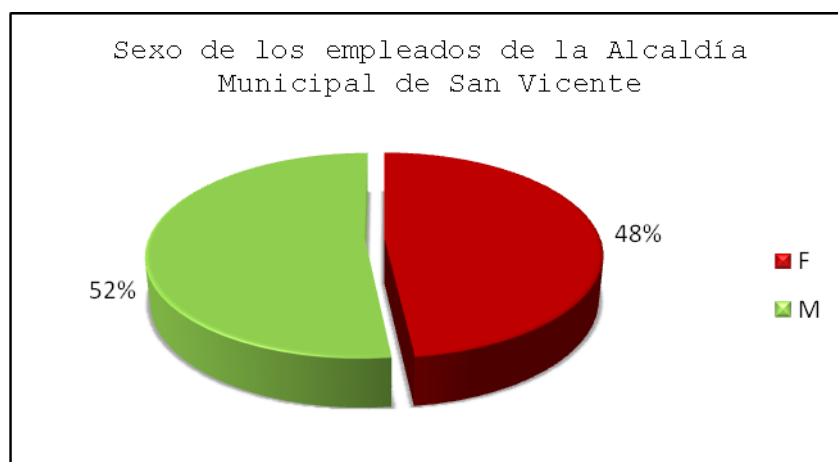
Fecha

## Anexo 2

### I. Datos Generales

#### SEXO

| Sexo         | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Femenino     | 51         | 0.48       | 48%         |
| Masculino    | 55         | 0.52       | 52%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |

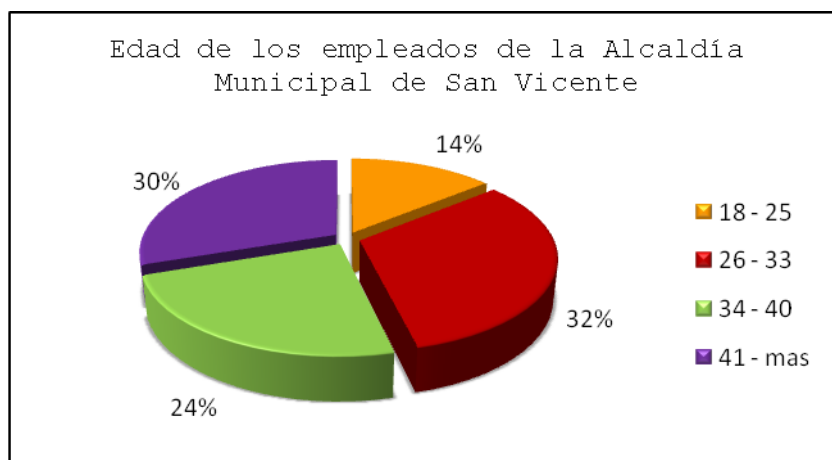


#### Análisis

De las personas encuestadas el 52% pertenecen al sexo masculino, mientras que un 48% son del sexo femenino, aunque existe una diferencia mínima hay más hombres que mujeres trabajando en la Alcaldía Municipal de San Vicente.

**EDAD**

| Edad     | Cantidad | Frecuencia |            |
|----------|----------|------------|------------|
|          |          | Relativa   | Porcentual |
| 18 - 25  | 15       | 0.14       | 14%        |
| 26 - 33  | 34       | 0.32       | 32%        |
| 34 - 40  | 25       | 0.24       | 24%        |
| 41 - mas | 32       | 0.30       | 30%        |
| Total    | 106      | 1          | 100%       |

**Análisis**

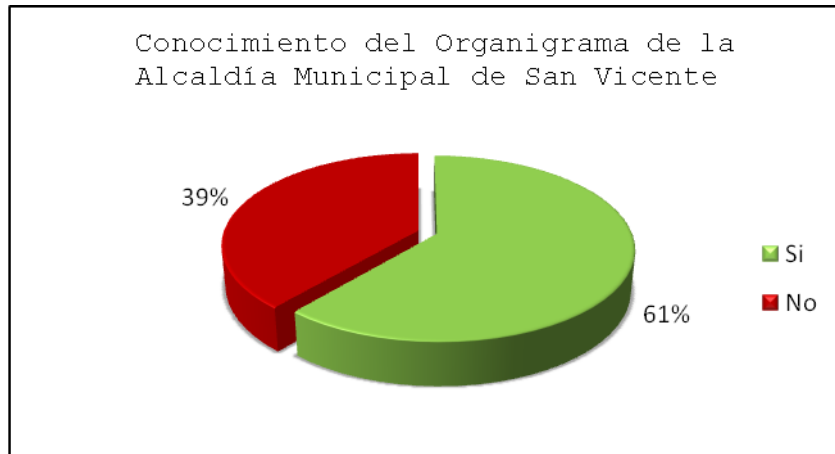
En la Alcaldía Municipal de San Vicente, el 14% de los empleados encuestados tienen un rango de edad de 18 a 25 años el cual representa el sector más joven, el 32% está entre 26 y 33 años, un 24% de 34 a 40 años y el 30% que representa a aquellos empleados de edad más avanzada.

## II. Contenido.

### 1. ¿Conoce usted el Organigrama que posee la Alcaldía Municipal de San Vicente?

**Objetivo:** Conocer la cantidad de empleados de la alcaldía que tienen conocimiento acerca del organigrama de la institución.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Si           | 65       | 0.61       | 61%        |
| No           | 41       | 0.39       | 39%        |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



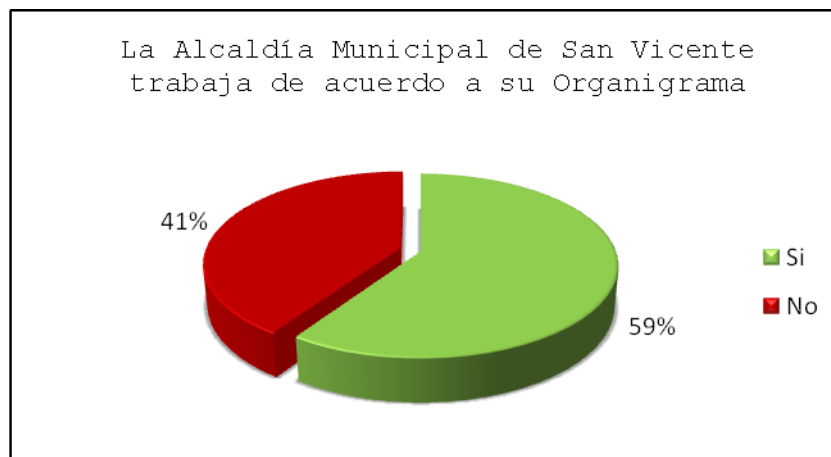
#### Análisis

El 61% de los empleados encuestados de la Alcaldía de San Vicente tiene conocimiento acerca del organigrama de la institución, y un 39% desconoce dicho organigrama.

**2. ¿Considera que la Alcaldía Municipal de San Vicente trabaja de acuerdo a su Organigrama?**

**Objetivo:** Obtener el dato de cuantos empleados de la alcaldía opinan que se trabaja conforme al organigrama.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 63         | 0.59       | 59%         |
| No           | 43         | 0.41       | 41%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



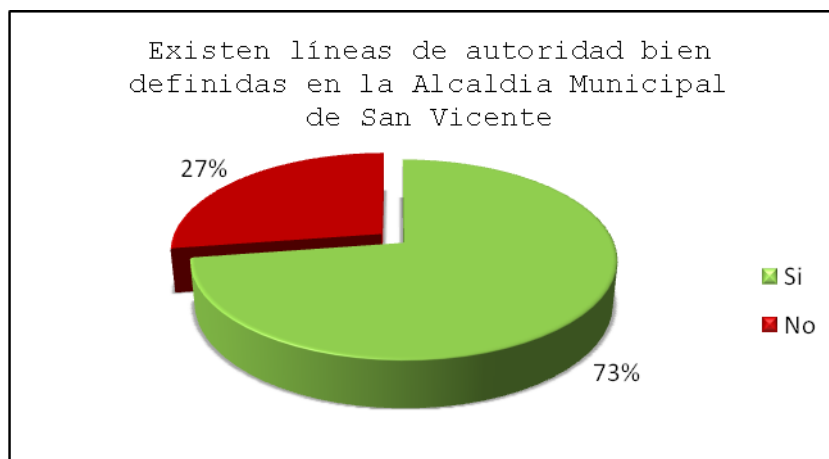
**Análisis**

El 59% de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente consideran que se trabaja de acuerdo a su organigrama, por el contrario el 41% manifestó que el desarrollo de las actividades no se realiza de acuerdo a dicho organigrama.

### 3. ¿Existen líneas de autoridad bien definidas?

**Objetivo:** Conocer cuántos empleados de la alcaldía opinan que las líneas de autoridad se han definido correctamente.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 77         | 0.73       | 73%         |
| No           | 29         | 0.27       | 27%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



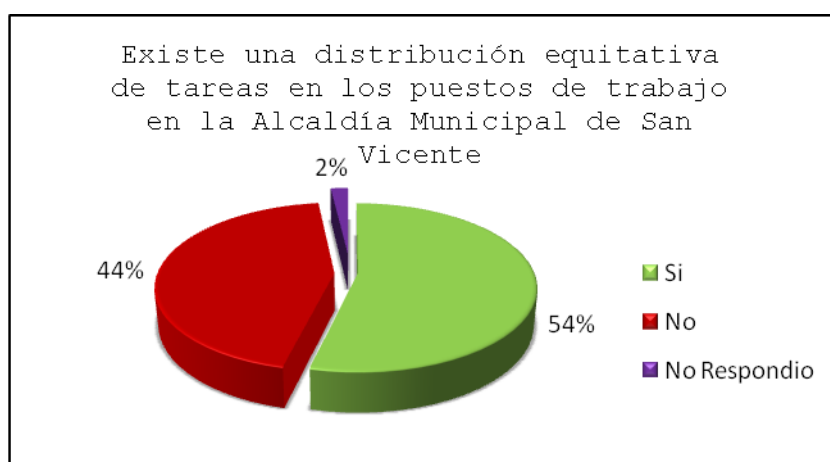
#### Análisis

Un 73% de los empleados encuestados consideran que en la Alcaldía Municipal de San Vicente existen líneas de autoridad bien definidas, por lo que el 27% no está de acuerdo.

**4. ¿Considera que hay una distribución equitativa de tareas en los puestos de trabajo?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de la alcaldía acerca de la distribución de tareas en los puestos de trabajo.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 57         | 0.54       | 54%         |
| No           | 47         | 0.44       | 44%         |
| No Respondió | 2          | 0.02       | 2%          |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



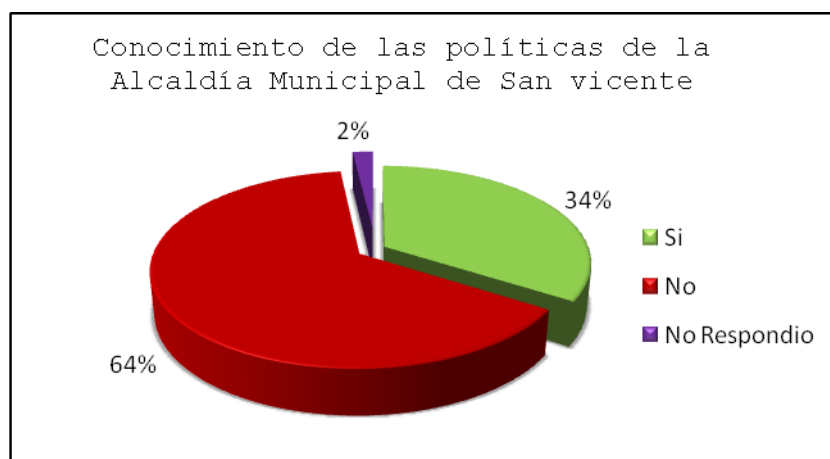
### Análisis

En cuanto a la distribución de las tareas en los puestos de trabajo, el 54% de los empleados de la Alcaldía consideran que es equitativa, mientras que un 44% de los empleados no lo consideran así.

## 5. ¿Tiene conocimiento de las políticas de la Alcaldía Municipal?

**Objetivo:** Conocer la cantidad de empleados de la alcaldía que tienen conocimiento sobre las políticas de la institución.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia  |             |
|--------------|------------|-------------|-------------|
|              |            | Relativa    | Porcentual  |
| Si           | 36         | 0.34        | 34%         |
| No           | 68         | 0.64        | 64%         |
| No Respondió | 2          | 0.02        | 2%          |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1.00</b> | <b>100%</b> |



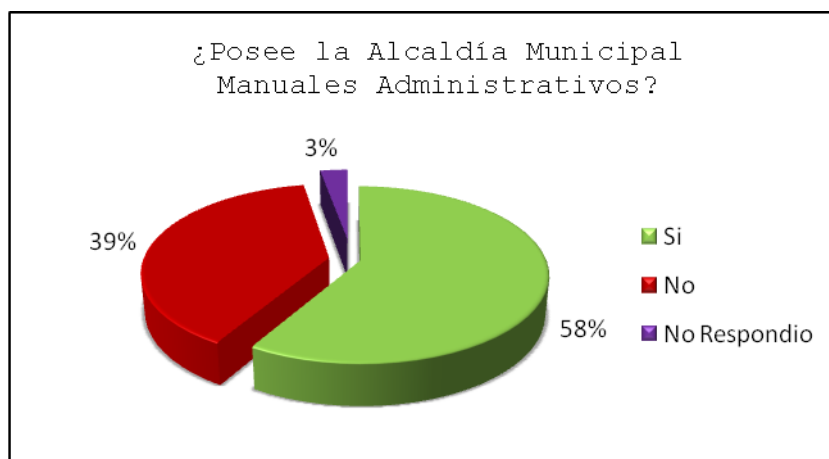
### Análisis

Un 64% de los empleados no conoce las políticas de la institución y un 34% manifestó que si tienen conocimiento de las políticas de la Alcaldía Municipal de San Vicente.

## 6. ¿Posee la Alcaldía Municipal Manuales Administrativos?

**Objetivo:** Obtener el dato de los empleados de la alcaldía que tienen conocimiento de la existencia de los manuales administrativos con que cuentan en la institución.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 62         | 0.58       | 58%         |
| No           | 41         | 0.39       | 39%         |
| No Respondió | 3          | 0.03       | 3%          |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



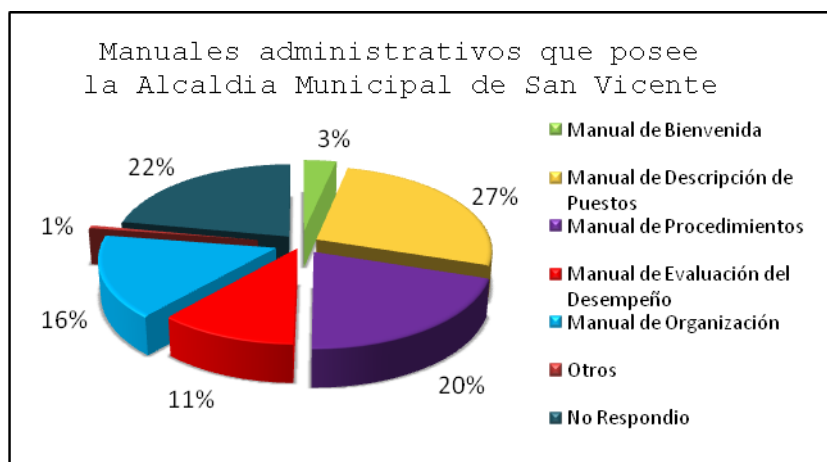
### Análisis

El 58% de los empleados de la Alcaldía respondió que si cuentan con manuales administrativos, no obstante, el 39% respondió que no tienen este tipo de herramientas.

