

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



TRABAJO DE GRADO, MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN:

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

Br. CRUZ CANO, KENIA CAROLINA

Br. GARCÍA TEJADA, VÍCTOR JOSÉ

Br. SÁNCHEZ GUZMÁN, ERNESTO BALTAZAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JUNIO 2025, CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien me ha acompañado en cada paso de este arduo camino, guiándome con sabiduría, fuerza y perseverancia, para alcanzar este significativo logro. Agradezco a mis padres, quienes son mis motores principales para que luche por mis sueños, por todo el apoyo incondicional, amor y comprensión. A mis hermanos y hermana, quienes me han apoyado y aconsejado. Agradezco a mis familiares y amigos por ofrecerme su ayuda y creer en mis capacidades. También, a mis compañeros de trabajo de graduación por su confianza, apoyo y dedicación para lograr una de nuestras metas más anheladas. Quiero expresar mi agradecimiento a nuestro asesor y a cada docente que han contribuido a mi formación académica.

KENIA CAROLINA CRUZ CANO

Primeramente, quiero agradecer a Dios por darme vida, salud y la bendición de culminar la carrera, también agradezco mucho a mi mamá Dora Alicia María Tejada de García quien incondicionalmente estuvo presente día a día, dándome apoyo y aliento para no rendirme, me aconsejo para no desviarme de mi carrera hasta terminarla. Agradezco igualmente a mi papá José Braulio García Guevara que a pesar no estuvo presencialmente porque se encuentra en otro país, pero estuvo durante toda la carrera siempre pendiente de mi avance y apoyándome a salir adelante. Agradezco a mis hermanos quienes de forma silenciosa beneficiaron mi desarrollo, motivación y estado de ánimo de principio a fin.

VÍCTOR JOSÉ GARCÍA TEJADA

Agradezco en primer lugar a Dios por guiarme en este camino que se llama vida y darme la bendición de estar culminando el estudio superior, también agradezco el pilar más importante en mi vida que es mi mamá Marta Alicia Guzmán Chinchilla que ha estado apoyándome incondicionalmente sin ella no hubiera sido posible todo lo que he logrado tanto en lo personal como profesional. También en memoria de mi querido abuelo Mateo Guzmán y mi familia que son un apoyo indiscutible, su presencia es una motivación más, a todas esas personas que en el camino aportaron para mi crecimiento, sé que son muchas las que llevo en mi mente. También agradezco a mis compañeros por este arduo trabajo y a nuestro asesor.

ERNESTO BALTAZAR SÁNCHEZ GUZMÁN

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	M.Sc. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.
Vicerrector Académico	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata.
Secretario General	Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decana	Lcda. Celina Amaya de Calderón.
Vicedecano Vásquez.	M. Sc. Nixon Rogelio Hernández
Secretario	Lic. Juan Pablo Marín
Coordinador General de Procesos de Graduación	MAF. Ronald Edgardo Gálvez
Director de la Escuela de Administración de Empresas:	M. Sc. Abraham Vásquez Sánchez.
Coordinador General de Procesos de la Escuela de Administración de Empresas:	Lic. David Mauricio Lima Jaco

TRIBUNAL EVALUADOR

Lic. David Mauricio Lima Jaco.
Lic. Ricardo Antonio Rebollo.
Lic. José Ricardo Rivas Nuila. (Docente asesor)

JUNIO 2025, CIUDAD UNIVERSITARIA, DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	II
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE APOPA, LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE APOPA, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Historia del Municipio de Apopa (Ahora distrito de Apopa)	2
1.3 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Apopa	3
1.3.1 Código de ética municipal	4
1.3.2 Símbolos patrios de la Alcaldía Municipal de Apopa.	6
1.3.3 Nota aclaratoria sobre la Ley Especial para la Reestructuración Municipal.	7
1.3.4 Organigrama de la organización.	8
1.3.5 Personal de la Alcaldía Municipal de Apopa 2022	10
1.3.6 Dirección y contactos de la Alcaldía Municipal de Apopa	10
1.3.7 Personal de la Subgerencia Financiera 2022.	10
1.3.8 Servicios que ofrece la Alcaldía de Apopa.	11
1.3.9 Otros servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Apopa	13
1.4 Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa	14
1.4.1 Objetivo de la Subgerencia Financiera	14
1.4.2 Descripción General de la Subgerencia Financiera	14
1.4.3 Funciones de la Subgerencia Financiera	14
1.5 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL	15
1.5.1 Marco legal aplicable a las municipales en El Salvador.	15
1.5.2 Marco Institucional aplicable a las municipalidades en El Salvador	20
1.6 Generalidades de la planeación estratégica	22
1.6.1 Inicio e historia de la Planeación Estratégica	22
1.6.2 Principios de la planeación	24

1.6.3	Importancia de la planeación estratégica.	24
1.6.4	Elementos que componen la planeación estratégica	25
1.6.5	Características de la planeación estratégica.	26
1.6.6	Importancia de la planeación estratégica en el sector público.	26
1.6.7	Aplicación de la planeación estratégica en alcaldías municipales.	26
1.6.8	Relación entre planeación estratégica y el desempeño en los empleados.	26
1.6.9	Planeación Estratégica en el Fortalecimiento del Personal	27
1.6.10	Herramientas aplicables en la Planeación Estratégica.	27
1.6.11	Beneficios de la aplicación de la Planeación Estratégica.	28
1.7	Análisis FODA	28
1.8	Relación de desempeño con otras áreas	30
1.8.1	Relación de inducción con desempeño laboral	30
1.8.2	Relación de las capacitaciones con desempeño laboral	31
1.8.3	Relación de los sistemas informáticos con desempeño laboral	32
1.8.4	Relación ascensos/planes de promoción con desempeño laboral	32
1.9	Horizonte de la planeación estratégica.	34
 CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS PROBLEMÁTICAS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.		 35
1.	OBJETIVOS	35
1.1	General	35
1.2	Específicos	35
2.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	35
2.1	Método.	35
2.2	Universo.	36
2.3	Tipo de investigación.	37
2.4	Diseño de la investigación.	37
2.5	Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación	37
2.5.1	Técnicas	37
2.5.1.1.	Encuesta	37

2.5.1.2. Entrevista	37
2.5.2 Instrumento	38
2.5.2.1 Cuestionario	38
2.5.3 Guía de entrevista	38
2.6 Fuentes de información	38
2.6.1 Fuentes primarias	38
2.6.2 Fuentes secundarias	38
2.7 Ámbito de la investigación	39
2.8 Objeto y Sujeto de estudio.	39
2.9 Unidad de análisis	39
2.10 Determinación de universo y muestra	39
2.10.1 Universo	39
2.11 Recolección de la información	39
2.11.1 Tabulación de datos	40
2.11.2 Análisis e interpretación de los datos	40
3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.	40
3.1 Generalidades	40
3.2 Propuesta y estructura de trabajo	41
3.2.1 Inducción	43
3.2.2 Equipo informático y sistema de automatización SAP	44
3.3 Organización administrativa	45
3.3.1 Capacitaciones	46
3.4 Satisfacción laboral	48
3.4.1 Promociones	49
3.5 Matriz FODA de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa	50
4. ALCANCE Y LIMITACIONES	53
4.1 Alcance	53
4.2 Limitaciones	53

CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO EN ÁREAS DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS, CAPACITACIÓN, PROMOCIÓN, E INDUCCIÓN PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE APOPA.	56
1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA	56
1.1 Importancia	56
1.2 Objetivos.	56
1.2.1 General	56
1.2.2 Específicos	56
1.3 Contenido del método para el fortalecimiento del personal	57
1.3.1 Análisis FODA	57
2. PROPUESTAS POR FACTORES CRÍTICOS Y DE FACTORES CON MARGEN DE MEJORA QUE CONTRIBUYAN AL MEJOR DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA.	61
2.1 PROPUESTA AUTOMATIZACIÓN DE SISTEMA INFORMÁTICOS	61
2.1.1 Generalidades de la propuesta de automatización de sistemas informáticos.	61
2.1.2 Objetivo de propuesta de automatización de sistemas informáticos.	61
2.1.3 Desarrollo de propuesta de automatización de sistemas informáticos.	61
2.1.4 Presupuesto proyectado para la capacitación de SAP por GBM.	62
2.2 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN	65
2.2.1 Objetivos de la propuesta de capacitación	65
2.2.2 Políticas de la propuesta de capacitación	65
2.2.3 Propuesta de mejora de capacitación	66
2.2.4 Presupuesto de propuesta de capacitación	70
2.3 PROPUESTA DE PROMOCIÓN	71
2.3.1 Generalidades de propuesta de promoción	71

2.3.2	Objetivos de propuesta de promoción.	71
2.3.3	Políticas de propuesta de promoción.	71
2.3.4	Procedimiento de selección y contratación de personal.	72
2.3.5	Cronograma de selección y contratación de personal.	79
2.3.6	Reconocimientos por promoción de personal	80
2.4	PROPUESTA DE INDUCCIÓN	80
2.4.1	Generalidades de la propuesta de inducción	80
2.4.2	Objetivo de la propuesta de inducción	81
2.4.3	Políticas de la propuesta de inducción	81
2.4.4	Desarrollo de la propuesta de inducción.	82
2.4.5	Evaluación administrativa sobre la propuesta de inducción.	90
2.4.6	Presupuesto de caja de bienvenida	92
3.	PROPUESTAS DE FACTORES CON MARGEN DE MEJORA	95
3.1	Propuesta por factor no crítico comunicación.	95
3.1.1	Alcance de propuesta de factor no crítico comunicación.	95
3.1.2	Objetivos de la propuesta por factor no crítico comunicación	95
3.1.3	Políticas de la propuesta por factor no crítico comunicación	95
3.1.4	Desarrollo de la propuesta por factor no crítico comunicación	95
3.2	Propuesta de mejorar de factor no crítico equipo de trabajo informático.	97
3.2.1	Generalidades de factor no crítico equipo de trabajo informático.	97
3.2.2	Propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático.	97
3.2.3	Objetivo de propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático	97
3.2.4	Políticas de implementación de nuevas computadoras de trabajo	97
3.2.5	Desarrollo de propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático.	98
3.3	Propuesta por factor no crítico área de cafetería y espacios de relajación.	99
3.3.1	Generalidades sobre área de cafetería y espacios de relajación.	99
3.3.2	Desarrollo de propuesta área de cafetería y espacios de relajación.	99
3.3.3	Objetivo de propuesta área de cafetería y espacios de relajación.	99
3.3.4	Políticas de implementación de zonas recreativas.	99
3.3.5	Presupuesto de mobiliario para espacios recreativos.	100

3.3.6 Distribución de planta y equipo de la propuesta por factor no crítico área de cafetería y espacios de relajación.	101
4. PRESUPUESTO CONSOLIDADO	102
4.1 Presupuesto General	102
5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN	104
6. CRONOGRAMA DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	121
7. HERRAMIENTA FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	122
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXO	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Empleados de la Subgerencia Financiera	11
Tabla No. 2: Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Apopa	11
Tabla No. 3: Marco Institucional	20
Tabla No. 4: Ejemplo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	29
Tabla No. 5: Matriz FODA de la Subgerencia Financiera.	50
Tabla No. 6: Análisis FODA	57
Tabla No. 7: Estrategias obtenidas del análisis FODA.	59
Tabla No. 8: Paquete SAP Business One	63
Tabla No. 9: Cronograma propuesto de automatización de sistemas informáticos.	64
Tabla No. 10: Propuesta de mejora de capacitación (Liderazgo)	66
Tabla No. 11: Presupuesto propuesta de mejora de capacitación (Liderazgo)	67
Tabla No. 12: Propuesta de mejora de capacitación (Motivación)	67

Tabla No. 13: Presupuesto propuesta de mejora de capacitación (Motivación)	68
Tabla No. 14: Propuesta de mejora de capacitación (Empowerment)	69
Tabla No. 15: Presupuesto propuesta de capacitación (Empowerment)	70
Tabla No. 16: Presupuesto de propuesta de capacitación	70
Tabla No. 17: Cronograma de selección y contratación de personal (Interno y Externo).	79
Tabla No. 18: Reconocimientos por promoción de personal	80
Tabla No. 19: Inducción impartida por Recursos Humanos	82
Tabla No. 20: Inducción impartida por la Subgerencia Financiera	83
Tabla No. 21: Agenda para la inducción.	84
Tabla No. 22: Caja de bienvenida para el personal contratado (nuevo ingreso)	87
Tabla No. 23: Presupuesto caja de bienvenida	92
Tabla No. 24: Evaluación del personal en la inducción.	93
Tabla No. 25: Propuesta de correo dirigido a los empleados para las reuniones	95
Tabla No. 26: Propuesta de buzón para sugerencias	96
Tabla No. 27: Especificaciones de la computadora	98
Tabla No. 28: Propuesto de mobiliario para espacios recreativos	100
Tabla No. 29: Presupuesto General	102
Tabla No. 30: Horizonte de la planeación estratégica por proyecto	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación surgió por iniciativa de la integrante del grupo Kenia Cano, quien anteriormente laboró en la Alcaldía Municipal de Apopa, San Salvador Oeste. Gracias a los vínculos profesionales establecidos, se facilitó el acceso a información clave para llevar a cabo el estudio. La elección del tema se definió tras una reunión con el Gerente Financiero, Licenciado Emilio Aranda, quien expuso diversas problemáticas actuales, permitiendo enfocar la investigación en los factores que afectan el desempeño de los empleados de la Subgerencia Financiera.

El objetivo principal de esta investigación fue proponer una planeación estratégica que contribuyera a fortalecer el desempeño del personal de dicha Subgerencia. Para lograrlo, se aplicó el método analítico, que permitió examinar distintas variables relacionadas con la eficiencia del área financiera, y el método de síntesis, con el que se integraron los hallazgos para plantear propuestas. La metodología adoptada fue de tipo descriptiva.

La recolección de información inició con entrevistas al Gerente Financiero y Gerente General, y posteriormente se aplicaron encuestas estructuradas a los empleados como fuentes de información primaria. Se aplicó un censo, encuestando a los 16 empleados de la Subgerencia Financiera. La información obtenida ayudó a identificar tres factores claves: propuesta y estructura de trabajo, organización administrativa y satisfacción laboral.

Luego de haber hecho la investigación de campo se concluye:

La Subgerencia Financiera presenta diversas deficiencias en su gestión interna que afectan directamente el desempeño y la motivación del personal. La ausencia de un programa informático, la falta de capacitación continua, la inexistencia de una propuesta de la carrera profesional y la carencia de un proceso de inducción adecuado para el nuevo personal.

Tomando las conclusiones anteriores se recomendó:

Se recomendó que la Subgerencia Financiera implemente una planeación estratégica de fortalecimiento en los recursos estructurales, administrativos y de satisfacción laboral para un desempeño efectivo en los empleados, que incluya la actualización tecnológica,

programas de capacitación continua, propuestas de desarrollo profesional y procesos formales de inducción. Estas acciones permitirán optimizar el desempeño del personal, mejorar la motivación y el compromiso laboral.

INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Apopa, fue fundada el 7 de junio de 1921, se confirió el título de ciudad a la villa de Apopa, lugar donde se llevó a cabo el presente trabajo de investigación específicamente en el área Financiera. El cual surgió mediante necesidades que se fueron detectando por el grupo de investigación junto con el gerente financiero, problemáticas que influyen en el desarrollo de las actividades para los empleados.

En el capítulo uno se desarrolló el marco teórico de la investigación. Se inicia con el planteamiento del problema donde se identifican las causas a investigar, el cual se detectó que se necesita un fortalecimiento en motivación y recursos para que los empleados lleven sus actividades de manera efectiva.

Luego, se aborda la descripción detallada sobre las generalidades de la Alcaldía de Apopa, este integra una breve historia del Municipio de Apopa, el cual ahora es distrito de Apopa como parte de San Salvador Oeste de acuerdo a aprobación de la Asamblea Legislativa de El Salvador el año 2023. También, comprende la razón de ser y los valores.