## 7. ¿Qué tipo de Manuales posee?

**Objetivo:** Recopilar información acerca de los tipos de manuales administrativos que posee la alcaldía según la opinión de los empleados.

| Respuestas                         | Cantidad | Frecuencia |             |
|------------------------------------|----------|------------|-------------|
|                                    |          | Relativa   | Porcentual  |
| Manual de Bienvenida               | 6        | 0.03       | 3%          |
| Manual de Descripción de Puestos   | 47       | 0.27       | 27%         |
| Manual de Procedimientos           | 36       | 0.20       | 20%         |
| Manual de Evaluación del Desempeño | 20       | 0.11       | 11%         |
| Manual de Organización             | 28       | 0.16       | 16%         |
| Otros                              | 1        | 0.01       | 1%          |
| No Respondió                       | 39       | 0.22       | 22%         |
| <b>Total</b>                       |          | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



### Análisis

Según la opinión de los empleados, la Alcaldía Municipal de San Vicente cuenta con diferentes manuales administrativos, entre los que podemos mencionar; Manual de Bienvenida, Descripción de Puestos, Evaluación del Desempeño, y de Organización, de los cuales no todos los empleados tienen total conocimiento de su existencia.

## 8. ¿Cómo evalúa usted los servicios que brinda la Alcaldía Municipal?

**Objetivo:** Conocer la evaluación que dan los empleados de la alcaldía acerca de los servicios que brindan a la población.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Excelente    | 40       | 0.38       | 38%        |
| Bueno        | 54       | 0.51       | 51%        |
| Regular      | 12       | 0.11       | 11%        |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



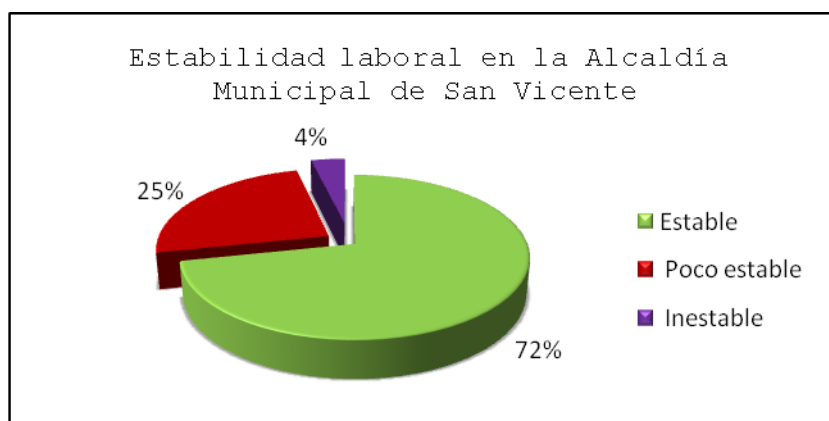
### Análisis

El 51% de los empleados, evaluó los servicios que brinda la Alcaldía Municipal de San Vicente como buenos, mientras que el 38% considera que es excelente y solo un 11% opinó que es regular.

## 9. ¿Cómo califica su estabilidad laboral en la Alcaldía?

**Objetivo:** Obtener información acerca de cómo evalúan la estabilidad laboral los empleados de la alcaldía.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Estable      | 72       | 0.72       | 72%        |
| Poco estable | 25       | 0.25       | 25%        |
| Inestable    | 3        | 0.03       | 3%         |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



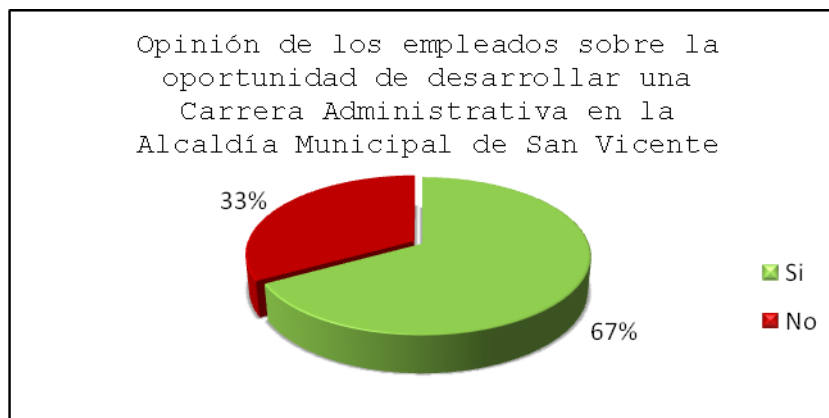
### Análisis

El 72% de los empleados manifiesta que hay estabilidad laboral en la alcaldía, el 24% manifiesta que hay poca estabilidad y el 4% considera que es inestable.

10. ¿Considera usted que existe oportunidad de desarrollar una Carrera Administrativa en la Alcaldía Municipal de San Vicente, es decir que los empleados pueden aspirar a un mejor puesto de trabajo, en base al merito?

**Objetivo:** Conocer si en la Alcaldía Municipal de San Vicente existe oportunidad de desarrollar una carrera administrativa.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 71         | 0.67       | 67%         |
| No           | 35         | 0.33       | 33%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



### **Análisis**

Al analizar los datos obtenidos se puede observar que un 67% de los empleados de la Alcaldía consideran que tienen la oportunidad de aspirar a un mejor puesto de trabajo en base a su merito, por el contrario un 33% considera que no, ya que no existen concursos para poder aplicar a dichos puestos.

11. ¿Se realiza algún tipo de proceso para medir el desempeño de los empleados?

**Objetivo:** Obtener información si en la Alcaldía Municipal se realiza algún tipo de proceso para medir el desempeño de los empleados.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 38         | 0.36       | 36%         |
| No           | 68         | 0.64       | 64%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



### Análisis

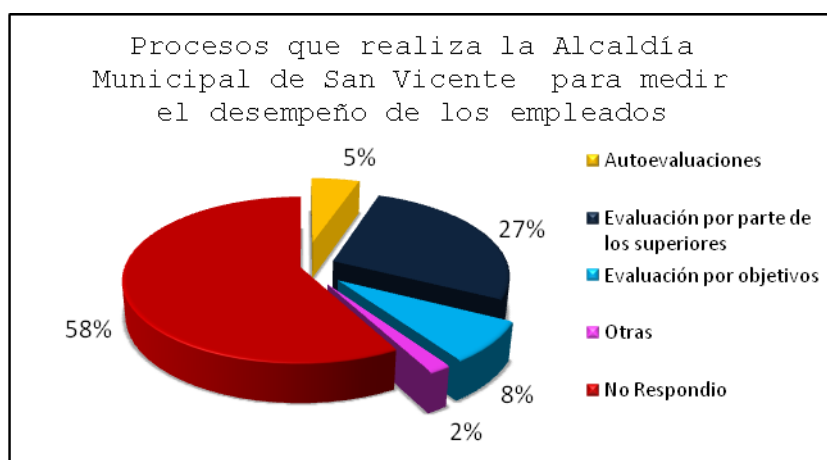
Los empleados de la Alcaldía están de acuerdo en un 36% que se realizan procesos para medir el desempeño, sin embargo un 64% opina que no se realizan.

Esto quiere decir que solo en algunas áreas se realizan evaluaciones del desempeño, acá hay un problema ya que en la Alcaldía debería de existir un proceso de evaluación a nivel general en toda la Alcaldía.

**12. ¿Qué tipo de proceso se realiza en la Alcaldía Municipal para medir el desempeño de los empleados?**

**Objetivo:** Conocer los diferentes procesos con los que cuenta la Alcaldía Municipal para medir el desempeño de los empleados.

| Respuestas                             | Cantidad | Frecuencia |            |
|--|----------|------------|------------|
|  |          | Relativa   | Porcentual |
| Autoevaluaciones                       | 6        | 0.05       | 5%         |
| Evaluación por parte de los superiores | 31       | 0.27       | 27%        |
| Evaluación por objetivos               | 9        | 0.08       | 8%         |
| Otras                                  | 2        | 0.02       | 2%         |
| No Respondió                           | 66       | 0.58       | 58%        |
| <b>Total</b>                           |          | 1          | 100%       |



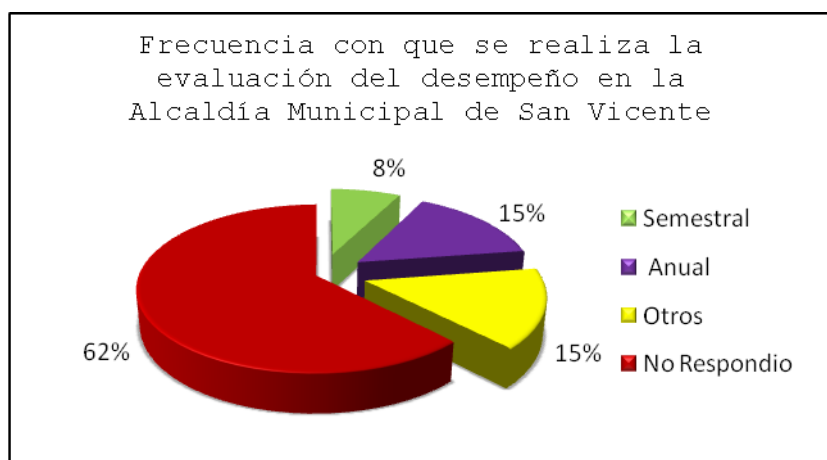
**Análisis**

En los datos obtenidos se puede observar que un 58% de los empleados no respondió, ya que ellos consideran que no se realiza ningún proceso de evaluación, sin embargo un 27% mencionó que las evaluaciones son realizadas por sus jefes inmediatos, un 8% opina que la medición del desempeño es en base a objetivos, el 5% respondieron que se realizan auto evaluaciones.

**13. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño?**

**Objetivo:** Conocer la frecuencia con la que la Alcaldía Municipal realiza evaluaciones del desempeño a sus empleados.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Semestral    | 8          | 0.08       | 8%          |
| Anual        | 16         | 0.15       | 15%         |
| Otros        | 16         | 0.15       | 15%         |
| No Respondió | 66         | 0.62       | 62%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



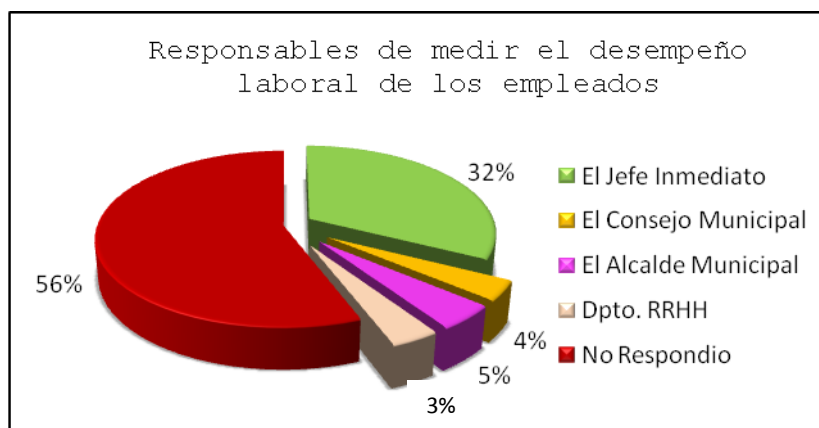
**Análisis**

El 62% de los empleados no respondieron ya que no han recibido ningún tipo de evaluación del desempeño, un 15% opina que las evaluaciones se realizan anualmente, igual porcentaje considera que las evaluaciones se realizan con diferente frecuencia y un 8% respondió que se realizan semestralmente, dichas respuestas varían debido a que no se realizan evaluaciones a nivel general de parte de la Alcaldía, sino por Unidades laborales.

**14. ¿Quién se encarga de medir el desempeño laboral de los empleados?**

**Objetivo:** Obtener información sobre quiénes son los encargados de medir el desempeño de los empleados en la Alcaldía Municipal.

| Respuestas           | Cantidad | Frecuencia |            |
|----------------------|----------|------------|------------|
|                      |          | Relativa   | Porcentual |
| El Jefe Inmediato    | 36       | 0.32       | 32%        |
| El Consejo Municipal | 4        | 0.04       | 4%         |
| El Alcalde Municipal | 5        | 0.05       | 5%         |
| Dpto. RRHH           | 4        | 0.03       | 3%         |
| No Respondió         | 62       | 0.56       | 56%        |
| <b>Total</b>         |          | 1          | 100%       |



**Análisis**

El 56% de los empleados no respondió debido a que consideran que no se realizan evaluaciones del desempeño, el 32% están de acuerdo en que la evaluación es realizada por el jefe inmediato, una minoría de empleados opinan que las evaluaciones son realizadas por los diferentes autoridades como lo son el Concejo Municipal, el Alcalde Municipal y el Departamento de Recursos Humanos.

**15. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la Alcaldía Municipal?**

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Alcaldía Municipal han recibido capacitaciones en el periodo que llevan trabajando en dicha Institución.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 74         | 0.70       | 70%         |
| No           | 31         | 0.29       | 29%         |
| No Respondió | 1          | 0.01       | 1%          |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



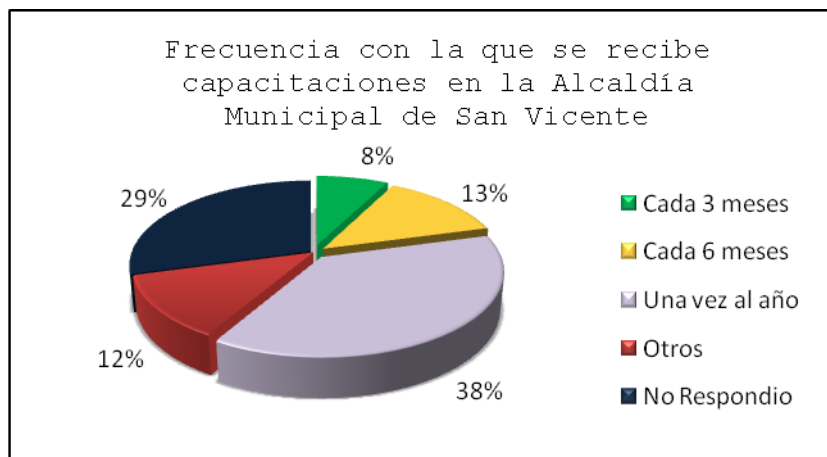
**Análisis**

El 70% los empleados ha recibido capacitaciones por parte de la Alcaldía Municipal de San Vicente, sin embargo, un 29% de los empleados respondió que no ha recibido capacitaciones y pocos de los empleados no respondieron a esta pregunta.

## 16. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones?

**Objetivo:** Obtener información sobre la frecuencia con la que los empleados de la Alcaldía reciben capacitaciones

| Respuestas     | Cantidad   | Frecuencia |             |
|----------------|------------|------------|-------------|
|                |            | Relativa   | Porcentual  |
| Cada 3 meses   | 8          | 0.08       | 8%          |
| Cada 6 meses   | 14         | 0.13       | 13%         |
| Una vez al año | 40         | 0.38       | 38%         |
| Otros          | 13         | 0.12       | 12%         |
| No Respondió   | 31         | 0.29       | 29%         |
| <b>Total</b>   | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



### Análisis

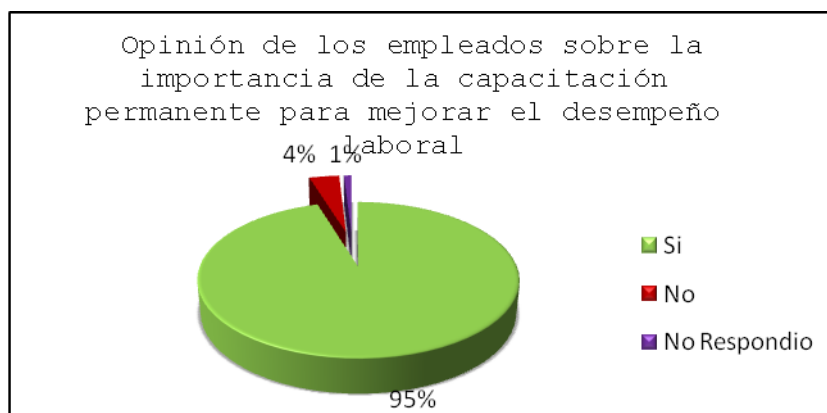
El 38% de los empleados está de acuerdo en que las capacitaciones se realizan solo una vez al año, otros empleados opinan que las capacitaciones se realizan cada 6 meses o en diferentes fechas y una minoría responde que las capacitaciones se realizan cada 3 meses.