También, se abordan las generalidades sobre la Subgerencia Financiera donde se plasma la cantidad de empleados que laboran, los puestos existentes, y las actividades que desempeñan.

Este capítulo también involucra la base legal que está comprendido por el conjunto de leyes que tienen relación con la entidad pública, y de este se desglosa el marco institucional que rige el funcionamiento de la administración pública municipal de El Salvador y las entidades que las regulan o administran.

Además, se abordaron los fundamentos teóricos de la planeación estratégica el cual incluye sus principios, componentes, características y su importancia. La herramienta administrativa

desarrollada por elección fue el FODA, se muestra la teoría y el ejemplo que sirvieron como guía para poder aplicarlo al objeto de estudio en los siguientes capítulos.

En el capítulo dos presenta el diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia financiera, mediante la metodología de investigación utilizados para el trabajo de campo, se recurrió al método científico por medio de la observación. Es así como se pudo identificar factores sobre la problemática y llevo a la formulación de propuestas que se abordaron en el capítulo final.

Se muestran los elementos de recolección de datos en primer lugar la técnica, que es la encuesta y el instrumento es la entrevista. Y se elaboró la descripción del diagnóstico de la situación actual de factores que afectan el desempeño de los empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de apopa. Se desarrollo el FODA de la Subgerencia Financiera. Se describió el alcance y las limitaciones para poder llevarse a cabo el desarrollo del diagnóstico y finalmente se concluye y recomienda sobre aspectos de mayor impacto o interés a mejorar.

El capítulo tres describe la propuesta realizada en base a las problemáticas encontradas en el capítulo dos. Se presenta la matriz FODA con las respectivas estrategias. Resultando de ello se establecieron cinco elementos problemáticos el cual se consideran factores críticos: automatización de los sistemas informáticos, implementación de una propuesta de capacitación, desarrollo de un programa de promoción interno, creación de una propuesta de inducción, y mejora de las condiciones laborales de los cuales se proponen estrategias que contribuyan al fortalecimiento en los empleados. Se elaboraron los presupuestos de forma individual, y finalmente se mostró el presupuesto consolidado.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE APOPA, LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE APOPA, MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL, Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema

La Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa enfrenta limitaciones que afectan tanto el desarrollo organizacional como el bienestar del personal. La ausencia de una adecuada administración de sus recursos, la ineficiencia de los procesos internos, la falta de capacitación continua y un ambiente laboral poco motivador son algunas de las principales dificultades. Estas deficiencias se reflejan en una baja motivación entre los empleados, tal como lo expresan ellos mismos y lo evidencian las observaciones directas, lo que impacta negativamente en su desempeño al momento de llevar a cabo las responsabilidades.

Esta situación se ve afectada por las características propias del sector público en El Salvador, donde los presupuestos limitados, los constantes cambios de administración cada tres años, y la estructura organizacional generan incertidumbre y dificultan la implementación de soluciones a largo plazo. La falta de continuidad en los proyectos y la rotación administrativa contribuyen a la ineficiencia operativa y la insatisfacción del personal, lo que a su vez afecta aún más la motivación y el compromiso con los objetivos institucionales.

Es por esto que resulta la necesidad de contar con una planeación estratégica que no solo cree estrategias para eliminar dichas deficiencias, si no también, que optimice los procesos internos, fortalezca la motivación del personal, promueva el desarrollo profesional y genere un entorno laboral más efectivo y sirva como guía que se lleve a cabo de manera continua sin importar el cambio de administración que se lleva a cabo cada tres años.

En este sentido, la investigación se enfocó en crear y proponer una planeación estratégica para la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa que consistirá en una serie de estrategias que aborden la mejora de procesos internos, el desarrollo continuo del

personal y la creación de un entorno laboral más equilibrado, con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y el bienestar dentro de los empleados.

1.2 Historia del Municipio de Apopa (Ahora distrito de Apopa)

La información presentada en este apartado ha sido obtenida del sitio web oficial de la Alcaldía Municipal de San Salvador Oeste, el cual detalla el proceso histórico del municipio de Apopa, desde sus raíces precolombinas hasta la actualidad. El nombre *Apopa* proviene del idioma náhuatl y significa “lugar de neblinas” o “lugar de vapores y agua”, en alusión al clima húmedo y a la abundancia de ríos y arroyos en la región. En la época precolombina, el territorio fue habitado por grupos indígenas pipiles, quienes dejaron un legado cultural que aún se conserva en diversas expresiones y costumbres locales.

Durante la colonización española en el siglo XVI, se estableció el pueblo de Santa Catarina de Apocopan, convirtiendo a Apopa en un importante centro de producción agrícola y comercial. Posteriormente, con la independencia de Centroamérica en 1821, el municipio inició un proceso de crecimiento político y económico, aunque marcado por desigualdades sociales y una economía dominada por el cultivo del añil.

A lo largo del siglo XX, Apopa experimentó un desarrollo acelerado. El aumento de la población, la urbanización y los primeros indicios de industrialización marcaron este período. Sin embargo, el conflicto armado en El Salvador afectó profundamente al municipio, generando desplazamientos, fragmentación social y violencia. A pesar de este contexto adverso, emergieron pequeñas y medianas industrias, así como movimientos sociales que defendían los derechos de los sectores más vulnerables.

En el siglo XXI, Apopa enfrenta nuevos desafíos relacionados con el crecimiento urbano desordenado, la inseguridad, la contaminación y la desigualdad económica. También se han realizado esfuerzos por preservar su patrimonio histórico y cultural, y se han implementado proyectos de desarrollo. (Alcaldía Municipal de San Salvador Oeste).

En la actualidad, en el 2023, mediante la Ley Especial para la Reestructuración Municipal, el municipio de Apopa fue integrado como distrito dentro del nuevo municipio de San

Salvador Oeste, con el propósito de optimizar la administración pública y mejorar la prestación de servicios a la población (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2023).

1.3 Generalidades de la Alcaldía Municipal de Apopa

La Alcaldía Municipal de Apopa, situada en el departamento de San Salvador, tiene como función principal administrar y gestionar los recursos públicos del municipio para satisfacer las necesidades básicas de su población y promover el desarrollo local sostenible. Esta entidad gubernamental actúa como el ente responsable de implementar políticas públicas municipales que mejoren la calidad de vida de sus habitantes, mediante la prestación eficiente de servicios y el fomento de la participación ciudadana. La razón de ser de esta institución está basada en su compromiso con la administración transparente y eficaz de los recursos públicos, respondiendo a los retos sociales, económicos y ambientales que enfrenta el municipio (Alcaldía Municipal de Apopa, 2021).

De acuerdo con documentos oficiales disponibles en el portal de transparencia del Gobierno de El Salvador, la Alcaldía busca impulsar proyectos orientados a mejorar la infraestructura local, fortalecer la seguridad ciudadana, optimizar los servicios de salud y educación, y fomentar el desarrollo económico en la zona. Estos objetivos están alineados con las políticas públicas nacionales y regionales, reflejando un esfuerzo por contribuir al bienestar integral de la comunidad apopense (Gobierno de El Salvador, 2021). En este sentido, la gestión municipal se orienta hacia la eficiencia administrativa y la inclusión social, promoviendo la participación activa de la población en los procesos de toma de decisiones y vigilancia ciudadana.

La Alcaldía también debe cumplir con la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP), la cual obliga a las instituciones gubernamentales a garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. Por ello, mantiene disponibles para el público documentos oficiales, informes de gestión, presupuestos y planes de desarrollo en plataformas digitales oficiales, lo que permite a los ciudadanos evaluar la gestión municipal y participar de forma informada en la vida pública del municipio (LAIP, 2011; Transparencia.gob.sv, 2023). Este marco normativo

fortalece la legitimidad institucional y fomenta la confianza de la población en sus autoridades locales.

Es importante destacar que, aunque no se encontró una misión o visión formalmente declaradas en los documentos consultados, la Alcaldía Municipal de Apopa muestra un compromiso explícito con el desarrollo local sostenible y la mejora continua de los servicios públicos, sustentando su labor en principios de transparencia, responsabilidad y participación ciudadana.

1.3.1 Código de ética municipal

El ejercicio de la función pública requiere una conducta basada en principios éticos fundamentales que aseguren un desempeño responsable, transparente y al servicio de la colectividad. Entre estos principios destacan:

1. Honestidad, entendida como la obligación de actuar siempre en beneficio del interés colectivo, dejando de lado intereses particulares o personales, tanto propios como ajenos.
2. Equidad, que exige brindar atención sin discriminación a todas las personas que demanden servicios, considerando el mérito, la legalidad y criterios objetivos, sin dejarse influenciar por motivos religiosos, políticos o por la posición social o económica de los solicitantes.
3. Transparencia, que implica la ejecución clara y accesible de todos los actos de servicio, de modo que cualquier persona con interés legítimo pueda conocerlos y evaluarlos.
4. Confidencialidad, la cual prohíbe divulgar información clasificada o sensible relacionada con el Estado, reservándola exclusivamente para fines institucionales.
5. Responsabilidad, que se refiere a la disposición y diligencia en el cumplimiento de funciones, asumiendo las consecuencias de los actos públicos, sin excusas, y rindiendo cuentas cuando sea necesario.
6. Disciplina, que se manifiesta en la observancia estricta de las normas administrativas, el respeto a la asistencia, puntualidad y vocación de servicio, así como en la atención

cortés a denuncias o avisos de empleados o ciudadanos, remitiéndolos de manera oportuna al Tribunal de Ética Gubernamental (TEG).

7. Lealtad, la cual exige una fidelidad constante y solidaria con la institución, manteniendo un compromiso firme con sus principios y objetivos.
8. Decoro, entendido como el respeto hacia uno mismo y hacia quienes solicitan atención, conservando la compostura, la cortesía y las normas de urbanidad.
9. Pulcritud, que demanda la conservación adecuada de los bienes públicos, evitando su deterioro, y el cuidado de la presentación personal durante el ejercicio de las funciones.
10. Eficacia, que se traduce en el cumplimiento de programas y acciones públicas al menor costo posible para la ciudadanía, evitando demoras y procurando el logro efectivo de los objetivos asignados.
11. Austeridad, principio que orienta la administración responsable de los recursos públicos, evitando el beneficio personal, el derroche o el despilfarro.
12. Principios de no-maleficencia y de benevolencia instan a evitar causar daño y a procurar siempre el bienestar de los demás en cada acción que se realice.
13. Principio de doble efecto: busca primero el efecto beneficioso. dando por supuesto que, tanto en tu actuación e intención tratas a las personas con respeto. asegurarse que no son previsible efectos secundarios nocivos desproporcionados respecto al bien que se sigue del efecto principal.
14. Principio de integridad: compórtate en todo momento con honestidad, adoptando todas tus decisiones con el respeto que te debes a ti mismo, de tal modo que te hagas merecedor de vivir con plenitud tu desempeño laboral.
15. Principio de justicia: trata a los demás, como les corresponde: como seres humanos. sé justo y trata a cada uno, de forma similar en circunstancia similar.
16. Principio de utilidad: Selecciona siempre, aquella actuación que produzca el máximo beneficio, para el mayor número de personas.

La fundamentación ética de estos principios está basada en el Código de Ética Gubernamental (Tribunal de Ética Gubernamental, 2021), específicamente en el Capítulo

VII, donde se describen los principios derivados de la dignidad humana que guían la conducta de los servidores públicos en El Salvador.

1.3.2 Símbolos patrios de la Alcaldía Municipal de Apopa.

Logo del Municipio de Apopa

Diseño 2021

Autor: Desconocido



Escudo de la Alcaldía de Apopa

Autor: Desconocido



Bandera del municipio de Apopa:

Autor: Desconocido

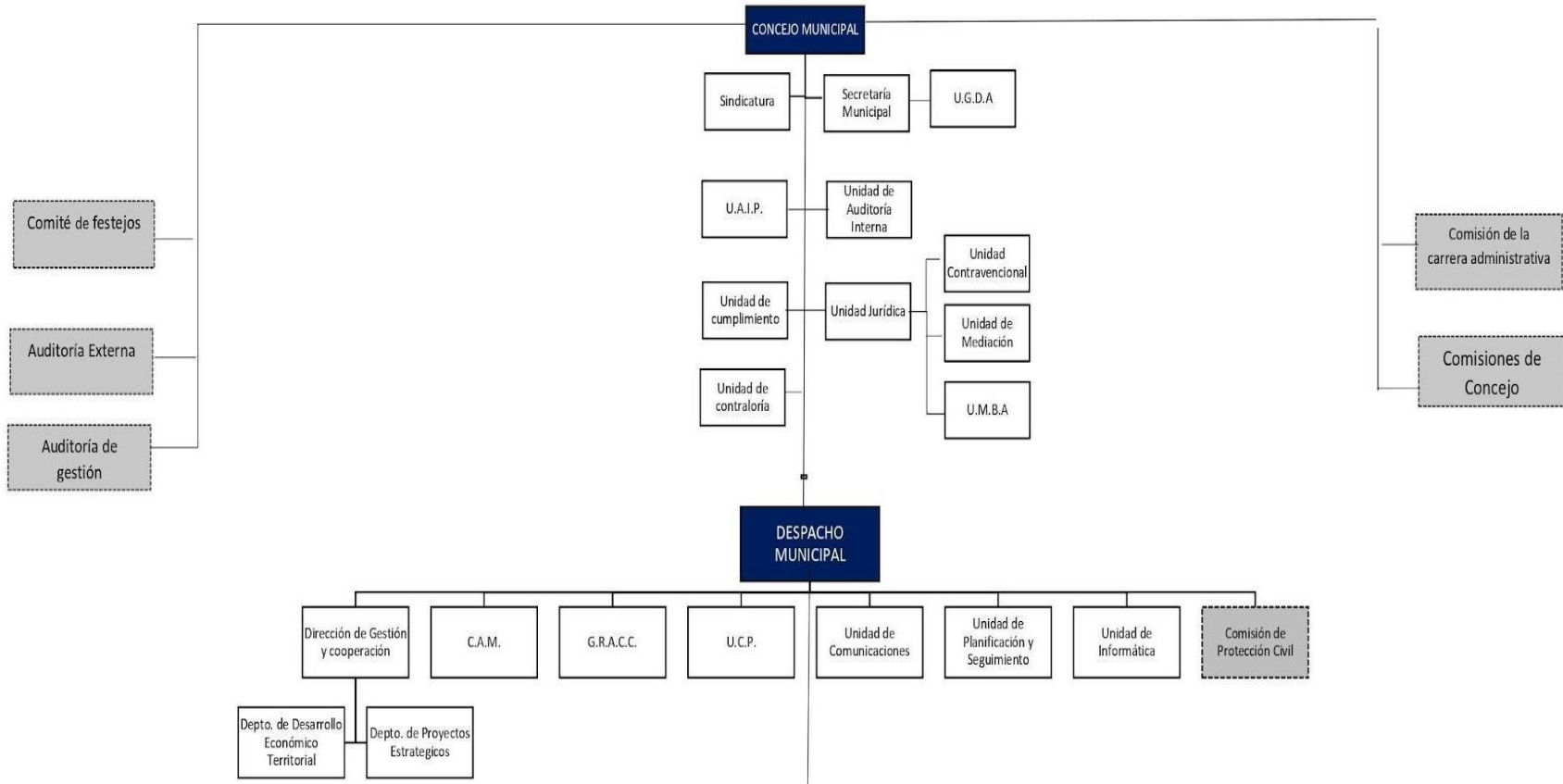


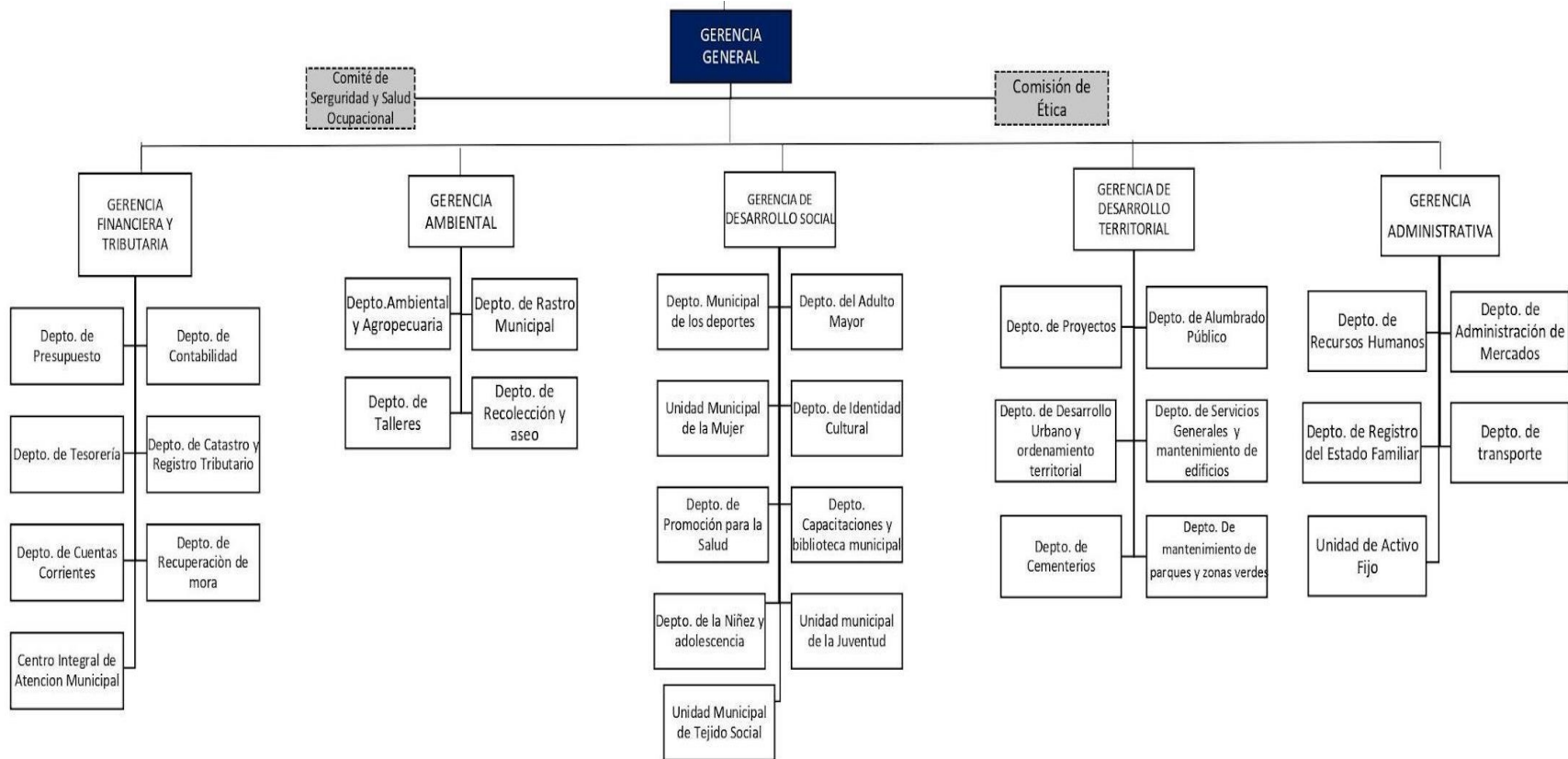
1.3.3 Nota aclaratoria sobre la Ley Especial para la Reestructuración Municipal.

Como parte de la reforma administrativa impulsada por el gobierno de El Salvador, en junio de 2023, el presidente Nayib Bukele anunció la aprobación de la Ley Especial para la Reestructuración Municipal, que tiene como objetivo reducir los 262 municipios que conforman el país a solo 44. Este cambio busca una reorganización de la división político-administrativa del territorio salvadoreño, donde los antiguos municipios no desaparecerán en términos de identidad, sino que serán reorganizados en distritos dentro de los nuevos municipios.

En palabras del mandatario, este ajuste no implicará la eliminación de las oficinas municipales, ni de las plazas de trabajo o las tasas municipales, sino que afectará exclusivamente a los concejos municipales y a los empleados de confianza vinculados a los concejales (La Prensa Gráfica, 2023). La reforma se enmarca dentro de un esfuerzo por optimizar la estructura administrativa del país, reduciendo costos operativos y buscando una gestión más eficiente de los recursos públicos (El Diario de Hoy, 2023). No obstante, algunos sectores han manifestado sus dudas sobre el impacto de esta reforma en la dinámica local, especialmente en cuanto al mantenimiento de las identidades culturales y sociales de los municipios reducidos a distritos.

1.3.4 Organigrama de la organización.





Fuente: Portal de transparencia de El Salvador (2025).

ABREVIATURAS:

NOMBRE	SIGNIFICADO
UGDA	Unidad de gestión documental y archivo
UAIP	Unidad de acceso a la información pública
CAM	Cuerpo de agentes municipales
GRACC	Gestión de riesgos y adaptación al cambio climático
UCP	Unidad de compras públicas
UMBA	Unidad Municipal de Bienestar animal

Nota aclaratoria: El 14 de julio del 2022, se consulto el Portal de Transparencia Fiscal de El Salvador "<https://www.transparenciafiscal.gob.sv/>" donde en el organigrama de la Alcaldía Municipal de Apopa la Gerencia Financiera aún era llamada Subgerencia Financiera, razón por la que el presente trabajo, elaboración del tema y aprobación establece Subgerencia en lugar de Gerencia como lo refleja el presente organigrama. El nuevo organigrama y el que se usó en el presente trabajo se encuentra disponible en: <https://transparencia.gob.sv/documentos/332-21>

1.3.5 Personal de la Alcaldía Municipal de Apopa 2022

Personal de la Alcaldía Municipal de Apopa hasta junio 2022: 592

Departamento y unidades comprendidas hasta junio 2022: 51

1.3.6 Dirección y contactos de la Alcaldía Municipal de Apopa

Dirección: 2º Calle Poniente y, 2a Avenida Sur 2, Apopa. San Salvador.



Fuente: Ubicación de Alcaldía Municipal de Apopa de acuerdo a Google Maps.

Teléfono de atención al cliente: 2536-6200

Sitio web: <https://www.facebook.com/alcaldiamunicipaldeapopa/>

Correo electrónico: alcaldiadeapopa@gmail.com

Alcalde hasta el año 2024: Dra. Jennifer Juárez, periodo 2021 – 2024

1.3.7 Personal de la Subgerencia Financiera 2022.

El objeto de estudio está conformado por la Subgerencia Financiera, el cual se distribuye de la siguiente manera:

Tabla No. 1 Empleados de la Subgerencia Financiera

EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA	
Contabilidad	4
Tesorería	4
Presupuesto	3
Cuentas corrientes	3
Subgerencia financiera	2
Total	16

Elaboración propia (Ver Anexo 5: Empleados por áreas en la Subgerencia Financiera)

1.3.8 Servicios que ofrece la Alcaldía de Apopa.

De acuerdo al portal de transparencia del Instituto de Acceso a la Información Pública, los servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Apopa son:

Tabla No. 2: Servicios que ofrece la Alcaldía Municipal de Apopa

SERVICIOS	ÁREA ENCARGADA	OBSERVACIONES
Asentamiento de partida de nacimiento	Personal de la unidad	El asentamiento y la primera partida es gratis.
Partida de nacimiento	Jefe de registro del estado Familiar	Para trámites fuera del país (autenticada) costo de la partida \$ 5.78
Certificación de partida de nacimiento	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de cinco minutos, costó \$ 3.68

Certificación de partida de nacimiento autenticada	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de 25 minutos, costo \$ 5.78
Certificación de matrimonio	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de 5 minutos, costo \$3.68
Asentamiento de matrimonio	Registro del Estado Familiar	Si el trámite es urgente o es preciso se puede solicitar el trámite exprés es decir tiempo de espera de dos horas aproximada, costo \$20.
Certificación de partida de matrimonio autenticada	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de 25 minutos, costo \$5.78
Certificación de partida de divorcio	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de cinco minutos, costó \$ 3.68
Certificación de partida de divorcio autenticada	Registro del Estado Familiar	Tiempo de espera de 25 minutos, costo \$5.78
Partida de Defunción	Registro del estado Familiar	El familiar se aboca al registro del estado familiar para solicitar asentamiento y tiene hasta 15 días hábiles después de haber fallecido el familiar. Costo \$ 3.68
Certificación de partida de defunción	Registro del estado Familiar	Tiempo de espera de 5 minutos, Costó \$ 3.68
Certificación de partida de defunción autenticada	Registro del estado Familiar	Tiempo de espera de 25 minutos, Costo \$ 5.78

Constancia de soltería	Registro del Estado Familiar	Se entrega de 1 a 2 días, costo \$3.68
Carnet de identificación personal (Carnet de minoridad)	Registro del Estado Familiar	El carné tiene vigencia de 2 años, costo \$ 5.78
Constancia de enterramiento	Personal de la unidad de cementerios	Tiempo de espera de un día, costo \$ 3.15
Permiso de construcción en el cementerio General	Personal de la unidad de cementerios	Tiempo de espera de 30 minutos, costo \$ 60.00
Permiso de enterramiento en el parque los Olivos (Cementerio Privado)	Municipalidad de Apopa y cementerio Privado	Este cementerio está dentro de la jurisdicción de Apopa, pero el Cementerio es privado. Costo \$78.81

Elaboración propia con base en información del Portal de Transparencia (2021).

1.3.9 Otros servicios que brinda la Alcaldía Municipal de Apopa

Mantenimiento de parques

Administración de mercados

Servicios de alumbrados públicos

Campañas de limpieza

Seguridad ciudadana

Arte y cultura

Clínica Municipal

1.4 Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa

1.4.1 Objetivo de la Subgerencia Financiera

Hacer eficiente la recaudación y administración de los recursos financieros de los que dispone la Alcaldía Municipal de Apopa. (Manual de Organizaciones y Funciones de la Alcaldía Municipal de Apopa, 2021)

1.4.2 Descripción General de la Subgerencia Financiera

De acuerdo al Manual de Organizaciones y Funciones de la Alcaldía Municipal de Apopa (2021), la Subgerencia Financiera es la encargada de elaborar las políticas de sostenibilidad financiera de la administración municipal. Comunicar periódicamente al consejo de Apopa, ejecutar presupuestos, ingresos y egresos, actualizar los estados financieros, crear estrategias para recaudar impuestos y crear un ambiente de financiamiento necesarios para obtener recursos económicos.

1.4.3 Funciones de la Subgerencia Financiera

Es la que lleva a cabo la planificación y programación de todas las actividades relacionadas a finanzas y contabilidad. Esto con el propósito de llevar un mejor control de los recursos económicos de la municipalidad.

Es también quien coordina las funciones de los departamentos involucrados en el centro de los ingresos y egresos; así como, aspectos contables que van orientados al aseguramiento de la razonabilidad de los estados financieros, la revelación de información financiera medida a la perfección de las cuentas y sus estados periódicos.

De acuerdo al manual de organizaciones y funciones (p. 46) se detallan otras funciones de la cual la Subgerencia Financiera es la responsable:

1. Dirigir el proyecto de presupuesto para su respectiva aprobación.
2. Mantener actualizada la base de datos tributaria que permita tener a la totalidad de empresas que operan en el municipio y los inmuebles correspondientes.

3. Coordinar actividades relacionadas con otras dependencias que tengan relación directa con la actividad tributaria.
4. Elaborar informes sobre la gestión tributaria para que sirva de fuente para la toma de decisiones.
5. Informar de las infracciones e incumplimiento de las normas tributarias a la administración.
6. Propuesta, ejecución y seguimiento de políticas de austeridad para ser aprobadas por el Concejo Municipal de Apopa.
7. Organizar reuniones de trabajo con las unidades bajo su cargo, solicitar informes.

1.5 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

1.5.1 Marco legal aplicable a las municipales en El Salvador.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR

Por Decreto N° 38, 15 de diciembre de 1983, Asamblea Legislativa.

ART. 203.- Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

ART. 204.- La autonomía del Municipio comprende:

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

Decretar su Presupuesto de Ingresos y Egresos

Gestionar libremente en las materias de su competencia.

Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

Decretar las ordenanzas y reglamentos locales.

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

CÓDIGO MUNICIPAL DE EL SALVADOR.

Por decreto N 274, 5 de febrero de 1986, Asamblea Legislativa.

ART. 2. El municipio constituye la unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que le garantizan la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y Subgerencia del bien común local.

LEY DE COMPRAS PÚBLICAS

Por decreto N 868, de fecha 15 de mayo de 2000, por la Asamblea Legislativa.

Política y Creación de la UNAC

Art. 6. Corresponde al Ministerio de Hacienda:

Proponer al Consejo de ministros para su aprobación, la política anual de las Adquisiciones y Contrataciones de las Instituciones de la Administración Pública, con exclusión de los órganos Legislativo, Judicial y de las Municipalidades, a los que corresponde determinar, independientemente, a su propia política de adquisiciones y contrataciones.

Velar por el cumplimiento de la política anual de las adquisiciones y contrataciones aprobada para el ejercicio fiscal correspondiente; Proponer los lineamientos y procedimientos, que según esta Ley se deben observar para las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.

Para los efectos de la presente disposición, créase la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, que en adelante podrá abreviarse la “UNAC”, la cual estará descrita al Ministerio de Hacienda, y funcionará bajo el principio rector de centralización normativa y descentralización operativa, con autonomía funcional y técnica.

LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.

Por decreto N 86, de fecha 17 de octubre de 1991, por la Asamblea Legislativa.

Art. 2. Las leyes y ordenanzas que establezcan tributos municipales determinarán en su contenido: el hecho generador del tributo; los sujetos activo y pasivo; la cuantía del tributo o forma de establecerla; las deducciones, las obligaciones de los sujetos activo, pasivo y de los terceros; las infracciones y sanciones correspondientes; los recursos que deban concederse conforme esta Ley General; así como las exenciones que pudieran otorgarse respecto a los impuestos.

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO.

Por decreto N 516, de fecha 11 de enero de 1996, por la Asamblea Legislativa.

Art. 4. Para cumplir con sus fines, el Instituto desarrollará las funciones y atribuciones siguientes:

Asistencia Técnica Administrativa

Asistencia Financiera

Asistencia de Planificación

En general podrá actuar, cuando las Municipalidades se lo soliciten como agente de compras o suministros para las mismas y como agente de sus relaciones comerciales.

Así mismo; podrá actuar como agente ejecutor o supervisor de Construcción de Obras o Proyectos de prestación de Servicios Municipales; cuando se lo soliciten las Municipalidades.

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

Por decreto N 1039, de fecha 6 de junio de 2006, por la Asamblea Legislativa.

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

ascensos y traslados. Para lograr estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de la carrera administrativa municipal se harán exclusivamente con base en el mérito y aptitud; con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexual, religioso o de cualquiera otra índole. Cada Municipalidad deberá regirse conforme a las disposiciones establecidas en la presente ley.

LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA.

Por decreto N 438, de fecha 25 de septiembre de 1995, por la Asamblea Legislativa.

Art. 3. Están sujetos a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna. La jurisdicción de la Corte alcanza también a las actividades de entidades, organismos y personas que, no estando comprendidos en el inciso anterior, reciban asignaciones, privilegios o participaciones ocasionales de recursos públicos. En este caso el control se aplicará únicamente al ejercicio en que se haya efectuado el aporte o concesión y al monto de los mismos.