La respuesta a esta pregunta es muy variada ya que son diferentes puestos de trabajo por lo tanto hay empleados que tienen que estar en constante capacitación a comparación de otros.

17. **Considera usted que la capacitación permanente es un elemento importante para mejorar el desempeño de los empleados.**

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los empleados sobre si las capacitaciones son un elemento importante para mejorar su desempeño.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 101        | 0,95       | 95%         |
| No           | 4          | 0,04       | 4%          |
| No Respondió | 1          | 0,01       | 1%          |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



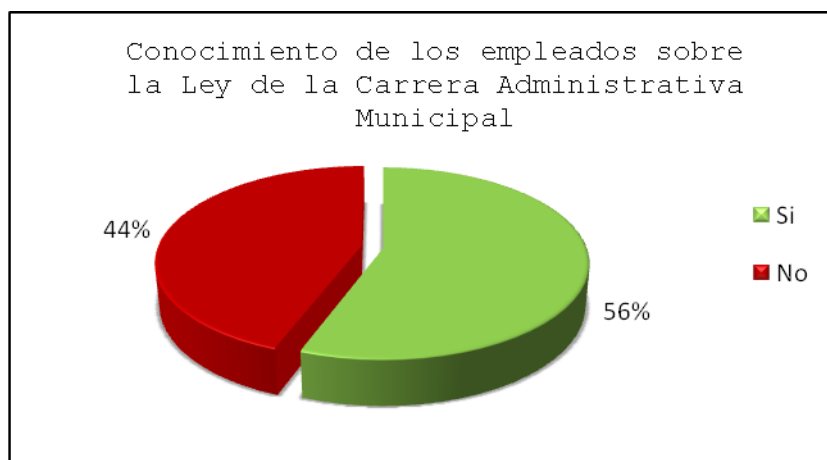
### **Análisis**

La mayoría de empleados de la Alcaldía Municipal están de acuerdo en que las capacitaciones permanentes son un elemento importante para mejorar el desempeño de los empleados, ya que por medio de estas ellos pueden ir innovando o actualizando los procesos con los que realizan sus actividades, sin embargo una minoría de ellos opinan que las capacitaciones permanentes no ayudan a mejorar el desempeño.

18. **¿Conoce usted la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?**

**Objetivo:** Investigar la cantidad de empleados que tienen conocimiento sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 59         | 0.56       | 56%         |
| No           | 47         | 0.44       | 44%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



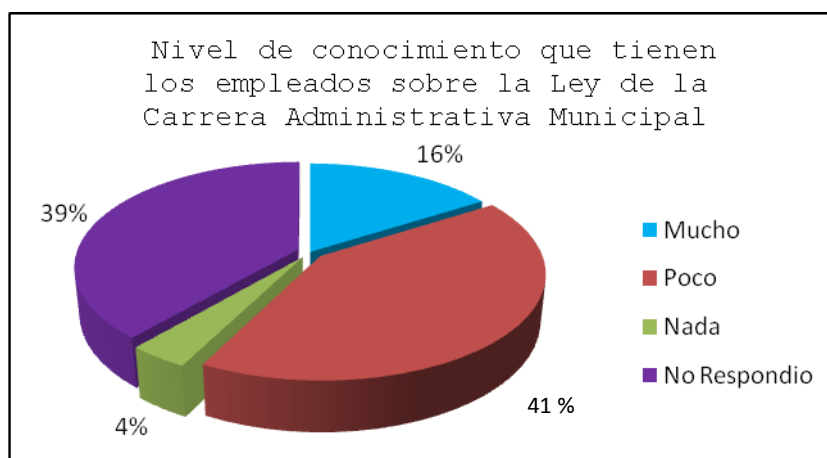
**Análisis**

En los datos obtenidos un 56% de empleados conoce la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, pero un 44% no conoce dicha ley, por lo cual se percibe una falta de interés por parte de la Alcaldía Municipal de formar a su personal sobre dicha Ley.

19. ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?

**Objetivo:** obtener información del nivel de conocimiento que tienen los empleados de la Alcaldía sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Mucho        | 17         | 0.16       | 16%         |
| Poco         | 44         | 0.41       | 41%         |
| Nada         | 4          | 0.04       | 4%          |
| No Respondió | 41         | 0.39       | 39%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



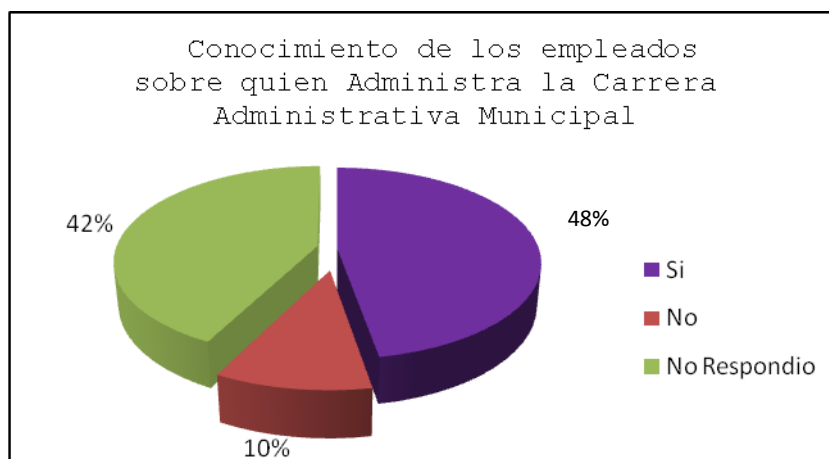
### Análisis

El 16% de las personas tienen mucho conocimiento sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y el 41% solo han escuchado mencionarla pero desconocen lo que dicha ley representa o tienen muy poco conocimiento de ella, por lo que se puede decir que la Alcaldía Municipal de San Vicente muestra poco interés en formar a sus empleados con respecto a la Ley antes mencionada.

20. **¿Conoce quiénes son los encargados de Administrar la Carrera Administrativa Municipal?**

**Objetivo:** Saber si los empleados de la Alcaldía conocen quienes son los encargados de administrar la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 50         | 0.48       | 48%         |
| No           | 11         | 0.10       | 10%         |
| No Respondió | 45         | 0.42       | 42%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



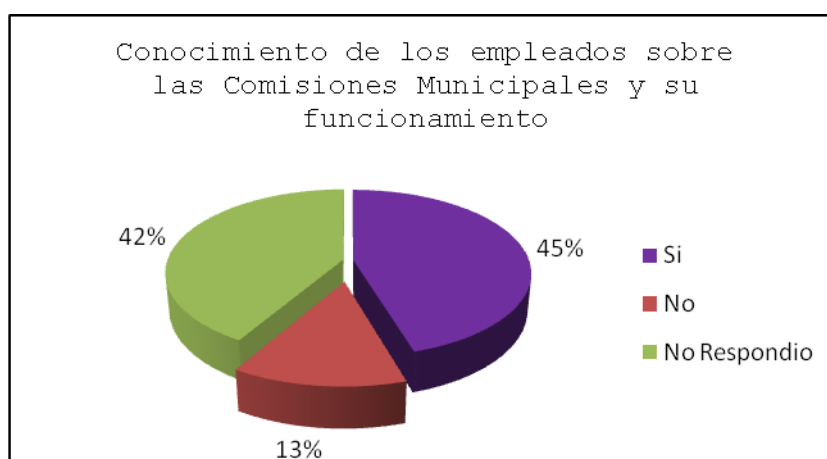
**Análisis**

El 48% de los Empleados de la Alcaldía Municipal manifestaron conocer quiénes son los encargados de Administrar la Carrera Administrativa Municipal, mientras que el 42% dice no tener conocimiento y un 10% se negó a responder debido a que no conocen nada sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

**21. ¿Sabe que son las Comisiones Municipales y como funcionan?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía sobre el conocimiento que tienen de las Comisiones Municipales y su funcionamiento.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 48         | 0.45       | 45%         |
| No           | 14         | 0.13       | 13%         |
| No Respondió | 44         | 0.42       | 42%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



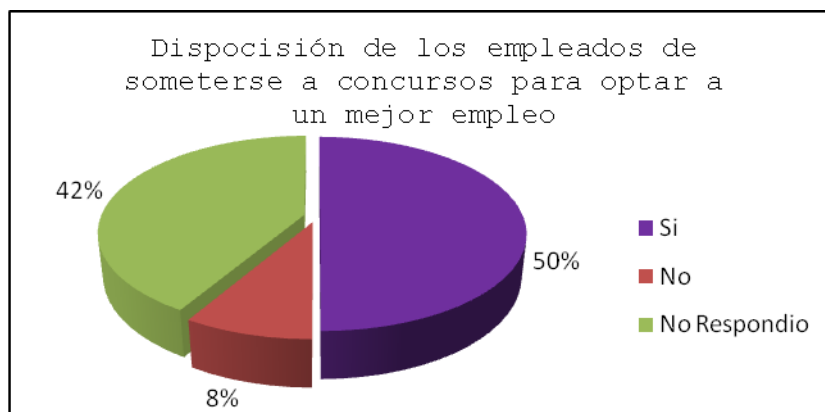
**Análisis**

El 45% de las personas respondieron saber que son las Comisiones Municipales y como funcionan ya que han formado parte de la elección de candidatos para dicha comisión, el 13% dijo no saber sobre eso y el 42% no respondió, lo que representa que más de la mitad de los empleados no conocen de este tema.

22. La Ley establece que el acceso a la Carrera Administrativa Municipal y los ascensos a cargos de nivel superior, se harán por medio de concurso, los cuales deben garantizar los principios de igualdad, merito, capacidad y publicidad. ¿Estaría usted dispuesto a someterse a dichos concursos para optar a un mejor empleo?

**Objetivo:** Conocer si los empleados de la Alcaldía estarían dispuestos a someterse a concursos para optar a un mejor empleo.

| Respuestas   | Cantidad   | Frecuencia |             |
|--------------|------------|------------|-------------|
|              |            | Relativa   | Porcentual  |
| Si           | 53         | 0.50       | 50%         |
| No           | 9          | 0.08       | 8%          |
| No Respondió | 44         | 0.42       | 42%         |
| <b>Total</b> | <b>106</b> | <b>1</b>   | <b>100%</b> |



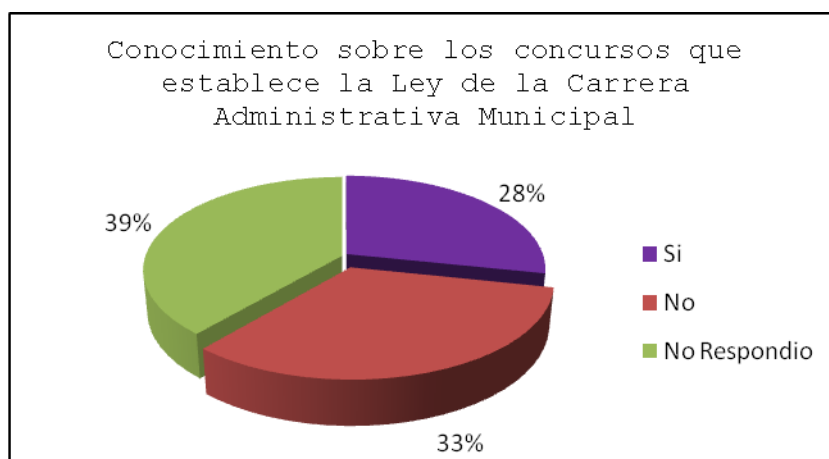
### Análisis

El 50% de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente manifestó interés en participar de los concursos que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece, ya que consideran que es una oportunidad de ascenso para ellos de una forma justa y en base al merito, mientras que el 42% opinó estar en contra y el 8% restante se negó a responder.

**23. ¿Conoce cuales son los concursos que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?**

**Objetivo:** Saber si los empleados de la Alcaldía tienen conocimiento sobre los concursos que establece la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Si           | 30       | 0.28       | 28%        |
| No           | 35       | 0.33       | 33%        |
| No Respondió | 41       | 0.39       | 39%        |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



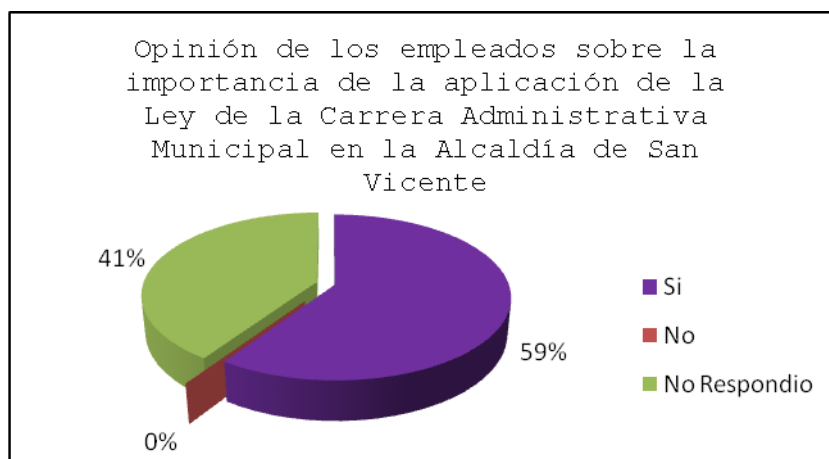
**Análisis**

El 28% de los empleados respondieron que conocen cuales son los concursos que la Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece, lo que indica que la gran mayoría desconoce de dicho tema, esto se debe al desinterés de la institución por instruir a sus empleados y la falta de interés de las personas por someterse a dichos concursos.

**24. ¿Considera que es importante la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en la Alcaldía de San Vicente?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados de la Alcaldía sobre la importancia que tiene la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Si           | 63       | 0.59       | 59%        |
| No           | 0        | 0.00       | 0%         |
| No Respondió | 43       | 0.41       | 41%        |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



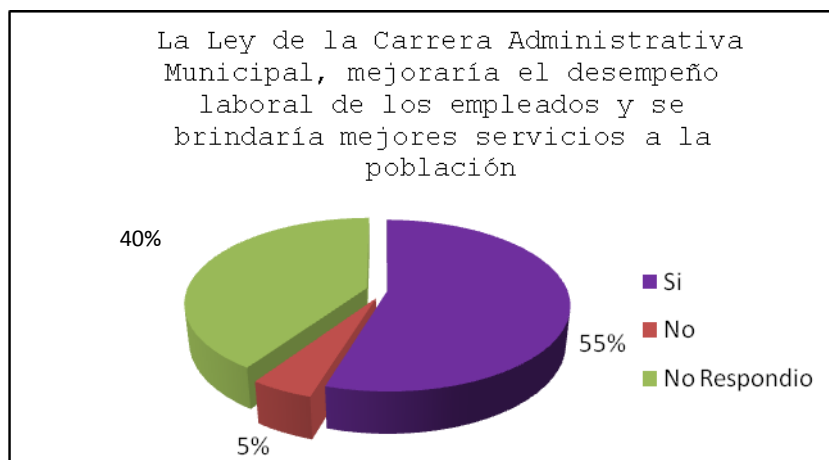
**Análisis**

El 59% de los empleados consideran que es importante la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal ya que con ello se brindaría mayor estabilidad laboral, oportunidad de optar a un mejor empleo en base al merito y la profesionalización de los empleados, mientras que el 41% manifestó que no es importante su aplicación ya que no traerá mayores beneficios.