LEY FONDO DE APOYO MUNICIPAL

Art. 1. A partir del presente ejercicio fiscal 2022, el Estado otorgará a los municipios recursos por un monto total y anual de hasta CINCUENTA MILLONES 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (US\$50,000,000.00).

Dicho monto, se distribuirá conforme a los parámetros establecidos en el Art. 2 de este decreto y se transferirán de forma proporcional durante los 12 meses del año.

A partir del ejercicio fiscal 2023 y en los sucesivos ejercicios fiscales, la distribución de los recursos será por el monto a que se refiere el inciso primero de la presente disposición.

LEY DEL SEGURO SOCIAL (ISSS)

Art. 2.- El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de: a) Enfermedad, accidente común; b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional; c) Maternidad; ch) Invalidez; d) Vejez; e) Muerte; f) Cesantía involuntaria.

Asimismo, tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos. (4).

LEY INTEGRAL DEL SISTEMA DE PENSIONES

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

Art. 18-A.-Se entenderá por Historial Laboral a la información laboral histórica de los trabajadores incorporados al sistema, sustentada por las cotizaciones realizadas en el Sistema de Ahorro para Pensiones, así como las cotizaciones realizadas y los tiempos de servicio reconocidos por la Ley del Sistema de Pensiones Público, que se define en el artículo 183.

LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.

Art. 1.- La presente ley tiene como objeto garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado.

LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL.

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública del Estado y del Municipio, prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas establecidas en la misma.

Artículo 2. Esta Ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Art. 1.-Se crea el INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL, como una entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal y que en el texto de la presente Ley podrá denominarse "EL INSTITUTO" o "ISDEM".

Art. 3.- El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor cumplimiento de sus funciones y atribuciones.

1.5.2 Marco Institucional aplicable a las municipalidades en El Salvador

Tabla No. 3: Marco Institucional

Leyes	Instituciones
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.	Corte Suprema de Justicia, a través de la Sala de lo Constitucional
CÓDIGO MUNICIPAL DE EL SALVADOR.	Instituto salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) en conjunto con la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	Corte de cuentas

LEY GENERAL TRIBUTARIA MUNICIPAL.	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) en conjunto con la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).
LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO.	Ministerio de Hacienda, corte de cuentas.
LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.	Tribunal del servicio civil (TSC).
LEY DE LA CORTE DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA.	La corte de cuentas.
LEY DE CREACIÓN DE FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS (FODES)	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM).
LEY DE SEGURO SOCIAL (ISSS)	Instituto Salvadoreño del Seguro Social, ISSS.
LEY DE SISTEMA DE PENSIONES (AFP)	Superintendencia del Sistema Financiero
LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.	Unidad de Acceso a la Información Pública.
LEY DE ÉTICA GUBERNAMENTAL.	Tribunal de ética gubernamental.
LEY ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	Instituto salvadoreño de desarrollo municipal (ISDEM)

1.6 Generalidades de la planeación estratégica

1.6.1 Inicio e historia de la Planeación Estratégica

El enfoque central de la investigación es la planeación estratégica. De ahí se desarrolló el estudio que se aplicó de forma general según las necesidades que tiene la Alcaldía Municipal de Apopa, específicamente la Subgerencia Financiera.

La planeación estratégica tiene su nacimiento en el ambiente militar, ya que esta era utilizada para coordinar movimientos y recursos durante tiempos de guerra. Pero, fue adoptada en términos administrativos en la década de 1950 y estructurada en la obra de Peter Drucker, quien consideraba que la planeación debía centrarse en las oportunidades del entorno y en las fortalezas de manera interna (Drucker, 1954). Mas adelante, Michael Porter, considerado uno de los más influyentes en el ámbito administrativo, aportó los conceptos de ventajas competitivas y estrategias genéricas como el proceso para posicionar a la organización frente a su entorno (Porter, M. E., 1980).

Es una herramienta que se utiliza mucho en la administración de empresas, es fundamental en la actualidad por que permite a las organizaciones sin importar su rubro ya sea públicas o privadas, definir los objetivos a largo plazo, establece también acciones que se necesitan para alcanzarlos y asigna los recursos de manera eficiente. Como lo establece David (2013), la planeación estratégica consiste en “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización a alcanzar sus objetivos”.

En el contexto público, en las alcaldías municipales, esta herramienta obtiene un significado clave para que la gestione sea eficiente, participativa y orientada a los resultados planteados. Entre diversos autores que definen qué es la planeación estratégica en el entorno empresarial como equipo de trabajo se consideró por la siguiente definición de “Lumpkin y Dess (2003) el cual señala que “entienden por planeación estratégica el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Lo que quieren decir los autores es la conformación de interpretación basados y análisis del fenómeno por medio de información recolectada para su procesamiento y poner en marcha según las conclusiones diferentes acciones de mejora.

Es así como se llega a la conclusión que una estrategia tiene un vínculo fuerte con la administración tanto para empresas públicas como privadas. Lo que el autor quería dar a entender es entonces que se necesita de un sujeto que organice o administre y lidere para llevar a cabo de manera eficiente decisiones empresariales.

Se definió de manera teórica la planeación estratégica en función administrativa y se describieron los pasos antes de realizar las operaciones esenciales para su creación. Se debió definir el rumbo de los objetivos y metas que se iban a alcanzar mediante las actividades o acciones y se estableció el panorama, llamado los controles de medición del proceso.

Se retomó algunas de las mejores definiciones de escritores que fueron pioneros o que actualizaron a los tiempos modernos, alguna de las definiciones se establece Munch y Garcia (2010) definen a los principios de la planeación como “disposiciones que orientan al pensamiento a observarse en la acción administrativa, este proceso administrativo se rige de los principios cuya aplicación es indispensable con el fin de que se pueda ejecutar una administración efectiva”. Por lo que el autor presenta los elementos básicos como la observación y el proceso, de esa forma poder concretar actividades de forma agilizada y adecuada a las políticas o estándares de la empresa.

Así también se tiene la definición de Chiavenato (1995) el cual dicta “la planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Chiavenato identifica dicho término como una planeación con el fin de poder lograr los procesos idóneos de forma lógica ya que debe de haber una problemática a mejorar, cronológica en sentido que se debe medir en un tiempo determinado y completa ya que se debe ver reflejado en el objetivo establecido.

1.6.2 Principios de la planeación

Para lograr pasos adecuados se debe de contar con requisitos los cuales la planeación debe de tener, la sinergia de estos elementos ayuda a que el proceso pueda ser más efectivo a nivel empresarial y exigen que tengan un orden para poder proseguir.

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo (2005), presenta los siguientes principios:

Racionalidad: Es el orden de las acciones y actividades para poder alcanzar las metas y objetivos deseados, basados de las acciones primarias.

Prevención: También llamados planes de contingencia o planes secundarios, en dado caso los principales fallen o si estos puedan aportar elementos que no se habían tomado en cuenta.

Universalidad: Se pueden poner en prácticas sobre cualquier tipo de organización, no son estrictas a ningún giro, tamaño, actividad o naturaleza de la empresa, puede tomar referencia de casos exitosos siempre y cuando se adapten al entorno.

Unidad: La integración de los involucrados es crucial para el éxito de los planes por ellos se debe de tomar la unidad de estudio ya sea la organización en sí o alguna de las áreas que se maneja la cual en su proceso de análisis no debe de dejar una opinión de lado.

Continuidad: Para que el proceso de la planeación de frutos se le debe de dar una continuidad lo que significa de que si la persona que está llevando el mando del proyecto quien lo sustituya debe de nutrirlo.

1.6.3 Importancia de la planeación estratégica.

Si bien, como se denota en las fechas, este es un término relativamente nuevo. Esta es una herramienta para organizar los pasos a seguir de la empresa. Todo está en el ámbito de mejora. Se debe tener en cuenta que un análisis previo de cómo se encuentra la empresa es fundamental para poder definir el plan estratégico.

Los aportes que se encontraron del documento fueron dados por una parte de fuentes primarias (Subgerencia Financiera) y por otra, relacionada en la parte externa (escritos de estudios antes realizados). Esto dio un panorama más amplio de los problemas que se dieron y las áreas de mejora que puedan tener.

1.6.4 Elementos que componen la planeación estratégica

Para poder realizar una adecuada planificación estratégica se deben de seguir una serie de pasos y elementos fundamentales las cuales son:

Visión: es ésta la responsable de indicar hacia qué lugar se dirige y enfoca una organización a largo plazo.

Misión y de los valores: aquí se analiza y establece el propósito que tiene la empresa y responde a la pregunta de la razón de ser. Los valores son todas aquellas cualidades positivas que forman parte de la empresa como por ejemplo el desarrollo de la comunidad y los empleados.

Análisis externos: se realiza para poder encontrar y evaluar los acontecimientos que se dan en el entorno de la empresa para poder así entender la situación del entorno y detectar posteriormente las oportunidades y las amenazas.

Análisis internos: se hace una serie de estudios sobre los elementos que existen dentro de la empresa para poder conocer la capacidad que la misma tiene y así detectar todas las fortalezas y las debilidades.

Objetivos generales: el establecimiento de estos objetivos son los que se encargan de establecer el rumbo que tomará la empresa y siempre deben de ser a largo plazo para así alcanzar la misión y capitalizar las oportunidades.

Evaluación y selección de las mejores estrategias: Se debe de diseñar, evaluar y escoger aquellas estrategias que pueden ayudar a alcanzar las metas. Se debe de analizar la información relacionada con el análisis externo, la misión, los valores. Ser factibles para poder determinar las ventajas, desventajas y costos.

Planes estratégicos: luego de determinar las estrategias se debe de proceder a diseñar planes los cuales son una serie de documentos, se debe de especificar la manera en la que los objetivos serán alcanzados.

1.6.5 Características de la planeación estratégica.

1. Está orientado a largo plazo: Busca objetivos reales y alcanzables
2. Análisis del entorno: Aplica herramientas de análisis interno y externo como el FODA.
3. Es participativa: Se encuentra en todos los niveles de la organización
4. Es flexible: Permite realizar cambios según cambie el entorno.
5. Es enfocada a resultados: Busca que cada resultado sea efectivo (Bryson, J. M., 2011).

1.6.6 Importancia de la planeación estratégica en el sector público.

Si bien se debe de recordar que la gestión pública en su administración es rotativa cada tres años si la autoridad a cargo es sustituida por la ciudadanía, la planificación estratégica en estas organizaciones según Mintzberg et al. (2025) permite priorizar políticas, articular visiones a largo plazo y orientar la asignación de recursos de manera continua. Además, permite relacionar la gestión operativa con los objetivos, fortaleciendo que los resultados sean visibles y las estrategias alcanzadas en el tiempo establecido.

1.6.7 Aplicación de la planeación estratégica en alcaldías municipales.

Las Alcaldías Municipales, como en este caso la Alcaldía Municipal de Apopa, buscan mecanismos que beneficien y logren la adecuada planificación para el cumplimiento de sus fines. La involucración o creación de la planeación estratégica entonces, permite definir líneas de acción, ordenar prioridades, y vincular el desempeño del personal con las metas institucionales (UN-Habitat, 2015).

1.6.8 Relación entre planeación estratégica y el desempeño en los empleados.

El personal de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía de Apopa juega un rol clave en la ejecución presupuestaria y control del gasto municipal. La falta de recursos tecnológicos, comunicación efectiva, oportunidades de capacitación y promociones limita su desempeño y afecta los objetivos generales de la institución. Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano debe estar integrada a la planificación estratégica para asegurar el desarrollo organizacional y el bienestar de los empleados.

1.6.9 Planeación Estratégica en el Fortalecimiento del Personal

Entre los principales aportes que puede generar la planeación estratégica a la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa se encuentran:

1. Detección de brechas de capacidad: Identificar carencias de habilidades, infraestructura o formación.
2. Formulación de planes de capacitación: Diseño de programas que mejoren competencias laborales.
3. Asignación eficiente de recursos: Orientar inversiones hacia necesidades del personal.
4. Promoción del trabajo en equipo: Establecer objetivos comunes claros.
5. Sistema de evaluación del desempeño: Medir resultados individuales y grupales alineados a metas estratégicas (Kaplan & Norton, 1996).

1.6.10 Herramientas aplicables en la Planeación Estratégica.

Herramientas administrativas como el análisis FODA, el Balanced Scorecard, las cinco fuerzas de Porter pueden ser aplicadas y contribuir al diagnóstico y formulación de las estrategias en base a los resultados obtenidos en una investigación de campo dentro de una organización.

Para este trabajo se consideró aplicar el análisis FODA, desarrollado inicialmente por Albert Humphrey en la Universidad de Stanford en los años 60, permite identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y es ampliamente utilizado para evaluar el entorno interno y externo de una organización (Humphrey, A., 2005).

1.6.11 Beneficios de la aplicación de la Planeación Estratégica.

Al ayudar al desarrollo de las estrategias y saber decidir las correctas de estas, para mejorar procesos, motivar, y alcanzar los objetivos se debe considerar:

1. Diagnóstico interno: Evaluar capacidades actuales del personal.
2. Análisis del entorno: Identificar amenazas y oportunidades del contexto municipal.
3. Formulación de objetivos estratégicos: Con base en el Plan de Desarrollo Municipal.
4. Diseño de estrategias de fortalecimiento institucional: Capacitar, dotar de tecnología y fomentar la comunicación interna.
5. Evaluación continua: Seguimiento y mejora de resultados (Bryson, 2011).

En el caso de la Alcaldía Municipal de Apopa, aplicar la planeación estratégica para fortalecer al personal de la Subgerencia Financiera representa una acción indispensable para mejorar la eficiencia y el impacto de la gestión pública. Esta acción requiere voluntad institucional, participación activa del personal y un enfoque centrado en resultados.

1.7 Análisis FODA

Según los autores (Allarie y Firsirotu, 1985; Bryson y Bromiley, 1993; Hax y Majluf, 1984), destacan que antes de plantear cuestionamientos, formulaciones o tratar de implementar acciones de cualquier índole es necesario saber las condiciones actuales de la organización, se plantea el FODA como un instrumento de diagnóstico en relación a factores internos como externos.

El análisis FODA proporciona una perspectiva general de la situación sobre una organización determinada. Esto significa que ayuda a la empresa a comprender su posición actual en relación con su entorno, lo que puede ser fundamental para la toma de decisiones estratégicas las cuales pueden llegar a tener cambios significativos, dependiendo de los resultados de la evaluación y su respectivo análisis.

Tabla No. 4: Ejemplo de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves.</p> <p>Recursos financieros adecuados.</p> <p>Buena imagen de los compradores.</p> <p>Ser un reconocido líder en el mercado.</p> <p>Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economías de escala.</p> <p>Aislada (Por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <p>Propiedad de la tecnología.</p> <p>Ventajas en costos.</p> <p>Mejores campañas de publicidad.</p> <p>Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección Capaz.</p> <p>Posición ventajosa en la curva de experiencia.</p> <p>Mejor capacidad de fabricación.</p> <p>Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.</p> <p>Instalaciones obsoletas.</p> <p>Rentabilidad inferior al promedio.</p> <p>Falta de oportunidad y talento gerencial.</p> <p>Seguimiento deficiente al implementar la estrategia.</p> <p>Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.</p> <p>Línea de productos demasiado limitada.</p> <p>Débil imagen en el mercado.</p> <p>Débil red de distribución.</p> <p>Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.</p> <p>Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.</p> <p>Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.</p> <p>Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.</p> <p>Integración vertical (Hacia adelante o hacia atrás)</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.</p> <p>Incremento en la ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento lento en el mercado.</p> <p>Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.</p>

<p>Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.</p> <p>Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.</p> <p>Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p> <p>Cambios demográficos adversos.</p>
---	---

Fuente: Thompson y Strikland (1998).

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias, de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices, de tal forma que es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias.