25. ¿Considera que con la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, mejoraría el desempeño laboral de los empleados y se brindaría mejores servicios a la población?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados sobre los beneficios que traerá la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Si           | 58       | 0.55       | 55%        |
| No           | 5        | 0.05       | 5%         |
| No Respondió | 43       | 0.40       | 40%        |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



### Análisis

El 55% de los empleados manifestó que la aplicación de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal mejoraría el desempeño laboral y aumentaría la calidad en los servicios que se brindan a la población, mientras que el 5% manifestó no estar de acuerdo y el 40% se negó a responder.

**26. ¿Estaría interesado en recibir formación sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal?**

**Objetivo:** Conocer el interés de los empleados de la Alcaldía en recibir formación sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

| Respuestas   | Cantidad | Frecuencia |            |
|--------------|----------|------------|------------|
|              |          | Relativa   | Porcentual |
| Si           | 98       | 0.92       | 92%        |
| No           | 3        | 0.03       | 3%         |
| No Respondió | 5        | 0.05       | 5%         |
| <b>Total</b> | 106      | 1          | 100%       |



**Análisis**

El 92% de los empleados manifestaron un gran interés en recibir formación sobre la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, esto representa la mayoría de personas y una oportunidad para la institución de formar a su personal para lograr la aplicación de dicha Ley, ya que solo el 3% dijo no estar interesado y el 5% se negó a responder.

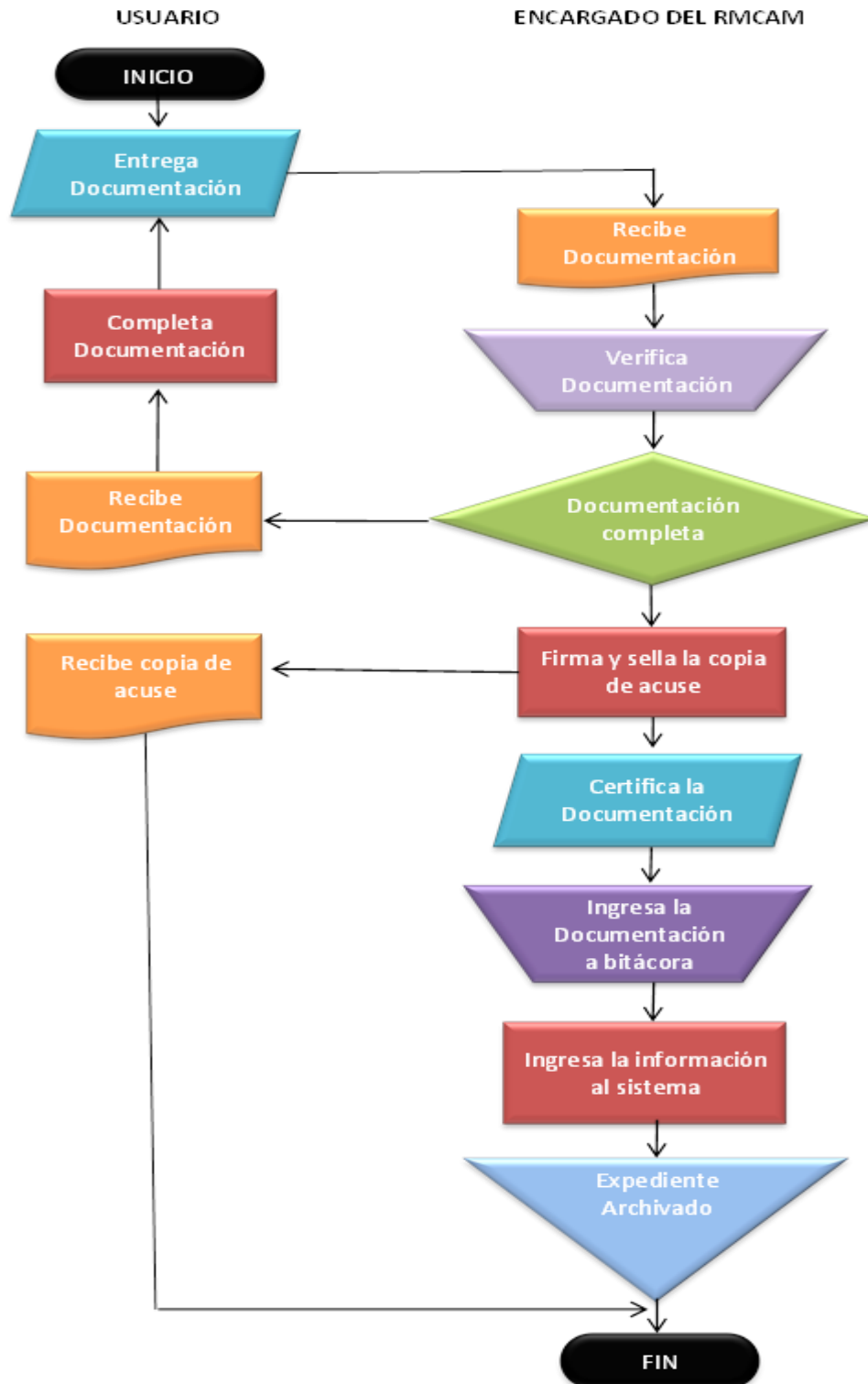
## ANEXO 3

**Cuadro 1: Desarrollo del procedimiento para el Registro de empleados y funcionarios Municipales**

| El procedimiento para el Registro de empleados y funcionarios municipales se realizara de acuerdo a los pasos siguientes: |  |   |
|---|--|---|
| <b>PASO</b>   | <b>ACCIÓN</b>  | <b>ENCARGADOS</b>   |
| <b>1</b>  | El Empleado o funcionario que ingresa a la Carrera Administrativa entrega al encargado del Registro, la hoja de vida con fotografía reciente, adjunto a una ficha prediseñada, donde se detalla el historial laboral, con su identificación y toda la información necesaria que describa su identidad, cargo, educación y formación, experiencia laboral, salud, entre otra. Además deberá presentar los resultados de las evaluaciones previas a la contratación y certificación del acuerdo municipal de nombramiento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>  | El encargado del Registro recibe y revisa toda la documentación entregada por el empleado o funcionario, verificando que este completa y en orden.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>  | El encargado del Registro devuelve la documentación, al funcionario o empleado, si no está completa, detallando cuales son las inconsistencias.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>  | El funcionario o empleado recibe la documentación para ser corregida y entregada nuevamente al Registro.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 5  | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, el encargado del Registro, firma y sella la copia de acuse de recibo.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 6  | El Empleado o funcionario recibe el encargado del Registro la copia de acuse recibo, la cual certifica que la documentación ha sido entregada. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 7  | El encargado del Registro certifica las copias de los documentos recibidos, para luego ser registrados.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | El encargado del Registro ingresa en bitácora de registro los movimientos en los expedientes del personal municipal.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El encargado del Registro, ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de carrera.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 10 | El encargado del Registro, guarda el expediente en el archivo correspondiente.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

Figura 1: Diagrama del procedimiento para el Registro de empleados y funcionarios Municipales

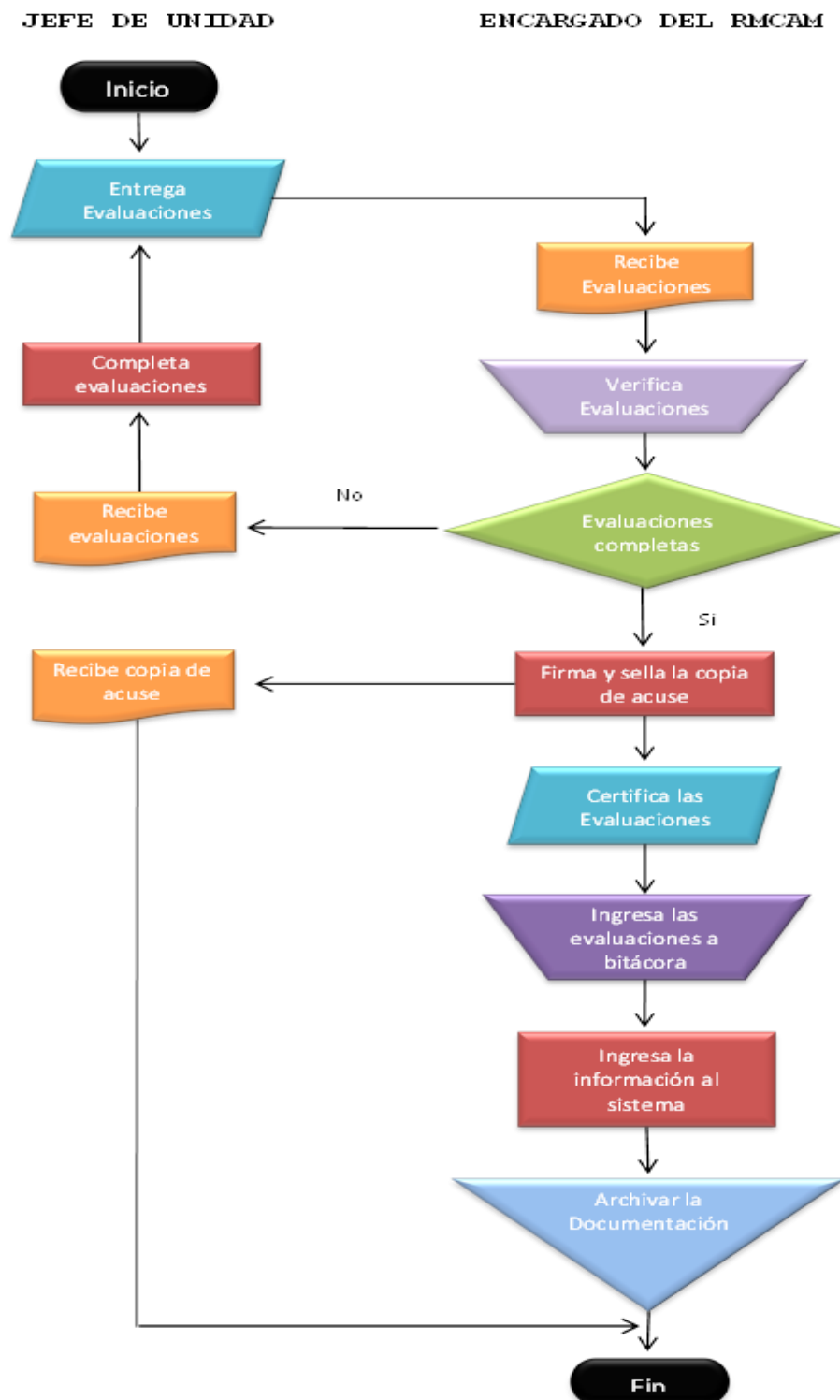


**Cuadro 2: Desarrollo del procedimiento de Registro de Evaluaciones realizadas a Empleados y Funcionarios Municipales.**

| El proceso del Registro de Evaluaciones realizadas a Empleados y Funcionarios Municipales se realiza de la siguiente manera: |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>   | <b>RESPONSABLES</b>   |
| <b>1</b>   | El Jefe de la Unidad o departamento entrega al encargado del Registro los resultados de las evaluaciones realizadas a todos los empleados de la carrera, de los respectivos jefes de unidad o departamento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El encargado del Registro recibe los resultados de la de las evaluaciones realizadas por los empleados de la carrera, de los respectivos jefes de unidad o departamento.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El encargado del Registro verifica que las evaluaciones hayan sido realizadas en base a los formatos y manuales establecidos para dichas evaluaciones.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | Las evaluaciones que no cumplen con los requisitos antes mencionados, son devueltas por el encargado del Registro a los responsables de cada una de las áreas correspondientes.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El jefe de Unidad o departamento recibe las evaluaciones que no cumplen con los requisitos y completa dichas evaluaciones para así ser enviadas al el encargado del Registro.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 6  | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, el encargado del Registro firma y sella la copia de acuse de recibo, la cual certifica que las evaluaciones han sido recibidas y enviadas a las áreas correspondientes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 7  | El encargado del Registro le entrega a los Jefes de Unidad o departamento la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | El Jefe de Unidad o departamento recibe la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El encargado del Registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 10 | El encargado del Registro ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de la carrera.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 11 | El encargado del Registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de la carrera.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

Figura 2: Diagrama del procedimiento de Registro de Evaluaciones realizadas a Empleados y Funcionarios Municipales.