1.8 Relación de desempeño con otras áreas

1.8.1 Relación de inducción con desempeño laboral

Dentro de la relación que existe entre una buena inducción de la organización con el empleado al iniciar nuevas actividades y puesto de trabajo se encuentra que para Chiavenato (2009), la inducción es el primer paso para emplear a los trabajadores de manera adecuada a las diversas actividades de la empresa, se trata de posicionarlas en sus labores nuevas y, de esa manera, clarificarse su papel, rol, desarrollo y los objetivos institucionales.

Por otra parte, Mercado (2010), refiere que, si bien el proceso de selección del personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado el momento tanto mental como de capacidad cognitiva, la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar, además de ello fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Además, se relaciona la inducción con el inicio de la carrera del empleado con el vínculo que este formara con la institución, así como lo determina el autor Werther (2009), el

objetivo principal es el de promover y mantener el talento humano competente requerido por cada uno de los procesos administrativos, operativos y financieros para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo humano del equipo de trabajadores. Como se observa no solo toca el inicio de las actividades, sino que reconoce el alcance hasta término de sostener al talento o dicho de otras palabras el sentido de pertenencia que se forma.

1.8.2 Relación de las capacitaciones con desempeño laboral

El desarrollo de las habilidades personales en el ámbito laboral es un valor agregado, tanto para la capacidad del trabajador como para la institución eso significa que el personal está altamente capacitado para el desarrollo las actividades y resolución de problemas, según Chiavenato (2011) “la capacitación es un ciclo formativo de corta duración, empleado de forma sistemática y ordenada, por el cual los individuos se enriquecen de conocimientos, perfeccionan sus habilidades y capacidades en relación con los objetivos planteados.

La capacitación profundiza la transferencia de conocimientos concernientes con la labor que realizan”, por lo cual el autor determina que la capacitación busca preparar a los individuos de manera efectiva y eficiente para que puedan desempeñar sus funciones de manera más competente y alineada con los objetivos de la organización.

Dimensiones e indicadores de capacitación.

Dessler (2009) mide la capacitación en base a 4 dimensiones con sus respectivos indicadores:

Dimensión 1: Reacción

Dimensión 2: Aprendizaje

Dimensión 3: Conducta

Dimensión 4: Resultados

Si bien el incremento del conocimiento debe de ser representativos al momento de ponerlo en práctica también se debe de cuidar el flujo de cómo se imparte, contar con una estructuración adecuada para que los empleados puedan sacar provecho. Los elementos que

se deben de tener a consideración son los temas, el espacio físico, el ponente, los tiempos y posteriormente los resultados.

1.8.3 Relación de los sistemas informáticos con desempeño laboral

Los desarrollos de las empresas en base a la tecnología, han surgido cambios enormes en el ámbito empresarial, si bien tanto el software como el hardware deben de ser acoplados a las diferentes rubros y acciones de la empresa, (Barraza & Francisco, 2007, p. 36) mencionan que, “las tendencias de hoy en día indican que para sobrevivir hay que reinventarse”.

Doroteo (2016), presentó su trabajo de investigación sobre “Las Tecnologías de Información y Comunicación y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial De Bolognesi, Ancash, 2016”, en la investigación tuvo como fin identificar las relaciones que se tiene de la tecnología con el desempeño.

Otra afirmación del autor indica “La proyección de las nuevas tecnologías sobre las relaciones laborales individuales, con independencia de la concreta manifestación de la que se trate, así como: correo electrónico, navegación en Internet, los cuales plantean un adecuado orden de mecanismos que se sintetizan en dos: límites del uso extralaboral de los medios informáticos por los trabajadores y la facultad de vigilancia y control empresarial de dicho uso.” (Cardona, 2003, pág. 165)

Por lo tanto, si se entrelaza el uso que se les da los recursos de la tecnología con las bases administrativas sobre la capacidad productiva del empleado, así como lo define Palacio (2009), el Desempeño Laboral es: “el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”.

1.8.4 Relación ascensos/planes de promoción con desempeño laboral

La tendencia a simplificar las estructuras organizativas significa éxito profesional, las empresas deben informar a los empleados de que existen otras vías de desarrollo profesional (rotación laboral, desplazamiento lateral).

La percepción del cliente interno debe de ser de sentirse importantes o que se toman en cuenta como primero opción cuando se haga un cambio de puesto, así como lo definen Mayo y Lank (2000) “Desde la perspectiva de la empresa, la falta de ayuda en la planificación profesional puede provocar el desinterés de los empleados por cubrir los puestos vacantes. Desde la óptica de los trabajadores, los resultados son frustración y sentimientos de no estar valorados por la empresa. En definitiva, empresas, directivos y trabajadores deben tomar medidas que aseguren la carrera profesional”.

Una parte fundamental del ser humano es la motivación, crecimiento personal y desarrollo de las habilidades, esto debe de ir enlazado de una recompensa, en el mundo laboral uno de los objetivos es poder trascender, pero deben de ser impulsados por la empresa, así como lo explican (London y Mane, 1997) “Para maximizar la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. La motivación profesional presenta tres aspectos”

Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.

Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.

Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Por lo que el autor plantea hace un énfasis que el empleado tenga características primordiales para poder ser elegible para cuando se abra una oportunidad, si bien se centra en el trabajador no se debe descuidar que la organización tiene que proponer facilidades para las oportunidades.

1.9 Horizonte de la planeación estratégica.

Las empresas cuentan con sus propios métodos de llevar sus actividades, además del tiempo estimado que les tomará llevar cada a cabo la culminación de la misma.

El horizonte de la planeación estratégica es el periodo de tiempo durante el cual una organización planifica sus metas, objetivos y estrategias. Este plazo puede variar según factores como la industria, el mercado y la visión a largo plazo de la organización, abarcando normalmente desde unos pocos años hasta un periodo más extenso, que podría ser de cinco a diez años o más. En resumen, el horizonte de la planeación estratégica establece el marco temporal en el cual una organización estructura sus planes para alcanzar las metas establecidas.

Se denomina Horizonte de Planificación a la cantidad de tiempo en el futuro que la organización necesita mirar para tomar sus decisiones.

En conceptos relacionados a la economía/administración se consideran:

Largo Plazo: horizonte temporal a partir del que se pueden cambiar los recursos disponibles.
Corto Plazo: horizonte temporal en el que no se pueden cambiar los recursos disponibles. Al programar las actividades a corto plazo se puede definir el nivel de utilización de los recursos disponibles, pero no la cantidad de los mismos.

El horizonte se suele dividir en tramos más cortos, denominados Períodos de Previsión. El periodo de previsión es la unidad de tiempo mínima en la que se reserva el horizonte para hacer previsiones, planificaciones, programaciones o para controlar el rendimiento del sistema. Periodos de previsión muy cortos (turnos, horas) exigen una precisión en los datos y esfuerzo de cálculo muy superiores a periodos de previsión largos (semanas y meses). Estos últimos son, en general, demasiado agregados para la mayor parte de las decisiones. Grande o pequeño, corto o largo, dependen de la industria, de la empresa y hasta del tiempo del gerente encargado.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LAS PROBLEMÁTICAS QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

1. OBJETIVOS

1.1 General

Elaborar un diagnóstico que brinde información de forma clara y precisa sobre las problemáticas que afecten el desempeño de los empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

1.2 Específicos

1. Recopilar información con apoyo de técnicas e instrumentos de recolección de datos.
2. Analizar e interpretar los resultados obtenidos para conocer la situación y opinión actual por empleado.
3. Concluir y recomendar sobre aspectos de mayor impacto encontrados en la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

2. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Método.

Método científico:

Se aplicó el método científico en la investigación con el fin de obtener información perteneciente a la Subgerencia Financiera relacionada a la administración de los recursos que afectan el desempeño de los empleados en diferentes procesos, de modo que tratándose de este método se respeta el conjunto de pasos y normas que se utilizan al llevar a cabo una investigación, diseñados para garantizar que los resultados obtenidos sean objetivos y no estén influenciados por prejuicios o subjetividades, así como lo definen diferentes autores

de manera bibliográfica, además de tomar en consideración para facilitar que los resultados puedan reproducirse en estudios futuros, confirmando así su precisión y relevancia.

Métodos auxiliares del método científico:

Método Analítico:

El uso de este método permitió identificar los componentes la relación que existe entre la mejora de la eficiencia, con las variables deficientes como lo son aspectos del sistema de automatización, capacitación, propuestas de promoción e inducción y determinar la relación de cada una de ellas.

Método sintético:

Este método permite dar respuesta a las problemáticas identificadas, el establecimiento de la relación de las variables y elemento relacionados, con el fin de crear soluciones por medio de la planeación estratégico enfocada en mejorar la eficiencia erradicando las deficiencias operativas, de los empleados en el Área Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

2.2 Universo.

El universo de trabajo de investigación estuvo compuesto por el total de empleados de la Subgerencia financiera de la Alcaldía Municipal de la ciudad de Apopa. Según los datos que fueron proporcionados por el Gerente Financiero, dicha Subgerencia está conformada por 16 empleados, distribuidos en el departamento de tesorería, presupuesto, contabilidad, cuentas corrientes y el gerente.

A causa de la cantidad reducida de la población de estudio y con el fin de obtener una la situación actual, mediante el cual se escogió trabajar con la cantidad de empleados de la Subgerencia financiera que es el universo mediante la técnica del censo. Esto permitió recolectar la suficiente información, precisa y directa de cada uno del personal de la

Subgerencia que conformó la unidad de análisis, asegurando la veracidad de los resultados que se obtuvieron por medio del diagnóstico que los factores que recaen en su desempeño.

2.3 Tipo de investigación.

El tipo de investigación es explicativa, ya que se recopilaron datos cuantificables para su análisis estadístico. Se utilizó tanto una encuesta como una entrevista dirigida al grupo objetivo, que en este caso son los empleados de la Subgerencia Financiera, con el propósito de buscar explicar las causas que originaron la situación, además de mejorar las deficiencias de las operaciones.

2.4 Diseño de la investigación.

El diseño del trabajo de investigación fue el estudio no experimental, lo que significa que las variables no serán manipuladas.

2.5 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación

2.5.1 Técnicas

2.5.1.1. Encuesta

Mediante el uso de una encuesta la cual se realizó el día 28 de noviembre del 2022, de manera presencial en la Alcaldía Municipal de Apopa, se recolectó y obtuvo información cuantificable mediante un cuestionario diseñado y dirigido al personal de la entidad que es objeto de estudio. Esta técnica permitió conocer las opiniones y considero al personal como participantes encuestados. (Ver Anexo 1: Encuesta)

2.5.1.2. Entrevista

La entrevista se llevó a cabo de manera virtual el día 7 de noviembre del 2023, se realizó mediante la presentación de un conjunto predeterminado de preguntas dirigidas al entrevistador, de manera oral durante una reunión programada y personalizada. Se hará

especial hincapié en la recolección de datos e información. El objetivo de la entrevista fue obtener conocimiento empírico, se entrevistará al Gerente Financiero.

2.5.2 Instrumento

2.5.2.1 Cuestionario

La creación del cuestionario implica diseñar preguntas comprensibles y precisas para los encuestados. Se basó principalmente en interrogantes cerradas y de opción múltiple, enfocadas en el tema y el trabajo de investigación. Esto permitió obtener datos precisos mediante las opiniones de los empleados de la entidad en un tiempo de respuesta rápido para ellos.

2.5.3 Guía de entrevista

La formulación de las preguntas tuvo como objetivo conocer la opinión del Gerente de la Alcaldía Municipal de Apopa en relación a la Subgerencia Financiera, para conocer el punto de vista sobre las interrogantes relacionadas al trabajo de investigación y adquirir más información a través de las experiencias del entrevistado acerca de la situación actual de la Subgerencia. Este instrumento será de gran ayuda para la evaluación de las deficiencias, problemáticas y zonas de mejora para sus respectivas soluciones. (Ver Anexo 2: Guía de entrevista)

2.6 Fuentes de información

2.6.1 Fuentes primarias

La información fue proporcionada de primera mano, dada por los empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía de Apopa a través de las técnicas e instrumentos utilizados, además de la entrevista realizada al Gerente Financiero Lic. Emilio Aranda.

2.6.2 Fuentes secundarias

La recopilación de datos secundario es documental por medio de texto que se relacionen con el desempeño del personal y de herramientas que sean diseñadas para mejorar los procesos, la consulta de diferentes trabajos de graduación, revistas, publicaciones y documentación relacionada a la Alcaldía de Municipal de Apopa.

2.7 Ámbito de la investigación

La presente investigación se desarrolló dentro de las instalaciones de la Alcaldía de Apopa, ubicada en la 2° Calle Poniente y, 2a Avenida Sur 2, Apopa.

2.8 Objeto y Sujeto de estudio.

Objeto de estudio: Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

Sujeto de estudio: Integrantes del trabajo de investigación GT10 Seminario 1-2022.

2.9 Unidad de análisis

Se encuestó a los 16 empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

Se entrevistó al Gerente de la Subgerencia Financiera y al Gerente General de la Alcaldía de Apopa.

2.10 Determinación de universo y muestra

2.10.1 Universo

Se consideró como universo a los empleados de la Subgerencia Financiera que son 16 personas. El cuál es el mismo de la unidad de análisis ya que se realizó un censo a toda la población objetivo.

2.11 Recolección de la información

La información fue obtenida por el equipo de trabajo de investigación, directamente del personal de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa. Esta actividad

fue planeada para llevarse de manera presencial en el caso de la encuesta y virtual la entrevista, por la cual para esta última se utilizó Google Meet.

2.11.1 Tabulación de datos

La tabulación de los datos obtenidos se realizó mediante programas del paquete de Office 2019, siendo estos Microsoft Excel y Microsoft Word. Se crearon tablas con los datos obtenidos de las encuestas, codificando cada pregunta en relación a cada respuesta para una mejor interpretación y presentación gráfica. Esta información fue tabulada en Microsoft Excel 2019, Finalmente el formato se dio en Microsoft Word y se agregaron los análisis correspondientes.

2.11.2 Análisis e interpretación de los datos

Los datos se analizaron mediante tablas de entrada simple. Se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las interrogantes de los instrumentos utilizados para la investigación. Seguidamente, se añadió la información y se procedió a crear diferentes gráficas y tablas de los resultados, que sirven como apoyo visual para el análisis e interpretación final de los datos.

3. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA.

3.1 Generalidades

En base al análisis sobre las respuestas obtenidas se presenta el diagnóstico de la situación actual de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa enfocado en fortalecer el desempeño de los empleados sanando las deficiencias de los procesos administrativos, y operacionales además de los recursos de los que carece la Subgerencia.

Para la muestra de la investigación se tomaron a 16 empleados, por los cuales se realizó un censo. Los datos resultantes que dentro de la Subgerencia hay un porcentaje mayor de hombres que de mujeres específicamente un 63% lo que en datos resultan 10 masculinos y

el resto siendo mujeres, otro de los datos a destacar se encuentra que la edad tendencia está entre los 26 a 33 años siendo estos el 50% del área si bien son personas relativamente jóvenes la mayoría tiene experiencia ya que el 50% del total han trabajado por encima de los 6 años de experiencia, por comentarios realizados al momento de hacer la visita comentaban que no han subido puesto a pesar de los años de estar laborando dentro de la institución, lo cual recae en falta de motivación, no salir de la zona de confort. (Ver Anexo 6: Tabulación e interpretación de datos sobre datos generales)

El diagnóstico se fundamentó bajo 3 directrices:

1. Propuesta y estructura de trabajo
2. Organización administrativa
3. Satisfacción laboral

3.2 Propuesta y estructura de trabajo

Se buscaba saber si dentro de la Subgerencia Financiera tenía definidos las herramientas y guías para los empleados necesarias para las actividades diarias, las preguntas fueron conformes a los objetivos y metas, herramientas administrativas y de procesos, también al acompañamiento al ingresar al nuevo puesto de trabajo, el índice promedio sobre este factor general fue de 67%. Donde la pregunta No. 4 que se enfocó a la inducción de personal es la que resultó con el porcentaje más bajo. (Ver Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos; Ver Anexo 8: Resultados generales sobre plan y estructura de trabajo, Pregunta No. 1. Sobre herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres en el puesto de trabajo)

Se formularon preguntas alineadas con los objetivos y metas organizacionales, así como sobre las herramientas administrativas y de procesos, y el acompañamiento proporcionado a los nuevos empleados al ingresar a sus puestos. El resultado obtenido en este factor fue el más bajo, lo que sugiere áreas de mejora.

PUNTOS A DESTACAR

Herramientas y guías: Es fundamental que la Subgerencia Financiera desarrolle un conjunto claro de guías y herramientas que sean fácilmente accesibles para todos los empleados. Esta acción no solo facilita el cumplimiento de las tareas, sino que también promovería un entorno de trabajo más fluido y alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Además, la implementación de un sistema de gestión de documentos y recursos digitales puede optimizar el acceso a la información y fomentar la colaboración entre los diferentes equipos. La formación continua en el uso de estas herramientas es crucial para maximizar su efectividad y garantizar que todos los empleados se sientan capacitados para utilizarlas.

Inducción y Acompañamiento del Personal: La deficiencia observada en el proceso de inducción de nuevos empleados tiene un impacto directo en su desempeño dentro de la Subgerencia Financiera.

Una inducción inadecuada puede resultar en una adaptación más lenta a las funciones del puesto, lo que a su vez puede afectar la eficacia en la ejecución de tareas. Sin un programa estructurado que proporcione formación sobre las herramientas y procesos específicos, los nuevos empleados pueden experimentar confusión y falta de compromiso, lo que limita su capacidad para contribuir al éxito del equipo desde el inicio.

Por lo tanto, es esencial proponer una propuesta de inducción de los empleados que no solo contemple la presentación de la cultura organizacional, sino que también tenga sesiones prácticas sobre el uso de herramientas administrativas, así como un mentor o un compañero de trabajo que brinde apoyo durante las primeras semanas.

Este tipo de acompañamiento no sólo acelera el proceso de integración, sino que también fortalece la confianza y la motivación del nuevo personal, permitiéndoles alcanzar un rendimiento óptimo en un período de tiempo más corto.

Fortalecer la definición de herramientas y mejorar el proceso de inducción son pasos críticos que la Subgerencia Financiera debe abordar para optimizar el desempeño de sus empleados. Una estrategia bien estructurada en estos aspectos no solo contribuirá a una mayor eficiencia

operativa, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y satisfactorio, esencial para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización.

3.2.1 Inducción

Unos de los factores en los que se detectó una deficiencia y que se vio reflejado en la encuesta realizada a los empleados, en el apartado de “Propuesta y estructura del trabajo”, fue en la pregunta número 4, en la cual refiere a la inducción al momento de iniciar en el puesto de trabajo, fue uno de los porcentajes más llamativos con un 45% calculado de acuerdo al factor de estudio. (Ver Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos; Ver Anexo No. 8: Resultados generales sobre plan y estructura de trabajo, Pregunta No. 4. Sobre capacitación previa por medio de la organización antes de iniciar actividades en el actual puesto de trabajo)

Según lo expresado en las preguntas abiertas por los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa del departamento de la Subgerencia Financiera, señalaron que en la institución hay una escasez de información y documentación actualizada de las diferentes unidades. A su vez, comentaron que hace falta capacitaciones específicas para cada área, así como en la necesidad de que se conozca lo más claro sobre las descripciones de los puestos. Además, hicieron énfasis en que se requiere más material didáctico para organizar la documentación, lo que dificulta un manejo adecuado de la información.

En cuanto a la entrevista que se tuvo con el Gerente General de la Alcaldía Municipal de Apopa ha indicado que actualmente no existe un manual de procedimientos específico para la Subgerencia Financiera. Aunque se contaba con uno, este se encuentra en proceso de actualización. Sin embargo, se ha destacado que existen manuales relacionados con la contabilidad gubernamental, los cuales son cruciales ya que esta área actúa como el ente regulador en la administración financiera municipal. (Ver Anexo No. 3: Análisis de la entrevista, Pregunta No. 2. Sobre si la Subgerencia cuenta con un manual de procedimientos)

Estos manuales, aunque son fundamentales para guiar las operaciones, no son exclusivos de la Subgerencia Financiera, sino que dependen de la contabilidad gubernamental, que tiene la responsabilidad de comunicar a la alcaldía. Por lo tanto, la falta de un manual específico para

la Subgerencia limita la claridad y la eficiencia en los procedimientos internos. La actualización de estos documentos es esencial para garantizar que los procesos se alinean con las normativas vigentes y que la Subgerencia pueda operar de manera efectiva, mejorando así el servicio que se ofrece a la comunidad.

3.2.2 Equipo informático y sistema de automatización SAP

En cuanto al factor número uno, se identificó que no existe una automatización, si se anexa al comentario de la entrevista con el Gerente General que afirmó que, aunque cuentan con el equipo adecuado, hace falta un sistema de automatización para poder realizar diversas actividades y registros que se hacen de manera manual. (Ver Anexo No. 3: Análisis de la entrevista, Pregunta No. 10. En relación a si el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar las actividades, Ver Anexo No. 7, Pregunta No. 1. Sobre si considera si los empleados cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo)

En las respuestas abiertas de la encuesta, los empleados destacaron varias carencias en la institución. Señalaron la necesidad de contar con más material didáctico para organizar mejor la documentación del departamento. También mencionaron que es crucial mejorar la conexión a internet, ya que su falta retrasa las actividades diarias. Además, señalaron que el equipo informático actual está obsoleto, lo que limita significativamente su capacidad de trabajo. En este sentido, resaltaron la importancia de contar con equipo especializado y un sistema que facilite la generación de información específica para cada unidad de la Subgerencia Financiera. (Ver Anexo No. 9: Resultados de las preguntas abiertas sobre plan y estructura de trabajo, Pregunta No. 1. Herramientas de trabajo que harían falta para mejorar las actividades en la organización y pregunta No. 2. Que mejoras se deberían hacer en las herramientas para realizar las actividades que ha asignado la organización)

El Gerente General de la Alcaldía Municipal de Apopa ha señalado que, aunque existen herramientas funcionales en la Subgerencia Financiera que permiten a los empleados llevar a cabo sus actividades, hay áreas que requieren mejoras significativas. Se menciona la situación del FODES, un recurso que, en la administración anterior, no fue gestionado de manera efectiva. Como resultado, la alcaldía se ha visto limitada en la adquisición de equipos

informáticos modernos y de mayor capacidad, lo cual es fundamental para optimizar el trabajo.

Además, aunque las instalaciones cumplen con las normativas de salud ocupacional, el gerente identificó que hay salones que podrían utilizarse de manera más eficiente para mejorar la productividad del personal. Por lo que el gerente resalta la necesidad de actualizar tanto el equipamiento tecnológico como la infraestructura, lo que permitiría a la Subgerencia Financiera desempeñar sus funciones de manera más efectiva y contribuir a un mejor servicio a la comunidad. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 10. Sobre si se considera si el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar las actividades)

3.3 Organización administrativa

El enfoque de las preguntas realizadas en este factor fue delimitar si existía una coordinación interna de las personas y los procesos por medio de la comunicación y las capacidades técnicas de los involucrados la calificación general fue de 56% siendo este el más bajo, más específicamente las preguntas que delimitaban en las capacitaciones técnicas con un 48%, y sobre las herramientas que permitan llevar las actividades de forma efectiva un 50%, fueron las más bajas y alarmantes, de los resultados. (Ver Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos; Ver Anexo 11: Resultados generales sobre organización administrativa, Pregunta No. 9. Sobre planes de capacitaciones actuales, y Pregunta No. 10. Sobre organización adecuada que permita llevar las actividades para cumplir los objetivos).

Este análisis pone de relieve la necesidad urgente de fortalecer tanto la capacitación técnica como la adecuación de los recursos administrativos. La eficiencia organizacional depende en gran medida de la correcta alineación de habilidades y herramientas disponibles para el personal.

PUNTOS A DESTACAR:

Coordinación y Comunicación Interna: Los resultados de la evaluación indican que la comunicación entre los diferentes departamentos es deficiente. Esta falta de interacción

puede obstaculizar los objetivos organizacionales, lo que resulta en un rendimiento deficiente.

Es fundamental establecer protocolos de comunicación claros y efectivos, así como fomentar un ambiente que incentive la retroalimentación continua. La implementación de herramientas de gestión de proyectos podría mejorar significativamente la visibilidad de las tareas y responsabilidades, favoreciendo una mayor integración entre equipos.

Capacitación: Se evidencia una falta de formación adecuada que impide a los empleados desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esta deficiencia no solo limita su rendimiento, sino que también puede afectar la moral y el compromiso del personal, lo que a largo plazo puede resultar en una alta rotación de personal. Es crucial desarrollar un programa de capacitación integral que contemple tanto la formación inicial como el desarrollo continuo de habilidades, alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

Recursos administrativos para la productividad: La utilización de recursos administrativos adecuados sugiere que los procesos operativos no están siendo optimizados. La falta de herramientas adecuadas puede llevar a la duplicación de esfuerzos y a una ineficiencia general en la gestión del tiempo y los recursos.

Implementar tecnologías de automatización y sistemas de gestión documental puede facilitar la optimización de procesos, mejorando así la productividad y la calidad de los resultados obtenidos.

3.3.1 Capacitaciones

Las capacitaciones son esenciales para el desarrollo continuo de los empleados y para mejorar su desempeño en el trabajo. Sin embargo, los empleados en la Subgerencia Financiera reportaron que estas se ofrecen de manera irregular. Esto indica que la percepción sobre la formación proporcionada por la organización es muy variada, y una proporción significativa de colaboradores no ha recibido capacitación alguna.

Esto sugiere una brecha entre las necesidades de capacitación y lo que realmente se está ofreciendo, lo que podría estar afectando negativamente el desarrollo profesional de los empleados y su desempeño en el trabajo.

En las respuestas a las preguntas abiertas sobre organización administrativa, un empleado señaló que, para mejorar el ambiente laboral, es fundamental realizar capacitaciones y eventos de convivencia. (Ver anexo No. 12, Preguntas abiertas, Pregunta No. 1. Sobre ideas para tener una comunicación asertiva en el espacio de trabajo)

En la entrevista con el Gerente Financiero de la Alcaldía, se mencionó que, a nivel institucional, se intenta implementar programas de capacitación. Sin embargo, aunque internamente no se han actualizado muchos temas, existe una discrepancia. La organización desea gestionar esto a través del área de Recursos Humanos, pero en ocasiones este departamento no lleva a cabo las gestiones necesarias. (Ver Anexo No. 3, Pregunta No. 8. Sobre los programas de capacitación para los empleados de la Subgerencia Financiera)

A pesar de que la Subgerencia Financiera desea usar el área de Recursos Humanos para gestionar estas capacitaciones, hay problemas con la implementación efectiva. Esto muestra una discrepancia entre las políticas y su aplicación real, sugiriendo que el área de Recursos Humanos puede no estar cumpliendo adecuadamente su rol en la gestión de capacitaciones. Esto provoca baja motivación dentro de los empleados de la Subgerencia Financiera, lo que los lleva a una incertidumbre de lo que sucederá en ámbitos de autorrealización o crecimiento personal/profesional.

Aunque se discutió que las capacitaciones debían realizarse al menos tres veces al año, en la práctica, el personal no recibió ninguna. Esto resalta una deficiencia en la aplicación de las políticas y su impacto negativo en la formación de los empleados, lo que podría afectar la eficiencia y actualización de sus habilidades.

Las formaciones o capacitaciones en ciertas áreas son muy importantes, algunos empleados han tenido que buscar recursos externos para recibir esta formación, pero se considera necesario ofrecer estas capacitaciones con mayor frecuencia, ya que actualmente no existe un programa que especifique la periodicidad de las capacitaciones.

La falta de un programa de capacitación estructurado que defina claramente la periodicidad y el contenido necesario podría estar contribuyendo a estas deficiencias, indicando una necesidad urgente de desarrollar y ejecutar un programa de formación más efectivo. (Ver anexo No. 3 pregunta No. 9. Sobre cómo se considera que beneficia las capacitaciones a los empleados)

3.4 Satisfacción laboral

El objetivo era el de conocer la percepción de los empleados con el ambiente de la Subgerencia Financiera, en conceptos de logros, reconocimientos armonía, puestos de trabajo del cual se encontró los resultados generales la calificación para este factor fue de un satisfactorio 77% el mejor evaluado.

En relación a la pregunta referente a las propuestas de promoción es la que se identifica como deficiente, con un 52% en la puntuación de las respuestas, los empleados entonces expresan que desconocen sobre las ofertas de promociones de la institución. (Ver Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos; Ver Anexo 14: Resultados generales sobre satisfacción laboral, Pregunta No. 11. Sobre los planes de promoción y sus anuncios).

El análisis de la satisfacción laboral en la Subgerencia Financiera ha revelado una percepción mayormente positiva del ambiente de trabajo, con una calificación general satisfactoria. Sin embargo, al profundizar en los resultados, se observa una deficiencia significativa en el área de propuestas de promoción, donde se identifica un nivel bajo de conocimiento entre los empleados sobre las oportunidades de avance dentro de la organización. Este hallazgo es alarmante, ya que indica una falta de comunicación y transparencia en la gestión del talento.

La carencia de información sobre las propuestas de promoción puede desmotivar a los empleados, afectando directamente su compromiso y desempeño. Aquellos que no están al tanto de las oportunidades de crecimiento pueden sentir que su desarrollo profesional está estancado, lo que puede llevar a una disminución en la moral y, potencialmente, a una alta rotación de personal.

Además, el hecho de que una proporción considerable de encuestados no esté informada sobre las posibilidades de ascenso sugiere que los procesos de contratación y promoción no están siendo gestionados de manera efectiva.

Es fundamental que la Subgerencia Financiera implemente estrategias claras para comunicar la propuesta de promoción y garantizar que todos los empleados comprendan cómo pueden beneficiarse de ellos. Esto incluye no solo una comunicación efectiva, sino también el diseño estructurado de programas de desarrollo profesional que preparen a los empleados para futuras oportunidades.

Al abordar estas deficiencias, la organización puede mejorar la satisfacción laboral general, fomentar un entorno de trabajo más motivador y, en última instancia, optimizar el rendimiento y la retención del talento.

3.4.1 Promociones

Al encuestar sobre las propuestas de promociones, los empleados de la Subgerencia Financiera señalan que las propuestas de promoción no son informadas con regularidad. El 56.25% de los empleados señalan que algunas veces se dan a conocer. (Ver Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos; Ver Anexo 13: Tabulación e interpretación de datos satisfacción laboral, Pregunta No. 11. Sobre los planes de promoción y sus anuncios).

En la entrevista se demostró que las propuestas de promoción no existen para la Subgerencia, pero se sugiere que se haga de acuerdo a la Ley de la Carrera Administrativa para los empleados internos. (Ver Anexo 3: Análisis de la entrevista, Pregunta No. 13. Sobre las propuestas de promoción que se tienen para los empleados)

Es fundamental establecer programas de desarrollo profesional que incluyan orientación sobre cómo los empleados pueden calificar para promociones. Sin una estrategia clara para informar a los empleados sobre su progreso y las oportunidades disponibles, la organización corre el riesgo de desmotivar a su personal y perder talento valioso.

La incertidumbre sobre las oportunidades de promoción puede desmotivar a los empleados. Sin claridad sobre su trayectoria profesional, es probable que sientan que sus esfuerzos no son valorados ni reconocidos, lo que puede disminuir eficiencia al momento de llevar a cabo sus actividades.