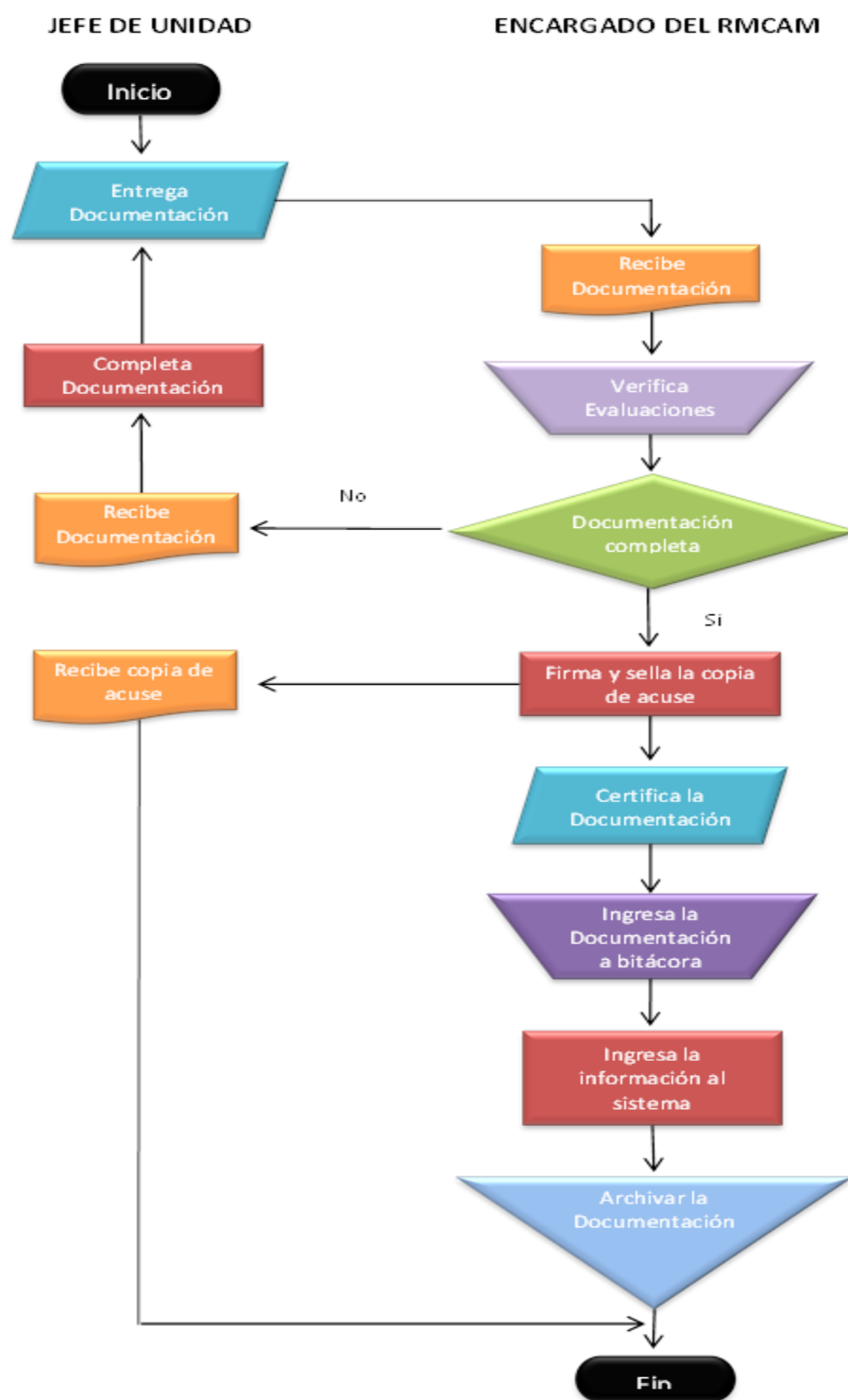


**Cuadro 3: Desarrollo del procedimiento de Registro de Capacitaciones y Adiestramientos a los empleados de Carrera.**

| El procedimiento de Registro de Capacitaciones y Adiestramientos a los empleados de Carrera se desarrollara de acuerdo a los siguientes pasos: |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>   | <b>RESPONSABLES</b>   |
| <b>1</b>   | El Jefe de cada Unidad o Departamento entregará al encargado del Registro la documentación relacionada con las Capacitaciones y Adiestramiento recibidos por los empleados de Carrera que correspondan a dicha Unidad o Departamento. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El encargado del Registro recibe la documentación de las capacitaciones o adiestramientos recibidos por los empleados de la carrera, del respectivo Jefe de Unidad o Departamento.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El Encargado del Registro verifica que los documentos cumplan con las características necesarias para que tengan la validez, para poder ser archivados posteriormente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | El encargado del Registro devuelve a los respectivos jefes de cada Unidad o Departamento, la documentación que no cumpla con los requisitos antes mencionados, estableciendo cuales son las inconsistencias.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El Jefe de la Unidad o Departamento recibe la documentación que no cumpla con los requisitos antes mencionados para completarlos y ser presentados nuevamente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>6</b>   | Una vez completada la documentación necesaria el encargado del Registro,  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad</li> </ul>   |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | firma y sella la copia de acuse de recibo.   | correspondiente<br>• Encargado del Registro                     |
| <b>7</b>  | El encargado del Registro le entrega a los Jefes de Unidad o departamento la copia de acuse de recibo.                                     | • Jefe de la Unidad correspondiente<br>• Encargado del Registro |
| <b>8</b>  | El Jefe de la Unidad o Departamento recibe la copia de acuse que certifica que la documentación fue entregada al responsable del Registro. | • Jefe de la Unidad correspondiente<br>• Encargado del Registro |
| <b>9</b>  | El Encargado del Registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.                           | • Encargado del Registro  |
| <b>10</b> | El Encargado del Registro ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de la carrera.    | • Encargado del Registro  |
| <b>11</b> | El Responsable del Registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de carrera.                                | • Encargado del Registro  |

Figura 3: Diagrama del procedimiento de Registro de Capacitaciones y Adiestramientos a los empleados de Carrera.

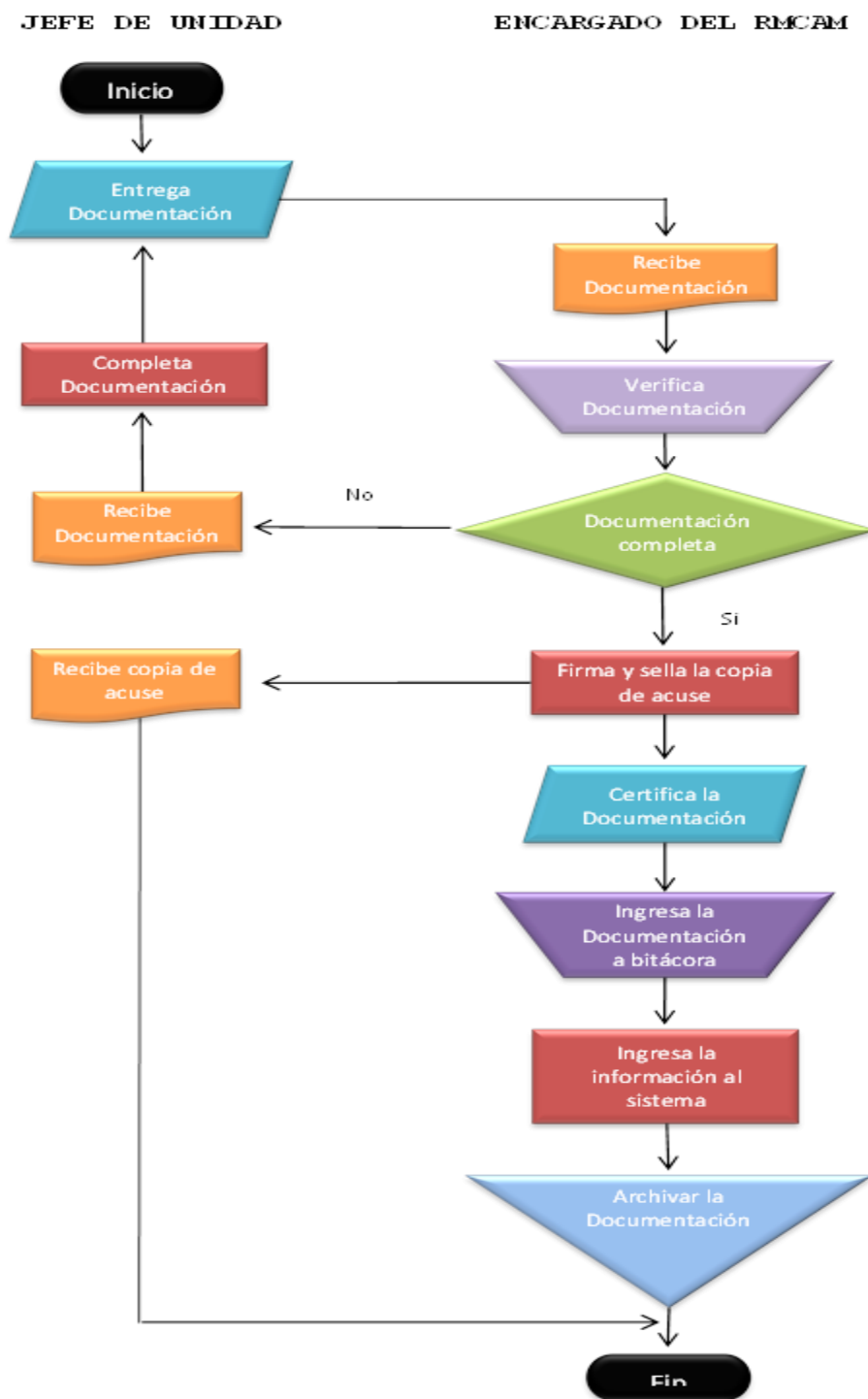


**Cuadro 4: Desarrollo del procedimiento de Registro de ascensos, traslados y permutas de los empleados de Carrera.**

| El procedimiento de registro de ascensos, traslados y permutas de los empleados de carrera se realiza de acuerdo a los siguientes pasos: |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>   | <b>RESPONSABLES</b>   |
| <b>1</b>   | El jefe de Unidad o Departamento entrega los documentos que respaldan el ascenso, traslado o permuta de los empleados de la carrera al encargado del Registro.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El encargado del Registro recibe los documentos que respaldan el ascenso, traslado o permuta de los empleados de la carrera, del respectivo jefe de Unidad o Departamento.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El encargado del Registro verifica que los documentos estén debidamente legalizados para que tengan la validez suficiente para poder ser registrados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | La documentación que no cumple con los requisitos antes mencionados, es devuelta a los respectivos jefes de cada área.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El jefe de la Unidad recibe la documentación para completarla y entregarla nuevamente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>6</b>   | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, el encargado del registro firma y sella la copia de acuse de recibo, que certifica que la documentación ha sido recibida y devuelta a la | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | jefatura correspondiente.  |   |
| <b>7</b>  | El encargado del registro entrega al jefe de Unidad o Departamento la copia de acuse de recibo.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>8</b>  | El jefe de Unidad o Departamento recibe la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de la Unidad correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>9</b>  | El encargado del registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| <b>10</b> | El encargado del registro ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de carrera. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| <b>11</b> | El encargado del registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de carrera.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

Figura 4: Diagrama del procedimiento de Registro de ascensos, traslados y permutas de los empleados de Carrera.

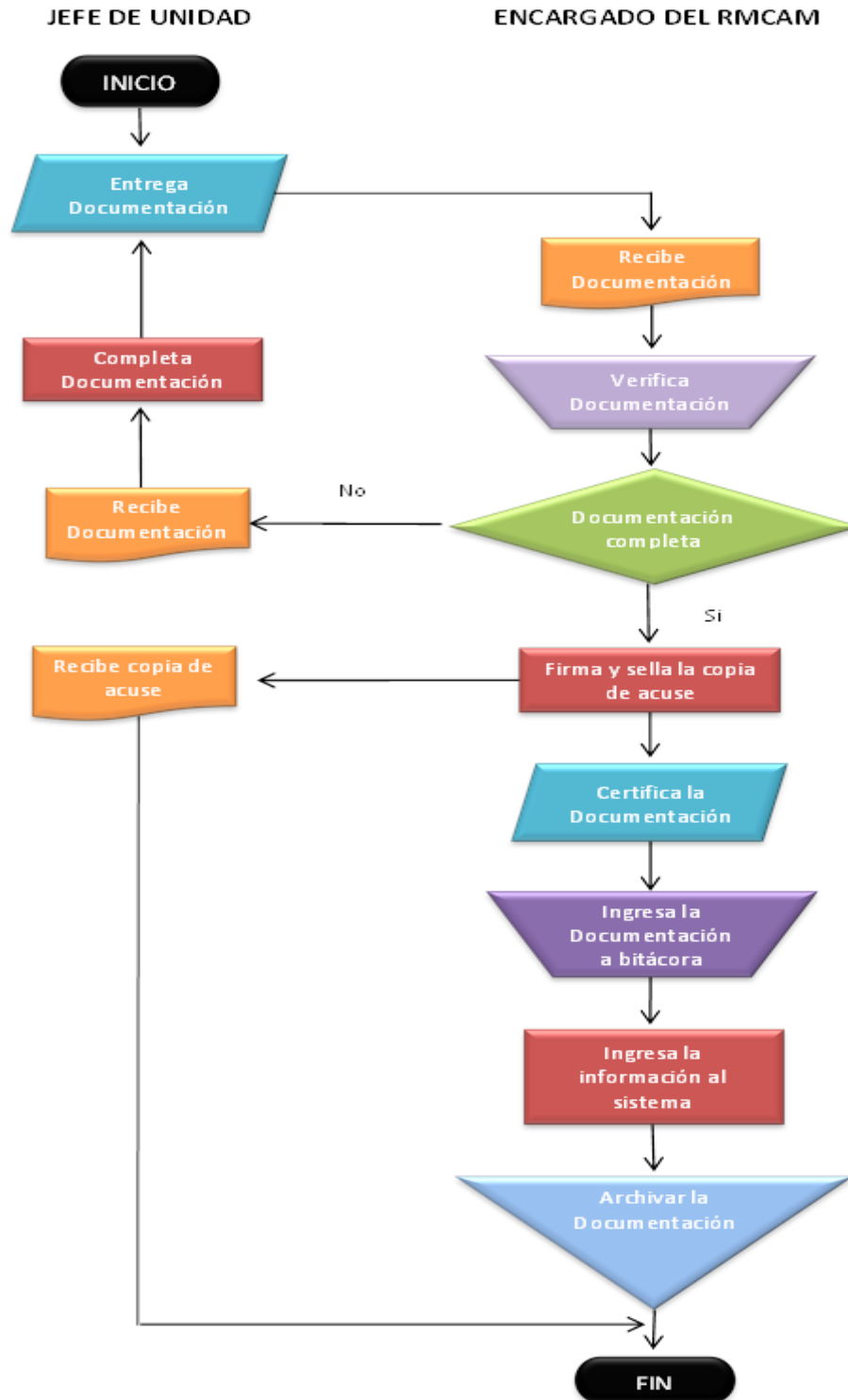


**Cuadro 5: Desarrollo del procedimiento de Registro de Retiro de los empleados de Carrera.**

| El Procedimiento para el Registro de Retiro de los Empleados de Carrera se desarrollará de acuerdo a los siguientes pasos: |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>   | <b>ENCARGADOS</b>   |
| <b>1</b>   | El empleado o funcionario de Carrera que desea retirarse, entrega al Encargado del Registro, la documentación necesaria para su retiro.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El Encargado del Registro recibe los documentos de retiro de los empleados de carrera.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El Encargado del Registro verifica que los documentos estén debidamente legalizados para que tengan la validez suficiente para poder ser registrados.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | El Encargado del Registro devuelve la documentación que no cumple con los requisitos antes mencionados, al funcionario que la presente, estableciendo cuales son las inconsistencias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El Funcionario o empleado interesado en el retiro de Carrera, recibe la documentación que no cumple con los requisitos para ser completada y entregada nuevamente.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>6</b>   | Una vez completada la documentación el encargado del Registro firma y sella la copia de acuse de recibo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado</li> </ul>              |

|           |   |   |
|-----------|---|---|
|           |   | del Registro  |
| <b>7</b>  | El encargado del Registro entrega al funcionario la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>8</b>  | El Empleado o funcionario recibe la copia de acuse que certifica que la documentación fue entregada al responsable del Registro.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>9</b>  | El Encargado del Registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| <b>10</b> | El Encargado del Registro ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de la carrera. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| <b>11</b> | El Responsable del Registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de Carrera.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

Figura 5: Diagrama del procedimiento de Registro de Retiro de los empleados de Carrera.