3.5 Matriz FODA de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa

Luego de realizar el diagnóstico a partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se identificó la necesidad de utilizar una herramienta que permitiera organizar y analizar de forma estratégica la información recopilada.

En este sentido, se optó por aplicar la matriz FODA, ya que proporciona una visión integral de la situación actual del objeto de estudio, facilitando la identificación de factores internos y externos que inciden en su desempeño.

Por lo que como equipo de trabajo se decidió por esta herramienta justificada por medio de las fuentes primarias y secundarias, y así, plasmar las ideas en la matriz para posteriormente ser desarrolladas.

A continuación, se presenta la matriz FODA en base a los resultados obtenidos del diagnóstico:

Tabla No. 5: Matriz FODA de la Subgerencia Financiera.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
1. Gerente financiero está en la disponibilidad de realizar las mejoras y abierto a opiniones de la mano con la gerencia de RR.HH. (Ver Anexo 3: Entrevista, Pregunta No. 15)	1. Se pueden acoplar diversos estudios, manuales de procedimientos como base para poder crear políticas de inducción.
2. Factibilidad presupuestaria y	2. Existen empresas que brindan

<p>disponibilidad de posibles gastos para proyectos (Ver Anexo: 3 Entrevista, Pregunta No. 10, respuesta de GG, y Pregunta No. 15, respuesta de G.F.)</p> <p>3. Recurso Humano dentro de la Subgerencia Financiera disponible para realizar cambios. (Ver Anexo 3: Entrevista, Pregunta No. 5 respuesta de GF.)</p> <p>4. Dentro del equipo financiero existen personas que llevan años trabajando y tienen un alto grado de conocimiento de las actividades y procesos. (Ver Anexo 6: Tabulación e interpretación de datos sobre datos generales).</p> <p>5. Existen espacios físicos que se puedan adaptar para la comodidad de reuniones, pero se están desaprovechando. (Ver Anexo 3: Análisis de la entrevista, Pregunta 10, respuesta de G.G y G.F).</p>	<p>capacitaciones como beneficio a bajo costo como lo es El Sistema Nacional de la Cultura de la Integración, para el desarrollo de habilidades blandas con oportunidad de desarrollo técnico y emocional.</p> <p>3. Variedad de empresas en el mercado para adquirir software ERP o CRM.</p> <p>4. Por tiempos de antigüedad los empleados pueden suplir las vacantes sin necesidad de realizar una búsqueda de talento en el mercado externo.</p> <p>5. No hay necesidad de inversión de construcción, por lo cual los únicos gastos son sobre materiales para aclimatar el espacio físicos.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. No existen políticas en la cual se defina el proceso de inducción, ni manuales de las personas que están llevando a cabo los pasos. (Ver Anexo 7: Tabulación e interpretación de datos plan y estructura</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1. Aspirantes que no cumplan con los requisitos mínimos para realizar las actividades, en el puesto de trabajo.</p>

<p>de trabajo, Pregunta No. 4)</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Poca capacitación en habilidades y destrezas personales y técnicas al personal. (Ver Anexo 10: Tabulación e interpretación de datos organización administrativa, Pregunta No. 9) 3. Falta sistema informático que ayude a la gestión en actividades diarias no automatizadas para al caso un ERP o CRM acoplado a las necesidades. (Ver Anexo 9: Resultados de las preguntas abiertas sobre plan y estructura de trabajo) 4. No se tienen propuestas de carrera desarrolladas para los empleados, lo cual puede condicionar un crecimiento profesional. (Ver Anexo 13: Tabulación e interpretación de datos satisfacción laboral, Pregunta No. 11) 5. Falta de reuniones semanales y espacio para las mismas donde se puedan tocar temas de interés con las jefaturas. (Ver Anexo 15: Resultados de preguntas abiertas sobre satisfacción laboral) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Cambio de administración no siga con los proyectos de mejora. 3. Las instituciones que aplican a la oferta no cumplen los requisitos sobre la licitación, regulados en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones. 4. Falta de propuestas vinculadas a la Ley de la Carrera Administrativa que sean atractivos y de beneficio al cliente en su carrera dentro de la Subgerencia. 5. Reuniones ineficientes, pueden confundir al empleado y esto al mismo tiempo provocar un mal servicio a la población.
---	--

El FODA brinda la idea de cómo se encuentra la empresa y da idea a las propuestas que se debe ejecutar, se debe de tomar en cuenta que es la deficiencia de recursos dentro de la Subgerencia Financiera la que se ha tomado para realizar la investigación lo cual por palabras del Gerente en las reuniones se identificó, que la falta de los recursos genera un atraso en las labores operativas de los empleados.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

4.1 Alcance

La consecución de la investigación se logró y desarrolló en la Alcaldía Municipal de Apopa, específicamente en la Subgerencia Financiera por un periodo comprendido desde junio del 2022, el universo que fueron 16 personas.

Gracias al apoyo y autorización del Gerente de la misma, se permitió la entrada, tiempo y espacio para llevar a cabo el desarrollo de las encuestas, siendo los empleados encuestados.

Además, con la disponibilidad del Gerente General se planeó y llevó a cabo una entrevista a través de la herramienta de Google, Google Meet, quien con amabilidad nos proporcionó el tiempo necesario fuera de su horario laboral para completar dicha actividad.

4.2 Limitaciones

Debido a poca disponibilidad del entrevistado, no se pudo llevar a cabo de forma presencial a pesar de que se llevó a cabo de manera eficiente y positiva en línea.

Se extendió más de lo planeado la encuesta ya que por motivos de tiempo no todos los empleados estaban libres de carga laboral para realizar el llenado de las preguntas.

Las instalaciones físicas no poseen la capacidad de recibir a invitados por lo que no todo el equipo pudo estar presente al momento de la realización de la encuesta.

CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico de la investigación se concluye:

1. La Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa presenta de acuerdo al diagnóstico obtenido en la recolección de datos primarios, condiciones que limitan el desarrollo y bienestar del personal, afectando su desempeño y motivación.
2. Recursos tecnológicos, es una de las desventajas más grandes que se detectó, si bien la Subgerencia Financiera cuenta con softwares, estos están desfasados, y no funcionan para la automatización de procesos, los cuales se hacen a mano provocando retrasos en el tiempo efectivo.
3. Las capacitaciones, tema fundamental para tener un equipo altamente competente a nivel emocional, psicológico, motivacional y técnico no se cumplen lo cual hace que no desarrollen su máximo potencial.
4. Las propuestas de promoción y carrera dentro de la institución son inexistentes aun siendo respaldados con la Ley de la Carrera Administrativa, esto detona en una baja motivación para el empleado ya que percibe que no podrá tener un crecimiento profesional.
5. La inducción y bienvenida al puesto de trabajo no se brindó ni por parte de Recursos Humanos ni la Subgerencia Financiera de la Alcaldía. Por lo que el acompañamiento de los empleados en sus primeras semanas provocó y provoca incertidumbres y cuestionamientos al momento de realizar las actividades/funciones.
6. Aspecto que no son factores críticos, pero con un amplio margen de mejora que se detectaron fueron la comunicación, equipo de trabajo referente a las computadoras y las zonas comunes o de descanso, lo cual todo ello contribuiría al ambiente y entorno laboral del trabajador.

RECOMENDACIONES

Al finalizar el diagnóstico de la investigación se recomendó:

1. Proponer una planeación estratégica que incluya la mejora de procesos internos, el desarrollo profesional continuo, el bienestar laboral, y la modernización en sus operaciones. Orientada en crear un entorno más eficiente, motivador y funcional para el personal de la Subgerencia Financiera.
2. Se sugiere contratar el servicio de una empresa la cual tenga la licencia CRM y adaptación del software además de ambientar y dar las capacitaciones correspondientes.
3. Es recomendable capacitar al personal con el apoyo de una empresa privada o por medio de El Sistema Nacional de la Cultura de la Integración, para que se pueda formar una propuesta adecuada a las exigencias modernas.
4. Se recomienda elaborar políticas aplicables sobre las propuestas de promoción interna que motiven a los empleados, además de informar de manera oportuna cuando se cree una plaza nueva o por ocupar.
5. Se diseña un proceso de inducción del personal elaborado por Recursos Humanos y la Subgerencia Financiera, que guíe al empleado nuevo y este pueda adquirir información, retroalimentación en cuanto a sus funciones, actividades, responsabilidades y realizar las preguntas correspondientes si se suscitan dudas.
6. Adaptar un espacio físico para que los trabajadores se desempeñen en óptimas condiciones mobiliario y equipo como lo son las computadoras, sillas, espacio de reuniones y espacios comunes para reuniones, de esparcimiento sin dejar de lado las reuniones para mejorar la comunicación.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO EN ÁREAS DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS, CAPACITACIÓN, PROMOCIÓN, E INDUCCIÓN PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO DE LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE APOPA.

1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA

1.1 Importancia

La propuesta de una planeación estratégica ayudó a contribuir a la Subgerencia Financiera de manera apropiada en diversas herramientas que no posee, para que ayude a la mejora del funcionamiento y desempeño del personal que a diario influyen en sus actividades diarias. Esta propuesta también fortalecerá aquellos factores como la organización administrativa, objetivos y estructuras de trabajo, y satisfacción laboral.

1.2 Objetivos.

1.2.1 General

Crear una planeación estratégica que contribuya al fortalecimiento del desempeño de los empleados, suprimiendo las deficiencias de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía municipal de la ciudad de Apopa, departamento de San Salvador.

1.2.2 Específicos

1. Proponer recursos informáticos para que ayude a ser más eficiente las actividades y comodidad de los empleados.
2. Diseñar programas de capacitación y acciones que aporten al desarrollo personal y profesional.
3. Elaborar propuestas de promoción que involucren al personal interno administrativo de la Subgerencia Financiera.
4. Realizar unas propuestas de inducción con normas y políticas para el acompañamiento e incorporación de labores en nuevos puestos de trabajo.

1.3 Contenido del método para el fortalecimiento del personal

1.3.1 Análisis FODA

Tabla No. 6: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Gerente Financiero está en la disponibilidad de realizar las mejoras y abierto a opiniones de la mano con la Gerencia de RRHH.	No existen políticas en la cual se defina el proceso de inducción, ni manuales de las personas que están llevando a cabo los pasos.
Recurso humano dentro de la Subgerencia Financiera disponible para realizar cambios.	Poca capacitación en habilidades y destrezas personales y técnicas al personal.
Factibilidad presupuestaria y a disponibilidad de posibles gastos para proyectos	Falta sistema informático que ayude a la gestión en actividades diarias no automatizadas para al caso un ERP o CRM acoplado a las necesidades.
Dentro del equipo financiero existen personas que llevan años trabajando y tienen un alto grado de conocimiento de las actividades y procesos.	No se tienen propuestas de carrera desarrolladas para los empleados, lo cual puede condicionar un crecimiento profesional.
Existen espacios físicos que se puedan adaptar para la comodidad de reuniones, pero se están desaprovechando.	Falta de reuniones semanales y espacio para las mismas donde se puedan tocar temas de interés con las jefaturas.
FACTORES EXTERNOS	

OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
Se pueden acoplar diversos estudios, manuales de procedimientos como base para poder crear políticas de inducción.	Aspirantes que no cumplan con los requisitos mínimos para realizar las actividades, en el puesto de trabajo.
Existen empresas que brindan capacitaciones como beneficio a bajo costo como lo es El Sistema Nacional de la Cultura de la Integración, para el desarrollo de habilidades blandas con oportunidad de desarrollo técnico y emocional.	Cambio de administración no siga con los proyectos de mejora.
Variedad de empresas en el mercado para adquirir software ERP o CRM.	Las instituciones que apliquen a la oferta no cumplen los requisitos sobre la licitación, regulados en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones.
Por tiempos de antigüedad los empleados pueden suplir las vacantes sin necesidad de realizar una búsqueda de talento en el mercado externo.	Falta de programas vinculados a la Ley de la Carrera Administrativa que sean atractivos y de beneficio al cliente en su carrera dentro de la Subgerencia.
No hay necesidad de inversión de construcción, por lo cual los únicos gastos son sobre materiales para aclimatar el espacio físicos.	Reuniones ineficientes, pueden confundir al empleado y esto al mismo tiempo provocar un mal servicio a la población.

1.3.2 Estrategias propuestas del análisis FODA.

Tabla No. 7: Estrategias obtenidas del análisis FODA.

ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / OPORTUNIDADES (+)
Se presenta un modelo de inducción de personal y formularios de evaluación.
Se propuso un programa de capacitaciones apoyado de El Sistema Nacional de la Cultura de la Integración para las integraciones.
Se desarrolla un presupuesto con empresa especializada en sistemas de automatización
Se propone tomar en cuenta al personal acto para las promociones de las Subgerencia Financiera sin tener que incurrir a contrataciones externas tomando como ventaja la experiencia que los empleados pueden tener.
Se propone usar espacios físicos desaprovechados en la Subgerencia para crear espacios de libre esparcimiento.
ESTRATEGIA DE FORTALEZAS (+) / AMENAZAS (-)
Se propone una planeación de promoción donde se establezca un nombramiento de candidatos externos y donde el mejor evaluado se le otorgue la plaza y se le proporcione la inducción adecuada al puesto de trabajo.
Proponer una planeación para que sea fiable independientemente de la o las personas a cargo y duradero.
Realizar la licitación para la compra de equipo informático, tomar de referencia empresas que se especialicen y tengan antecedentes de aplicación para empresas grandes, en caso que las empresas que apliquen a la licitación no sean actas.
Realizar un estudio de capacidades dentro del área financiera y crear un expediente-perfil que ayude a identificar y colocar al trabajador en ascensos internos.
Crear una estrategia de acción específica con temas como solución de problemas y quejas, administración de tiempos, herramientas de comunicación aprovechando el espacio para formar grupos según sea necesario,
ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / OPORTUNIDADES (+)

Establecer políticas para realizar el proceso de inducción del nuevo personal en la Subgerencia Financiera.

Se propone una planeación estratégica de capacitación para que los empleados fortalezcan sus habilidades personales y profesionales mediante la búsqueda de organizaciones que brinden los servicios (Sistema Nacional de la Cultura de la Integración)

Recomendar la configuración e inducción del equipo informático en SAP Business One para la automatización de procesos.

Diseñar una planeación estratégica de promoción sostenido que involucre de manera directa a los empleados de la Subgerencia.

Se propone una planeación de reuniones semanales que se lleven a cabo los días viernes por al menos 30 minutos en un espacio o salón libre dentro de la Subgerencia.

ESTRATEGIA DE DEBILIDADES (-) / AMENAZAS (-)

Apoyarse de una consultoría externa que ayude a ordenar los procesos, además acatar las sugerencias de mejora que se desarrolle

Creación de un comité de continuidad, garantiza que, independientemente de cambios administrativos, los proyectos de mejora continúen avanzando, mientras que el personal se fortalece mediante una capacitación constante.

Crear un equipo de control de calidad que supervise tanto la gestión interna como los procesos de licitación, generando informes periódicos.

Implementar un Sistema de retroalimentación continua con encuestas a empleados, revisión anual de los planes de carrera y análisis de indicadores de desempeño.

Establecer un orden del día (agenda) fijo con temas prioritarios, como seguimiento de indicadores clave, desafíos operativos y planificación de tareas. Utilizando tablero kanban o lista de pendientes compartida por medio de plataformas digitales (Google Sheets, etc.)

2. PROPUESTAS POR FACTORES CRÍTICOS Y DE FACTORES CON MARGEN DE MEJORA QUE CONTRIBUYAN AL MEJOR DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA.

2.1 PROPUESTA AUTOMATIZACIÓN DE SISTEMA INFORMÁTICOS

2.1.1 Generalidades de la propuesta de automatización de sistemas informáticos.

Ante un inminente avance de la tecnología esta es aprovechada en el ámbito empresarial impulsado por realizar los procesos de forma más autónoma y eficiente la implementación en área o áreas de las organizaciones influye en logro de objetivos. En resumen, un software ERP es esencial para mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos, tomar decisiones informadas y garantizar la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio. Su implementación puede marcar una gran diferencia en la gestión y el éxito a largo plazo de una empresa.