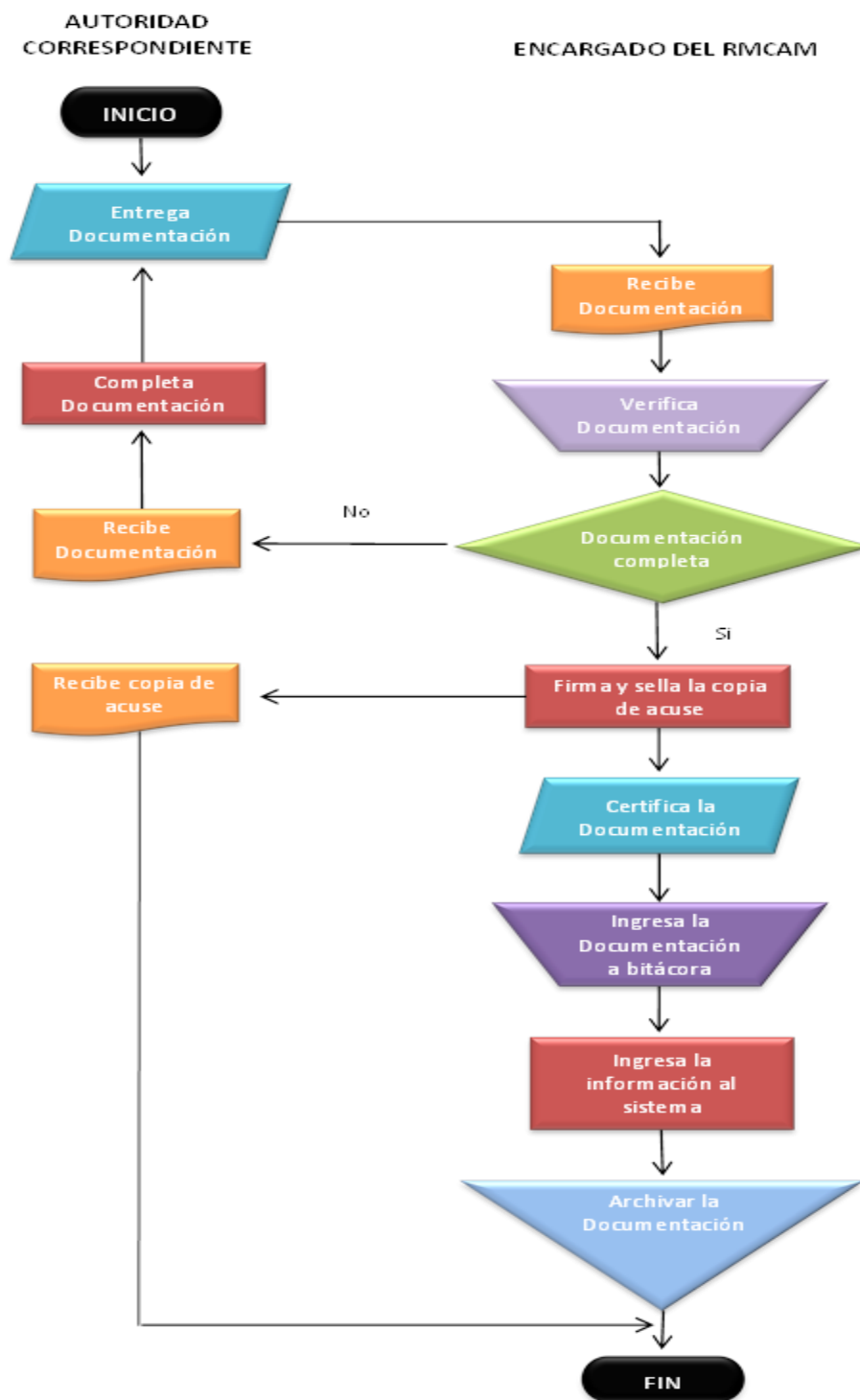


**Cuadro 6: Procedimiento del Registro de Amonestaciones a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal**

| El Procedimiento para el Registro de Amonestaciones a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal se desarrolla de acuerdo a los siguientes pasos: |  |  |
|--|--|--|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>  | <b>RESPONSABLE</b>   |
| <b>1</b>   | El jefe inmediato superior o autoridad que impone la sanción, entrega los documentos de amonestación encargado del Registro.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El encargado del Registro recibe los documentos de amonestación de los empleados de la carrera, por parte del jefe inmediato superior, o autoridad que impuso la sanción.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El encargado del Registro verifica que los documentos estén debidamente legalizados para que tengan la validez suficiente para poder ser registrados.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | La documentación que no cumple con los requisitos antes mencionados, es devuelta por el encargado del Registro a los responsables de cada una de las áreas correspondientes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El jefe de Unidad o departamento, o autoridad correspondiente, recibe los documentos que no cumplen con los requisitos para ser completados y entregados nuevamente.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>6</b>   | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, El encargado del Registro Firma y sella la copia de acuse de recibo que                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del</li> </ul>          |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    | certifica que la documentación ha sido recibida y devuelta a la jefatura correspondiente.  | Registro   |
| 7  | El encargado del Registro le entrega a los Jefes de Unidad o departamento la copia de acuse de recibo.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | El Jefe de Unidad o departamento recibe la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El encargado del Registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |
| 10 | El encargado del Registro Ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de carrera. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |
| 11 | El encargado del Registro Archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de carrera.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |

Figura 6: Diagrama del Registro de Amonestaciones a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal

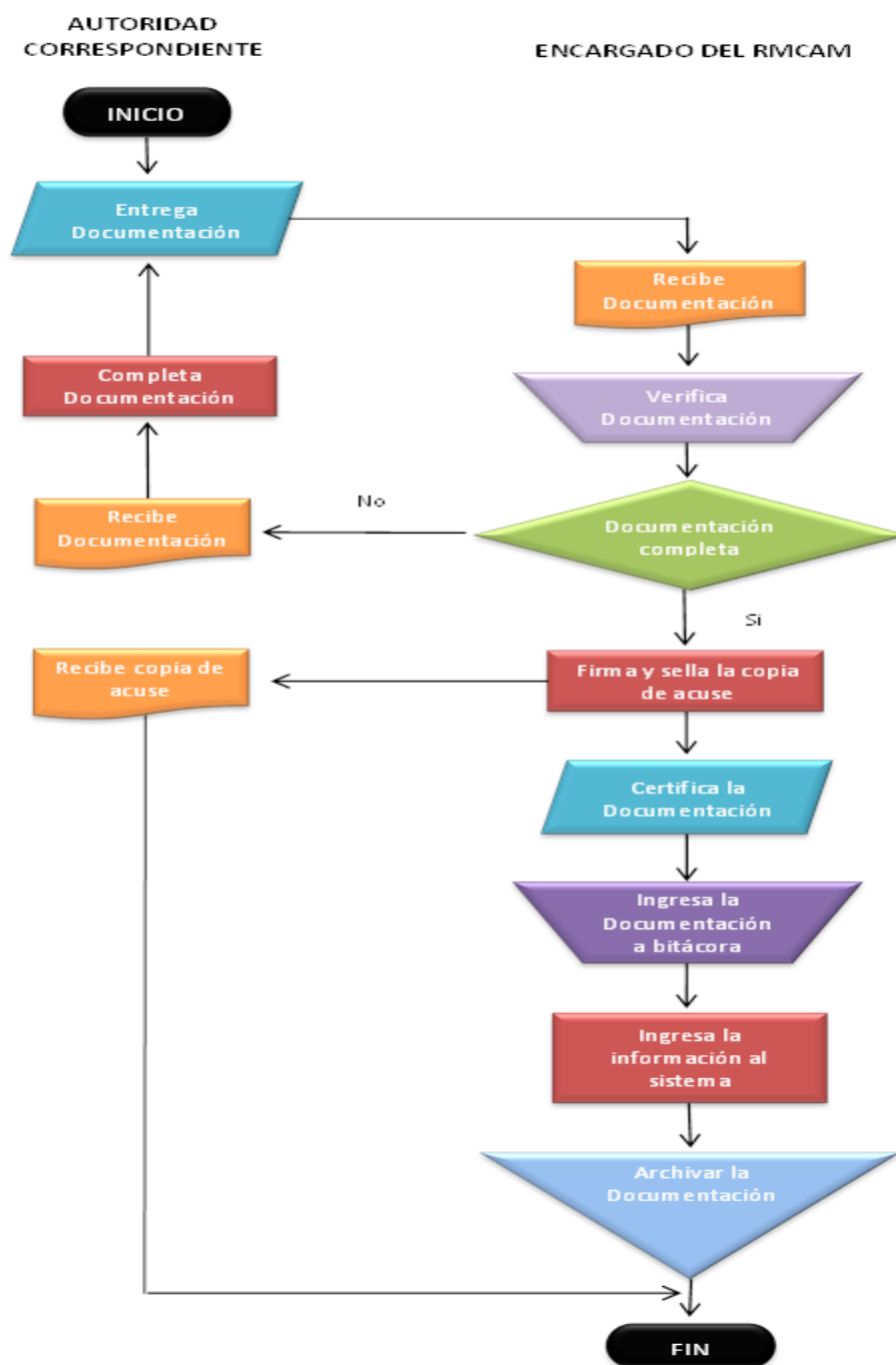


**Cuadro 7: Procedimiento del Registro de suspensiones y postergaciones al derecho de ascenso a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal**

| El procedimiento para el Registro de suspensiones y postergaciones al derecho de ascenso a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa se realiza de acuerdo a los siguientes pasos: |  |  |
|--|--|--|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>  | <b>RESPONSABLE</b>   |
| <b>1</b>   | La Autoridad Correspondiente entrega al Encargado del Registro, la documentación relacionada con el proceso a realizar.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El encargado del registro recibe los documentos de suspensión o postergación de derecho de ascenso, según sea el caso, de los empleados de la carrera, por parte de la autoridad que ha impuesto la sanción. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El encargado del registro verifica que los documentos estén debidamente legalizados para que tengan la validez suficiente para poder ser registrados.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | Si la documentación no cumple con los requisitos antes mencionados, es devuelta a la autoridad solicitante.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | La autoridad correspondiente recibe la documentación para completarla y presentarla nuevamente al encargado del Registro.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 6  | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, el encargado del registro firma y sella la copia de acuse de recibo que certifica que la documentación ha sido recibida y devuelta a la autoridad correspondiente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 7  | El encargado del registro entrega a la autoridad correspondiente la copia de acuse de recibo.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | La autoridad correspondiente recibe la copia de acuse de recibo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Unidad o Autoridad Correspondiente</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El encargado del registro ingresa en bitácora de registro de movimientos en los expedientes del personal municipal.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |
| 10 | El encargado del registro ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de carrera.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |
| 11 | El encargado del registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de carrera.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>   |

Figura 7: Diagrama del Registro de suspensiones y postergaciones al derecho de ascenso a los funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal

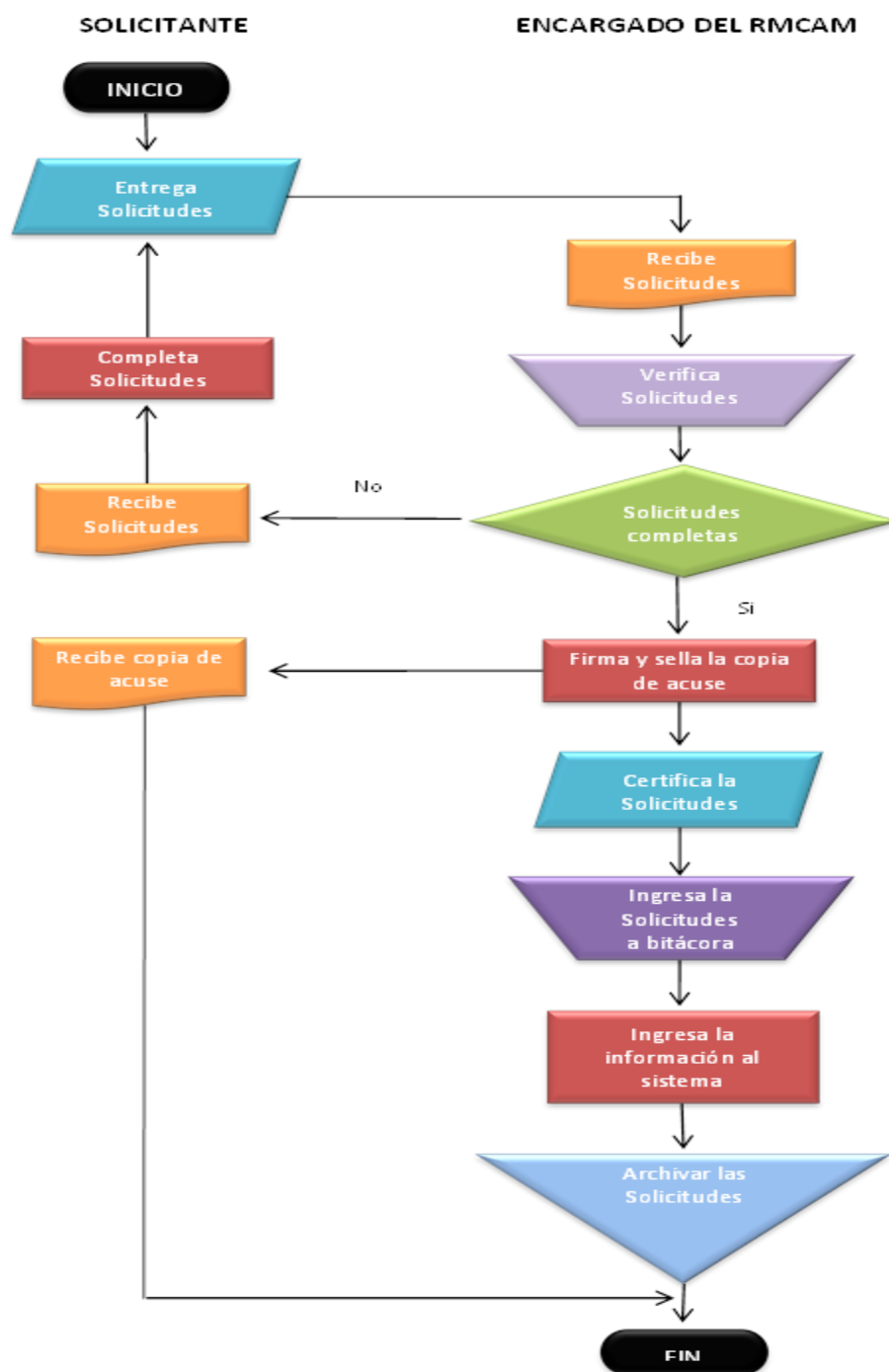


**Cuadro 8: Procedimiento del Registro de los recursos de revocatoria y revisión interpuestos por funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal**

| PASO | ACCIÓN   | ENCARGADOS  |
|------|--|---|
| 1    | El Empleado o funcionario que está siguiendo dicho proceso entrega al encargado del Registro la documentación correspondiente.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 2    | El Encargado del Registro recibe los recursos y solicitudes de revisión, según sea el caso, por parte del empleado que está siguiendo dicho proceso, firmados y sellados por la autoridad que impuso la sanción. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 3    | El Encargado del Registro verifica que los documentos estén debidamente legalizados para que tengan la validez suficiente para poder ser registrados.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 4    | La documentación que no cumple con los requisitos antes mencionados, es devuelta al empleado solicitante.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 5    | El Solicitante recibe la documentación para completarla y presentarla posteriormente.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 6  | Una vez completada la documentación el Encargado del Registro firma y sella la copia de acuse de recibo.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 7  | El Encargado del Registro entrega copia de acuse de recibo al empleado o funcionario solicitante.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | El solicitante recibe la copia de acuse de recibo que certifica que la documentación ha sido presentada.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El Encargado del Registro ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 10 | Ingresa la información en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de la carrera.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 11 | Archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de la carrera.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

Figura 8: Diagrama del Registro de los recursos de revocatoria y revisión interpuestos por funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal.



**Cuadro 9: Procedimiento para informar o certificar asientos a solicitud de funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal.**

| El procedimiento para informar o certificar asientos a solicitud de funcionarios y empleados de la Carrera Administrativa Municipal se desarrollará de acuerdo a los pasos siguientes: |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO</b>  | <b>ACCIÓN</b>   | <b>ENCARGADOS</b>   |
| <b>1</b>   | El interesado entrega las solicitudes de información al encargado del Registro, estableciendo cuales son las peticiones requeridas.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>2</b>   | El Encargado del Registro recibe las solicitudes de información, por parte del interesado, corroborando cuál es el motivo que ha generado dicha petición. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>3</b>   | El Encargado del Registro verifica que las solicitudes cumplan con los requisitos suficientes para poder ser procesadas.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>4</b>   | La documentación que no cumple con los requisitos antes mencionados, es devuelta al solicitante de dichas peticiones.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>5</b>   | El Solicitante recibe la documentación que no cumple con los requisitos, para ser completada y entregada nuevamente al encargado del Registro.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| <b>6</b>   | Una vez recibida la documentación que cumple con los requisitos, el   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario</li> </ul>  |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | encargado del Registro, firma y sella la copia de acuse de recibo.   | de Carrera<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>                                |
| 7  | El Empleado o funcionario interesado, recibe la copia de acuse que certifica que la documentación fue entregada al responsable del Registro. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 8  | El Encargado del Registro, extrae la información del registro, la certifica y entrega los documentos al solicitante.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 9  | El Solicitante recibe la documentación solicitada.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado o funcionario de Carrera</li> <li>• Encargado del Registro</li> </ul> |
| 10 | El encargado del Registro, ingresa en bitácora de registro movimientos en los expedientes del personal municipal.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 11 | El encargado del Registro, ingresa la solicitud en la base de datos, donde se tiene registrado lo referente al personal de la carrera.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |
| 12 | El encargado del Registro archiva la documentación en el expediente personal de cada empleado de la carrera.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del Registro</li> </ul>  |

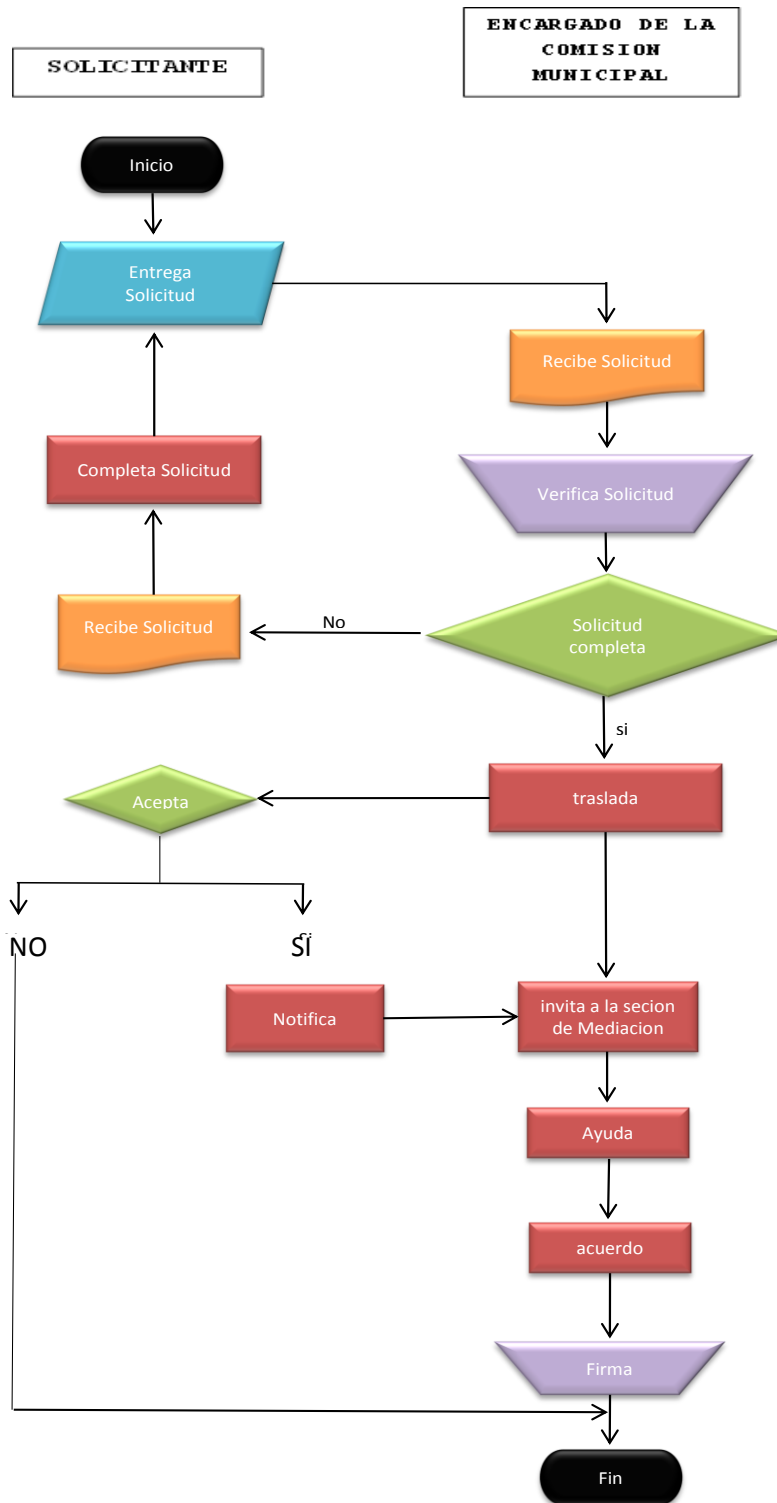


## ANEXO 4

Cuadro 10: Procedimiento para la mediación

| DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO  |
|--|
| <p>El procedimiento para la mediación se realiza de acuerdo a los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El solicitante presenta la solicitud por escrito a un miembro de la comisión municipal.</li> <li>2. El miembro de la comisión municipal recibe la solicitud de mediación.</li> <li>3. El miembro de la comisión municipal revisa la solicitud de mediación, en la cual se deberá exponer las razones que tuviere para tal solicitud.</li> <li>4. Las solicitudes que no cumplen con los requisitos antes mencionados, son devueltas por el miembro de la comisión Municipal al solicitante.</li> <li>5. El Solicitante recibe la solicitud que no cumple con los requisitos y completa dicha solicitud para así ser enviadas al miembro de la comisión.</li> <li>6. Una vez recibida la solicitud que cumple con los requisitos, el miembro de la comisión dará traslado a la parte solicitada, quien tiene un término de tres días hábiles para responder.</li> <li>7. La parte solicitada acepta o no el procedimiento de mediación.</li> <li>8. La parte solicitada notifica al miembro de la comisión municipal que acepta el procedimiento de mediación.</li> <li>9. El miembro de la Comisión Municipal invitará a las partes a la sesión de mediación.</li> <li>10. Miembros de la Comisión Municipal ayudan a las partes de manera independiente e imparcial.</li> <li>11. Si se logra un acuerdo o no el miembro de la comisión proporcionará el documento para ser firmado por los miembros de la Comisión y las partes que quisieren hacerlo.</li> <li>12. Si la parte solicitada da una respuesta negativa un miembro de la Comisión resolverá declarando la no aceptación del mismo.</li> </ol> |

Figura 10: Diagrama del Procedimiento para la mediación



**ANEXO 5****Manual de Reclutamiento y Selección de Personal**

| <b>CONTENIDO</b>   | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| I. Introducción  | 64          |
| II. Objetivos  | 65          |
| 1. Base Legal  | 66          |
| 2. Base Teórica  | 66          |
| 3. Tipo de personal que se contrata                            | 67          |
| 4. Políticas Operativas de Reclutamiento                       | 68          |
| 5. Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal | 70          |
| 6. Políticas del Proceso de Contratación                       | 73          |

## **I. Introducción**

El presente Manual es una herramienta con la que contará la Alcaldía Municipal de San Vicente, para poder desarrollar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal, y en este sentido, se pretende incorporar y seleccionar al personal que cumpla con un perfil que vaya acorde a las aptitudes con cada puesto requerido dentro de la Alcaldía, para que de esta manera se pueda fortalecer la administración del personal y la mejora continua de los procesos.

De ahí se podrá demostrar la eficiencia y eficacia para que la Alcaldía Municipal de San Vicente pueda dar cumplimiento a sus objetivos a través de la selección de un puesto determinado.

El presente Manual deberá ser revisado y de ser necesario actualizado una vez al año.

## **II. Objetivos**

### **Objetivo General**

- Establecer lineamientos generales para identificar, seleccionar y reclutar personal capacitado que pueda emplear la Municipalidad, para la obtención de una eficiente y eficaz gestión en la Alcaldía Municipal de San Vicente.

### **Objetivos Específicos**

- Servir de guía para las futuras contrataciones, logrando que se realicen en el menor tiempo posible sus tareas y las desarrollen con efectividad.
- Asegurar que el personal contratado cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de descripción de puestos.
- Aplicar la ley de la Carrera Administrativa Municipal en el proceso de selección y contratación de personal.

## **1. Marco Legal**

Para la realización del presente Manual se tomaron como base diferentes artículos del Reglamento Interno de Trabajo, así como también artículos de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

## **2. Base Teórica**

**Reclutamiento:** se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la municipalidad.

**Concurso:** es un procedimiento para seleccionar a quien haya de cubrir un puesto de trabajo mediante la realización de ciertas pruebas o exámenes.

**Concurso abierto:** son los concursos que se realizan cuando hay acceso a una nueva plaza de trabajo en la Alcaldía Municipal, en este se convocara a todas las personas que tengan interés por medio de aviso público colocado en la cartelera oficial de la Alcaldía Municipal.

**Concurso de ascenso:** son los concursos que se realizan para promover a niveles y categorías superiores a los servidores públicos que demuestren poseer los requisitos y meritos exigidos para el desempeño del cargo.

### **3. Tipo de personal que se contratará**

#### **PERSONAL PERMANENTE**

Se entenderá que son aquellos empleados que ocupan una plaza autorizada en el presupuesto de la Institución, o creada en ejecución con la autorización del Gerente General, si las Leyes lo permiten. Este personal gozará de las prestaciones legales.

#### **PERSONAL TEMPORAL**

Se entenderá que son aquellos empleados que realizarán un trabajo por un plazo determinado o por proyectos realizados. Este personal tendrá derecho a los honorarios pactados, sin prestaciones sociales.

Este personal se contratará por un plazo corto, para realizar obras transitorias, temporales o eventuales, o cuando en el contrato se tomen en cuenta circunstancias o acontecimientos que traigan como consecuencia, la terminación total o parcial de las labores de manera integral o sucesiva, de conformidad a los procedimientos establecidos en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

#### **PERSONAL INTERINO**

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

**PERSONAL EVENTUAL**

Es el personal que presta sus servicios para atender labores de emergencias o de corta duración.

**PERSONAL DE CONFIANZA**

En el personal de confianza se incluyen los empleados de confianza personal como los de confianza política.

En los primeros están comprendidos los que son nombrados o contratados debido al alto grado de confianza en ellos depositado, en atención al elemento de fidelidad personal que es esencial en su nombramiento o contratación.

En los segundos se incluyen aquellos que desempeñan el cargo público en virtud de un nombramiento o contratación para participar en la ejecución del plan de gobierno presentado en el cuerpo electoral.

**4. Políticas operativas de reclutamiento**

1) Ingreso a la Alcaldía Municipal de San Vicente.

Para ingresar a la Alcaldía Municipal de San Vicente se requiere que la persona reúna los requisitos que establece el art. 12 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal:

- a) Ser Salvadoreño y en el caso de ser extranjero deberá estar legalmente autorizado para trabajar en el país.
- b) Ser mayor de dieciocho años.
- c) Aprobar las pruebas de idoneidad, exámenes y demás requisitos que establezca la Ley de la Carrera Administrativa Municipal y los manuales emitidos por la Alcaldía Municipal de San Vicente.

- d) Estar físicamente capacitado para el desempeño del cargo.
  - e) Acreditar buena conducta, especialmente con referencias por las oficinas donde ha trabajado con anterioridad o por los Centros Educativos, si se tratara de aspirantes que no han desempeñado ningún empleo.
  - f) Ser escogido en el cargo o empleo, de conformidad a las normas de la Alcaldía Municipal de San Vicente.
  - g) Pasar un periodo de prueba de treinta días, contados a partir de la fecha en que se tome posesión del cargo o empleo.
  - h) Cumplir los demás requisitos en las leyes especiales.
- 2) El reclutamiento deberá efectuarse con base a la planificación de Recursos Humanos definida dentro del Plan Anual de cada Unidad de la Alcaldía Municipal de San Vicente.
- 3) La planificación de Recursos Humanos deberá estar definida en términos cuantitativos y cualitativos, a fin de saber con exactitud el número de personas que se deben ingresar y las cualidades o requisitos que los candidatos deben satisfacer.
- 4) De acuerdo con la planificación de Recursos Humanos aprobada por la Gerencia General, se establecerán las plazas necesarias en cada Unidad a ser cubiertas en el año. Si en el transcurso del año se requiere alguna plaza adicional, el Jefe de Unidad hará la solicitud correspondiente, exponiendo las razones que justifiquen

la creación de la nueva plaza, presentándola para la evaluación y autorización de la Gerencia General.

- 5) El personal de los distintos niveles estipulados en los artículos 5,6,7,8 y 9 de Ley de la Carrera Administrativa Municipal será ingresado, seleccionado y contratado por la Gerencia General con el apoyo del Departamento de Recursos Humanos.
- 6) Previo a cualquier labor de reclutamiento y selección de personal deberá revisarse el descriptor de puestos de la plaza a seleccionar, así como también su clasificación salarial.

#### **5. Etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal**

- a) Detección de necesidades de Recurso humano:** El reclutamiento de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de San Vicente dará inicio luego de tener aprobada la plaza dentro del presupuesto o como resultado de una solicitud específica, esta puede ser solo para suplir una vacante o para una plaza nueva.
- b) Requisición:** cada Unidad de la Alcaldía Municipal de San Vicente según su necesidad solicita a la Unidad de Recursos Humanos que reclute al personal que requiere para cumplir con sus objetivos y metas.
- c) Convocatoria:** La Contratación se hará por medio de concurso previamente convocado por el Concejo el Municipal, Alcalde o máxima Autoridad Administrativa de la Alcaldía Municipal de san Vicente.

Si el concurso es de ascenso, se realizara un aviso el cual convocara a un concurso de ascenso para permitir la promoción de servidores públicos a niveles y categorías superiores, que demuestren poseer los requisitos exigidos para el desempeño del cargo; dicho aviso será colocado en la cartelera oficial de la Alcaldía Municipal de San Vicente con cinco días de anticipación anteriores a la fecha del concurso.

Por el contrario si el concurso es abierto, se realizara un aviso el cual especificara el número de plazas disponibles, las funciones propias del cargo, requisitos y méritos necesarios para ocupar dichas plazas, así como también la fecha en que se cerrara la inscripción; dicho aviso será colocado en la cartelera oficial de la Alcaldía con 15 días de anterioridad a la fecha del concurso.

**d) Candidatos reclutados:** se elabora una lista de candidatos (as) y la documentación respectiva para analizar cada expediente y pasar a las siguientes fases.

**e) Revisión de solicitudes y hojas de vida:** cada solicitud formulada por cada candidato (a) se revisa en conjunto con las hojas de vida de cada solicitante.

**f) Entrevista preliminar:** se realiza el primer acercamiento con el potencial candidato para conocer de primera mano sus aspiraciones y obtener los primeros registros de sus actitudes.

**g) Prueba de selección:** se formulan las diferentes pruebas de selección.

- h) Entrevista de selección:** se realiza una entrevista para poder identificar cuáles son los candidatos idóneos para la plaza disponible en la Alcaldía Municipal de San Vicente.
- i) Verificación de referencias:** mediante llamadas telefónicas que comúnmente realiza el personal de recursos humanos se puede verificar la autenticidad de la información que los aspirantes a la vacante han proporcionado anteriormente.
- j) Decisión de selección:** la decisión se toma cuando se realiza un análisis de todos los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas en las diferentes áreas que el evaluador ha considerado para aprobar al candidato (a).
- k) Exámenes médicos:** se requerirán exámenes médicos dentro de los cuales se podrá observar: exámenes rutinarios de chequeo profesional.
- l) Contratación:** se culmina con la contratación de personal cuando se ha cumplido con todas las etapas previas y se ha llegado a la conclusión por medio de la opinión tanto de la Unidad de Recursos Humanos como de la jefatura de la Unidad que ha solicitado la plaza, quien será el candidato (a) que obtendrá la plaza y así dar paso a la firma de contrato y de esta manera se incorpora al candidato(a) a la Alcaldía Municipal de San Vicente.

## **6. Políticas de proceso de contratación**

- a) El Gerente General autorizara las contrataciones del nuevo personal, ya sea permanente o temporal.
- b) Para iniciar el proceso de contratación, es necesario satisfacer durante el reclutamiento y selección, tres requerimientos preliminares:
- Que tenga la plaza aprobada por el Concejo Municipal en el presupuesto anual, o la aprobación posterior en el caso de plazas nuevas.
  - Que se comparen técnicamente las aptitudes de los empleados en perspectiva y contar con un número suficiente de aspirantes para el cargo, entre los cuales se pueda seleccionar a la persona.
  - Contar con un número suficiente de aspirantes para el cargo, entre los cuales se pueda seleccionar a la persona idónea.
- c) Contratado el empleado será nombrado en periodo de prueba por el término de tres meses.
- d) Si al finalizar el periodo de prueba del empleado y este fuese bien evaluado por su Jefe Inmediato podrá ingresar de manera permanente al puesto de trabajo.

## ANEXO 6

### 1. Áreas Propuestas de Capacitación y Adiestramiento.

#### 1.1 Plan de Capacitación general para los Empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente.

| TEMAS   | METODOLOGÍA   | MATERIAL DE APOYO  |
|---|---|--|
| Motivación  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales.</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> |
| Liderazgo   |   |  |
| Relaciones Humanas                                |   |  |
| Trabajo en Equipo                                 |   |  |
| Visión Estratégica de Desarrollo Local y Nacional |   |  |
| Gestión adecuada de recursos                      |   |  |
| Marco Jurídico Municipal                          |   |  |
| Informática                                       |   |  |

## 1.2 Plan de Capacitación por Niveles Funcionales

### a) NIVEL DE DIRECCIÓN

| Contenido Temático                    | Metodología   | Material de Apoyo   | Capacitador   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Desarrollo del Proceso Administrativo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales.</li> </ul> | Licenciado En Administración de Empresas              |
| Toma de decisiones                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul>                                     | Licenciado En Administración de Empresas              |
| Relaciones Humanas                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción entre los participantes.</li> </ul>                                    |   | Licenciado en Psicología o Administración de Empresas |
| Responsabilidad                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul>                                   |   | Licenciado en Psicología o Administración de Empresas |

## b) NIVEL TECNICO

| <b>Contenido Temático</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>  |
|---------------------------|---|---|---|
| Planificación             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado En Administración de Empresas                        |
| Iniciativa                |   |   | Licenciado en Psicología o Administración de Empresas           |
| Comunicación              |   |   | Licenciado en Psicología o Administración de Empresas           |
| Gestión Administrativa    |   |   | Licenciado En Administración de Empresas                        |
| Calidad en el trabajo     |   |   | Licenciado En Administración de Empresas o Ingeniero Industrial |

## c) NIVEL DE SOPORTE ADMINISTRATIVO

| <b>Contenido Temático</b>               | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>                       |
|---|---|---|--|
| Colaboración                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales .</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado en Administración de Empresas |
| Manejo de equipo                        |   |   | Licenciado en Administración de Empresas |
| Diligencias                             |   |   | Licenciado en Administración de Empresas |
| Trabajo en equipo                       |   |   | Licenciado en Administración de Empresas |
| Redacción de documentos Administrativos |   |   | Licenciado en Administración de Empresas |

## d) NIVEL OPERATIVO

| Contenido Temático      | Metodología   | Material de Apoyo   | Capacitador   |
|-------------------------|---|---|---|
| Servicios Públicos      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> </ul> | Responsable del área correspondiente                            |
| Calidad en el trabajo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>•</li> </ul>        | Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial |
| Seguridad en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción entre los participantes.</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul>   | Licenciado en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial |
| Manejo de información   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul>                                   |   | Licenciado en Administración de Empresas                        |

### 1.3 Plan General de Adiestramiento

| Áreas de Especialización                            | Metodología   | Material de Apoyo  | Capacitador  |
|---|---|--|--|
| Servicios Secretariales y Asistencia Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> </ul>                                | Técnico en asistencia Administrativa                         |
| Gestión y Desarrollo Local                          |   |  | Licenciado en Administración de Empresas                     |
| Auditoria Municipal                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado en contaduría Pública o Especialista en Auditoria |
| Gestión Ambiental                                   |   |  | Especialista o técnico en Gestión Ambiental                  |
| Registro y control Tributario                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción entre los participantes.</li> </ul>                                    |  | Licenciado en contaduría Pública                             |
| Cuentas Corrientes y cobros Municipales             |   |  | Licenciado en contaduría Pública                             |
| Leyes relacionadas con la Administración Municipal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul>                                   |  | Consultor de ISDEM   |
| Administración Municipal                            |   |  | Consultor de ISDEM   |
| Manejo de Software                                  |   |  | Ingeniero en Sistemas Informáticos                           |
| Recuperación de Mora                                |   |  | Licenciado en contaduría Pública                             |

## 2. Programas de Capacitación y Adiestramiento

### 2.1 Programa de Capacitación general para los Empleados de la Alcaldía Municipal de San Vicente.

| <b>Nombre del Tema:</b> Liderazgo   |                 |   |   |  |
|---|-----------------|---|---|--|
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal de la Alcaldía Municipal  |                 |   |   |  |
| <b>Objetivo:</b> Identificar la influencia y las características interpersonales que ejerce una persona para guiar o dirigir a otros. |                 |   |   |  |
| <b>Contenido</b>  | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>   |
| Generalidades e Importancia del Liderazgo   | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado o Máster en Administración de Empresas, psicología. |
| Tipos de Liderazgo  | 2 horas         |   |   |  |
| Características de un líder   | 1 hora          |   |   |  |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>4 horas</b>  |   |   |  |

| <b>Nombre del Tema:</b> Motivación  |                 |  |   |  |
|---|-----------------|--|---|--|
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal de la Alcaldía Municipal  |                 |  |   |  |
| <b>Objetivo:</b> Determinar la importancia de la motivación y el nivel de influencia para el logro de metas y objetivos dentro de la institución. |                 |  |   |  |
| <b>Contenido</b>  | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>   | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>   |
| Motivación y Emoción  | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes .</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado o Máster en Administración de Empresas, psicología. |
| Tipos de Emociones  | 1 hora          |  |   |  |
| Conflictos Emocionales  | 1 hora          |  |   |  |
| Actitudes Positivas   | 1 Hora          |  |   |  |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>4 horas</b>  |  |   |  |

## 2.2 Programa de Capacitación por Niveles Funcionales

| <b>Nivel:</b> Nivel de Dirección  |                |   |  |  |
|---|----------------|---|--|--|
| <b>Nombre del Tema:</b> Relaciones Humanas  |                |   |  |  |
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal que pertenece al Nivel de Dirección.  |                |   |  |  |
| <b>Objetivo:</b> Determinar la importancia de las relaciones humanas y el nivel de influencia para el desarrollo de las relaciones interpersonales. |                |   |  |  |
| Contenido   | Duración       | Metodología   | Material de Apoyo  | Capacitador  |
| Generalidades e importancia de las relaciones humanas   | 1 hora         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador a portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado o Máster en Administración de Empresas, psicología. |
| Tipos de relaciones humanas   | 1 hora         |   |  |  |
| Relaciones interpersonales y relaciones humanas   | 1 hora         |   |  |  |
| Factores que ponen en funcionamiento las relaciones humanas   | 1 Hora         |   |  |  |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>4 Horas</b> |   |  |  |

| <b>Nivel:</b> Nivel de Técnico  |                 |   |   |  |
|---|-----------------|---|---|--|
| <b>Nombre del Tema:</b> Calidad en el trabajo                                       |                 |   |   |  |
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal que pertenece al Nivel Técnico.       |                 |   |   |  |
| <b>Objetivo:</b> Desarrollar la calidad en el trabajo para los servidores públicos. |                 |   |   |  |
| <b>Contenido</b>  | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>   |
| Generalidades e importancia de la Calidad en el trabajo                             | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado o Máster en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial. |
| Objetivos de la calidad en el trabajo   | 1 hora          |   |   |  |
| Factores que desarrollan la Calidad en el trabajo                                   | 2 horas         |   |   |  |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>4 Horas</b>  |   |   |  |

| <b>Nivel:</b> Nivel de Soporte Administrativo   |                 |   |  |  |
|---|-----------------|---|--|--|
| <b>Nombre del Tema:</b> Trabajo en Equipo   |                 |   |  |  |
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal que pertenece al Nivel de Soporte Administrativo. |                 |   |  |  |
| <b>Objetivo:</b> Determinar la importancia del trabajo en equipo.                               |                 |   |  |  |
| <b>Contenido</b>  | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>   | <b>Capacitador</b>                               |
| Generalidades del Trabajo en Equipo   | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> </ul> | Licenciado Máster en Administración de Empresas. |
| Importancia del Trabajo en equipo   | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul>                                    |  |
| Características del Trabajo en Equipo   | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul>   |  |  |
| Diferencias entre equipo y grupo  | 1 hora          |   |  |  |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>4 Horas</b>  |   |  |  |

| <b>Nivel:</b> Nivel Operativo  |                 |   |  |   |
|--|-----------------|---|--|---|
| <b>Nombre del Tema:</b> Servicios Públicos   |                 |   |  |   |
| <b>Personal a Capacitar:</b> Todo el personal que pertenece al Nivel Operativo.      |                 |   |  |   |
| <b>Objetivo:</b> Motivar a los servidores públicos a brindar un servicio de calidad. |                 |   |  |   |
| <b>Contenido</b>   | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>   | <b>Capacitador</b>  |
| Generalidades e importancia del servicios público                                    | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computador a portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Licenciado o Máster en Mercadeo o Administración de Empresas. |
| Tipos de Servicios   | 1 hora          |   |  |   |
| Calidad en el servicio   | 1 hora          |   |  |   |
| <b>Total de Horas</b>  | <b>3 Horas</b>  |   |  |   |

### 2.3 Programa de Adiestramiento

| <b>Nombre del Tema:</b> Manejo de Software  |                 |   |   |   |
|---|-----------------|---|---|---|
| <b>Personal a Capacitar:</b> Unidad de Informática  |                 |   |   |   |
| <b>Objetivo:</b> Impartir nuevos conocimientos tecnológicos al personal de la Unidad de Informática para el uso eficiente de los programas. |                 |   |   |   |
| <b>Contenido</b>  | <b>Duración</b> | <b>Metodología</b>  | <b>Material de Apoyo</b>  | <b>Capacitador</b>  |
| Creación y manejo de documentos   | 1 hora          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de importancia y generalidades de los temas a desarrollar.</li> <li>• Exposición de casos relacionados con los temas.</li> <li>• Interacción entre los participantes.</li> <li>• Tiempo para dinámicas y experiencias.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora portátil.</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Equipos audiovisuales</li> <li>• Material informativo sobre los temas.</li> </ul> | Ingeniero en Sistemas Informáticos o Licenciado en Sistemas Computacionales |
| Árbol de carpetas   | 1 hora          |   |   |   |
| Diseño de tablas  | 2 horas         |   |   |   |
| Procesos de combinación de correspondencia  | 2 Horas         |   |   |   |
| Uso de hojas de calculo   | 1 hora          |   |   |   |
| Creación de gráficos  | 2 horas         |   |   |   |
| Creación de bases de datos  | 3 horas         |   |   |   |
| Operaciones con bases de datos  | 3 horas         |   |   |   |
| <b>Total de Horas</b>   | <b>15 Horas</b> |   |   |   |

### 3. EVALUACIÓN DE CAPACITACION

#### 3.1 Formulario para la evaluación general de la Capacitación

A continuación se presenta el formulario para la evaluación del desarrollo de las diferentes actividades de Capacitación:

|   |                  |              |                |
|---|------------------|--------------|----------------|
| <b>DEPARTAMENTO:</b>  | <b>PUESTO:</b>   |              |                |
| <b>NOMBRE DEL PROGRAMA:</b>   |                  |              |                |
| <b>FECHA:</b>   |                  |              |                |
| <b>Instrucciones:</b> Marque con una "x" la calificación que considera para cada uno de los siguientes criterios. |                  |              |                |
| <b>CRITERIOS</b>  | <b>EXCELENTE</b> | <b>BUENO</b> | <b>REGULAR</b> |
| 1. El tema impartido se adapta a las funciones asignadas en su puesto de trabajo.                                 |                  |              |                |
| 2. Conocimiento del facilitador en la temática desarrollada.  |                  |              |                |
| 3. El material de apoyo facilitó la comprensión de los temas impartidos.  |                  |              |                |
| 4. Se respetó el horario establecido  |                  |              |                |
| 5. Condición de la infraestructura donde se desarrolló la capacitación.   |                  |              |                |
| 6. Ambientación adecuada del local.   |                  |              |                |
| Recomendaciones que daría para posteriores capacitaciones:  |                  |              |                |
| _____   |                  |              |                |
| _____   |                  |              |                |

### 3.2 Hoja de evaluación para el facilitador por parte de los participantes

A continuación se presenta el cuestionario para la evaluación del facilitador y organización general del evento por parte de los participantes:

|   |                  |              |                |
|---|------------------|--------------|----------------|
| <b>NOMBRE DEL CURSO:</b>  |                  |              |                |
| <b>NOMBRE DEL CAPACITADOR:</b>  |                  |              |                |
| <b>FECHA:</b>   |                  |              |                |
| <b>Instrucciones:</b> Marque con una "x" la calificación que considera para cada uno de los siguientes criterios. |                  |              |                |
| <b>CRITERIOS</b>  | <b>EXCELENTE</b> | <b>BUENO</b> | <b>REGULAR</b> |
| <b>CAPACITADOR</b>  |                  |              |                |
| 1. ¿Toma en cuenta sus opiniones y expectativas?  |                  |              |                |
| 2. ¿Plantea los objetivos de la actividad a desarrollar?  |                  |              |                |
| 3. Llega puntual a sus sesiones   |                  |              |                |
| 4. Habilidad para comunicarse   |                  |              |                |
| 5. Dominio del Tema   |                  |              |                |
| <b>CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN</b>   |                  |              |                |
| 6. Recursos audiovisuales apropiados  |                  |              |                |
| 7. Metodología utilizada  |                  |              |                |
| <b>ORGANIZACIÓN</b>   |                  |              |                |
| 8. ¿Se respetaron los horarios establecidos?  |                  |              |                |
| 9. Relación cordial con el grupo  |                  |              |                |
| 10. Ambientación del local agradable.   |                  |              |                |

### 3.3 Formulario de evaluación de los participantes de la Capacitación por parte del facilitador

A continuación se presenta el formulario para evaluar a los participantes de la capacitación:

|   |                  |              |                |
|---|------------------|--------------|----------------|
| <b>INSTITUCIÓN:</b>   |                  |              |                |
| <b>CONTENIDO TEMATICO:</b>  |                  |              |                |
| <b>NOMBRE DEL PARTICIPANTE:</b>   |                  |              |                |
| <b>NOMBRE DEL FACILITADOR:</b>  |                  |              |                |
| <b>FECHA:</b>   |                  |              |                |
| <b>Instrucciones:</b> Marque con una "x" la calificación que considera para cada uno de los siguientes criterios. |                  |              |                |
| <b>CRITERIOS</b>  | <b>EXCELENTE</b> | <b>BUENO</b> | <b>REGULAR</b> |
| 1. Puntualidad  |                  |              |                |
| 2. Habilidad para comunicarse   |                  |              |                |
| 3. Respeto para dirigirse al facilitador  |                  |              |                |
| 4. Expresa adecuadamente sus puntos de vista  |                  |              |                |
| 5. Motivación para el aprendizaje   |                  |              |                |
| 6. Identificación con la Institución  |                  |              |                |
| 7. Participación de dinámicas   |                  |              |                |
| 8. Facilidad de captación del tema  |                  |              |                |
| 9. Atención durante la capacitación   |                  |              |                |
| 10. Flexibilidad al cambio  |                  |              |                |

# ORGANIGRAMA PROPUESTO