2.1.2 Objetivo de propuesta de automatización de sistemas informáticos.

Elaborar una propuesta que aborde de manera efectiva los desafíos actuales, los cuales están afectando la eficiencia en los procesos por no contar con los recursos informáticos. Para lograrlo, se considerará la implementación de un recurso de alta relevancia, como el sistema SAP el cual ayudará a tener los procesos mecanizados.

2.1.3 Desarrollo de propuesta de automatización de sistemas informáticos.

Según los datos y los comentarios del cuestionario, se detectó que existió una deficiencia a nivel tecnológico organizativo. Por ello, se puede adquirir la herramienta SAP Business One, la cual es un software para la gestión que se puede integrar todas las operaciones del negocio: proveedores, distribución, contabilidad y finanzas, en un solo sistema. Dicho sistema presentó soluciones a las deficiencias detectadas.

Por lo cual hace que al implementar esta herramienta la automatización de ciertos procesos como se aquejaba uno de ellos era el área de facturación y documentación física que interrumpe la

agilidad para dar respuesta en los tiempos esperados, tomando en cuenta que para esta implementación la propuesta de SAP es a mediano plazo un promedio de 6 meses ya que se deben de realizar diferentes pruebas alrededor del programa esto también incluye una capacitación del personal que utilizara en sus labores diarias.

Empresa consultora para ejecutar capacitación: GBM EL SALVADOR Siendo GBM una de las empresas que tiene la licencia de SAP para la implantación y capacitación posterior. Con esta organización se realizó el respectivo presupuesto y los pasos a seguir según la disponibilidad de la Alcaldía de Apopa, la proyección quedó de la siguiente manera:

Pasos para la implementación de SAP Business One: se proyecta a mediano plazo aproximadamente en 6 meses y se desarrollara con los siguientes pasos:

1. El distribuidor realizará un diagnóstico de la Alcaldía
2. Se estudiará la propuesta y los planes resultantes del diagnóstico
3. Realizar en conjunto cronograma de actividades
4. Comenzar las pruebas de instalación en el equipo informático
5. Capacitación a los empleados principales administradores que utilizan el sistema de forma diaria.
6. Realizar las pruebas generales
7. Realizar pruebas específicas
8. Migración de la información
9. Realizar pruebas de soporte y capacidad
10. Nueva capacitación sobre la información migrada
11. Pruebas de efectividad
12. Personalización de software
13. Última capacitación

2.1.4 Presupuesto proyectado para la capacitación de SAP por GBM.

Considerando un período de 6 meses para su efectiva ejecución por parte del proveedor para la Alcaldía de Apopa. Esto se llevaría a cabo de la siguiente manera:

\$45,000 dólares (Ver Anexo No 5: Cotización SAP) el paquete del primer año de los cual se incluye las siguientes condiciones:

Tabla No. 8: Paquete SAP Business One

Licencias Completas, Análisis, Configuración y Capacitación.
Implementación por un Equipo de profesionales.
Financiamiento hasta 12, 34, 36 y hasta 48 meses
Consultoría en oficinas
Capacitación en oficinas
15 USUARIOS MAESTROS
35 USUARIOS OPERADORES
SUSCRIPCIÓN MENSUAL

Pagaderos mensualmente \$3.750,00, luego que se cancelen las primeras 12 cuotas que equivalen a un año, se pasará a pagar el equivalente a \$30,000 dólares sobre la suscripción anual pagaderos en 12 cuotas de \$2,500 mensuales.

Tabla No. 9: Cronograma propuesto de automatización de sistemas informáticos.

CRONOGRAMA PROPUESTA DE AUTOMATIZACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

TIEMPO DEFINICIÓN	RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
DIAGNÓSTICO ACTUAL	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM	■					
PROPUESTA	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM		■				
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM		■				
PRUEBA DE INSTALACIÓN	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM		■	■			
PRIMERA CAPACITACIÓN	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM			■			
PRUEBA GENERAL	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM				■		
PRUEBA ESPECÍFICA	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM				■	■	
MIGRACIÓN DE INFORMACIÓN	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM					■	
PRUEBA DE SOPORTE	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM					■	
VERIFICACIÓN INFORMACIÓN MIGRADA	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM						■
PRUEBA DE EFECTIVIDAD	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM						■
PERSONALIZACIÓN DE SOFTWARE	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM						■
CAPACITACIÓN FINAL	Jefe de Informática / Empresa consultora GBM						■
RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO POST-IMPLEMENTACION: SUBGERENTE FINANCIERO							

Elaboración propia de acuerdo a retroalimentación de equipo de ventas GBM.

2.2 PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

2.2.1 Objetivos de la propuesta de capacitación

General:

Crear una propuesta de capacitación integral, abordando diversos temas que proporcionen apoyo y conocimiento valioso para los empleados de la Subgerencia Financiera. Para potenciar al máximo sus capacidades individuales, alineándose con los objetivos y metas de la organización. Este enfoque se logrará mediante la implementación de una planeación estratégica de capacitación que guíe al desarrollo profesional.

Específicos:

1. Desarrollar estímulos y cambios en el conocimiento y actitudes para potenciar las habilidades de los empleados en temas como (LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, EMPODERAMIENTO/EMPOWERMENT) para poder crear un ambiente adecuado con el fin de cumplir los objetivos.
2. Crear políticas que ayuden a potenciar el proceso de capacitación de forma ordenada y clara.
3. Detallar un temario en donde se establezcan subtemas a tratar, además del respectivo presupuesto.

2.2.2 Políticas de la propuesta de capacitación

1. El jefe inmediato será responsable de notificar al empleado por correo electrónico su participación en la capacitación, los días y los horarios que se establecen, todo ello con al menos una semana de anticipación para que el empleado pueda estar informado y planificar sus actividades tomando en cuenta el tiempo establecido para la capacitación.
2. Todo empleado administrativo estará obligado a asistir a la capacitación a la cual será notificado o a conectarse a la sesión.

3. Ningún empleado podrá irse antes de haber finalizado la capacitación; se pasará lista al inicio y al finalizar la capacitación.
4. El empleado estará obligado a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el lugar de trabajo.
5. Se evaluará al empleado que ha recibido la capacitación, verificando el desempeño de sus labores mensualmente y así saber si se está logrando mejoras laborales, al no obtener ningún tipo de mejora será necesario implementar acciones correctivas (no participar en bonos de incentivos, no ser incluido en futuras capacitaciones, en casos más extremos se levantará una acción de personal que puede afectar al empleado para futuros ascensos dentro de la alcaldía).

2.2.3 Propuesta de mejora de capacitación

Tabla No. 10: Propuesta de mejora de capacitación (Liderazgo)

TEMA	LIDERAZGO
ESTRATEGIA	Incentivar a los empleados sobre cómo tomar liderazgo intrínseco y extrínseco y cómo esto mejora e incrementa el desempeño laboral.
OBJETIVO	Proponer el reto de trabajo moderno donde los empleados aporten con acciones positivas, ideas e iniciativas de desarrollo en el ámbito profesional.
DIRIGIDO A	Empleados de todos los niveles de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía de Apopa.
RESPONSABLE	Gerente de la Subgerencia Financiera.
PARTICIPANTES	3 sesiones de 2 grupos de 5 y un grupo de 6

TEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico. 2. Agilidad. 3. Gestión del cambio. 4. Fomento de la confianza. 5. Innovación líder. 6. Gestión de crisis. 7. Resiliencia.
DURACIÓN	6 horas por sesión
LUGAR	Oficinas de Instituto Nacional de Capacitación y Formación

Tabla No. 11: Presupuesto propuesta de mejora de capacitación (Liderazgo)

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	20%	\$90
Costo INCAF	80%	\$360
Costo total por una sesión.		\$450
Costo de Alcaldía por 3 Sesiones		
		\$270 sin IVA

Tabla No. 12: Propuesta de mejora de capacitación (Motivación)

TEMA	MOTIVACIÓN
ESTRATEGIA	Dar herramientas necesarias a los empleados para que ellos sientan la chispa interna que los impulse a dar lo mejor de sí en el ámbito laboral.

OBJETIVO	Construir una atmósfera en la cual los empleados se sientan cómodos y satisfechos para poder desarrollar su potencial y se sientan incentivados a dar lo mejor de sí.
DIRIGIDO A	Empleados de todos los niveles de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía de Apopa.
RESPONSABLE	Gerente de la Subgerencia Financiera.
PARTICIPANTES	3 sesiones de 2 grupos de 5 y un grupo de 6
TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> 8. Adecuación del trabajador 9. Integración y acogida de nuevos empleados 10. Marcarnos metas y objetivos 11. Incentivos y premios 12. Mejora de las condiciones de trabajo 13. Inspirar a las personas 14. Reconocimiento de los logros
DURACIÓN	5 horas por sesión
LUGAR	Oficinas de Instituto Nacional de Capacitación y Formación

Tabla No. 13: Presupuesto propuesta de mejora de capacitación (Motivación)

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	10%	\$55.8
Costo INCAF	90%	\$502.2
Costo total por una sesión.		\$558

Costo de Alcaldía por 3 Sesiones		\$167,4 sin IVA
---	--	----------------------------

Tabla No. 14: Propuesta de mejora de capacitación (Empowerment)

TEMA	EMPOWERMENT
ESTRATEGIA	Gestionar a los empleados en la toma de decisiones e involucrarse activamente y darles libertad para su desarrollo en conocimientos y procesos.
OBJETIVO	Proporciona a los equipos de trabajo influencia en ciertas áreas a través de la autonomía para tomar decisiones.
DIRIGIDO A	Empleados de todos los niveles de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía de Apopa.
RESPONSABLE	Gerente de la Subgerencia Financiera.
PARTICIPANTES	3 sesiones de 2 grupos de 5 y un grupo de 6
TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> 15. Compromiso 16. ¿Cómo puedo dar mis ideas? 17. Fomento del trabajo en equipo 18. Incentivos y premios 19. Cultura de la responsabilidad compartida 20. Autodirección 21. Compartir responsabilidades 22. Creatividad y la flexibilidad 23. Toma de decisiones.
DURACIÓN	3 horas por sesión
LUGAR	Oficinas de Instituto Nacional de Capacitación y Formación

Tabla No. 15: Presupuesto propuesta de capacitación (Empowerment)

Presupuesto de capacitación		
Detalle	Porcentaje	Monto
Costo Alcaldía	20%	\$98
Costo INCAF	80%	\$392
Costo total por una sesión.		\$490
Costo de Alcaldía por 3 Sesiones		
		\$294 sin IVA

A continuación, se presenta el presupuesto general que se tendrá para realizar las capacitaciones tomando en cuenta que son 3 se debe de multiplicar el costo total por la cantidad antes mencionada de sesiones que serán realizadas.

2.2.4 Presupuesto de propuesta de capacitación

Tabla No. 16: Presupuesto de propuesta de capacitación

PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES						
N	Nombre de la capacitación	Costo total	Sistema Nacional de la Cultura de la Integración	Alcaldía %	IVA	Total
1	LIDERAZGO	\$450 SIN IVA	\$ 360,00	\$ 90	\$ 58.8	\$ 508.80
2	MOTIVACIÓN	\$558 SIN IVA	\$ 502.2	\$ 55,80	\$ 72.54	\$ 630.54
3	EMPOWERMENT	\$490 SIN IVA	\$ 392,00	\$ 98,00	\$ 62.40	\$ 552.40
Costo INCAF						\$1254,20
Costo Alcaldía						\$243.8
IVA						\$193,54
Total						\$1,691,74

El monto total del presupuesto es de \$1,691.54 esto se debe de multiplicar por la cantidad de sesiones que se realizarán para el caso $1,691.54 \times 3 = \$5,074.62$ lo que conforma de forma general INCAF más el aporte de la Alcaldía de Apopa

2.3 PROPUESTA DE PROMOCIÓN

2.3.1 Generalidades de propuesta de promoción

La presente propuesta es en respuesta a la evaluación más baja que se obtuvo de las encuestas sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal de Apopa. Estas encuestas señalaron que los planes de promoción no se ofrecen internamente, lo cual resulta no beneficioso para muchos.

2.3.2 Objetivos de propuesta de promoción.

Objetivo General:

Implementar una propuesta de promoción interna que ofrezca oportunidades de crecimiento profesional en la Alcaldía Municipal de Apopa.

Objetivos Específicos:

1. Incentivar al personal a involucrarse más en su área de trabajo para que haya mejor desempeño, mejor productividad y eficiente sus actividades.
2. Reducir los costos que conlleva realizar contrataciones externas.
3. Tener un personal que se motive en progresar académicamente, profesional y personalmente.

2.3.3 Políticas de propuesta de promoción.

1. Los miembros del personal interno con conocimientos y experiencia en el campo podrán competir por las vacantes, garantizando una oportunidad de ascenso dentro de la organización.

2. Si no se encuentra personal interno adecuado para una vacante, se procederá a realizar un proceso de reclutamiento externo.
3. Las plazas vacantes se destinarán exclusivamente a aquellos que cumplan con los requisitos mínimos establecidos para cada puesto.
4. La asignación de roles dentro de la institución se basará en la habilidad y capacidad personal de los empleados, maximizando su contribución efectiva.
5. La Alcaldía Municipal mantendrá registros actualizados de los solicitantes de plazas vacantes.
6. Durante el proceso de selección y contratación, el líder de área o el jefe del departamento de Recursos Humanos llevarán a cabo entrevistas para evaluar las aptitudes de los candidatos en sus áreas de competencia.
7. El jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal supervisará la recepción de expedientes de los solicitantes, asegurando la documentación completa, y luego presentará los expedientes al alcalde y los concejales para su consideración en el concejo municipal.
8. La selección y promoción de nuevos empleados será responsabilidad de los concejales y el alcalde municipal, encargados de elegir a individuos adecuados para las vacantes disponibles.

2.3.4 Procedimiento de selección y contratación de personal.

1. Identificación del puesto.

Antes de iniciar el proceso de selección y contratación de personal, los líderes de área en colaboración con el departamento de Recursos Humanos deben establecer con anticipación las posiciones que están vacantes, permitiendo así llevar a cabo la búsqueda del candidato más adecuado para ocupar dichos puestos.

2. Reunión previa al proceso de búsqueda.

Una vez que se ha confirmado las vacantes disponibles, es necesario programar una reunión preliminar destinada a iniciar la búsqueda del personal necesario. El propósito de esta reunión es:

1. Identificar las razones fundamentales que motivan la necesidad de buscar un candidato para el puesto.
2. Posibilitar que tanto el supervisor de la posición vacante como el jefe de Recursos Humanos describan el rol en cuestión y ofrecen estrategias para la selección y contratación del personal requerido.
3. Establecer la descripción, requisitos y características del puesto vacante. El jefe de Recursos Humanos se encargará de compilar un informe detallado sobre la posición disponible.

3. Requerimiento de puesto.

El responsable del departamento debe remitir al jefe de Recursos Humanos las necesidades de personal para la vacante, una vez haya definido los criterios necesarios para el puesto mediante un formulario que será distribuido a los empleados internos por correo electrónico, y si se trata de personal externo, a través de internet, la página web u otros canales pertinentes. Los candidatos deberán completar los requisitos del puesto en el formulario y enviarlos para su posterior aprobación.

4. Anuncio.

1. Luego de eso, se recibirá la solicitud electrónica de personal aprobada, en la cual el líder de área que ha solicitado la vacante y el jefe de Recursos Humanos tendrán la responsabilidad de difundir la posición por los medios pertinentes.
2. En caso necesario, se emplearán otros canales para realizar anuncios adicionales.
3. Si las iniciativas de promoción no reciben respuesta durante el proceso, el Departamento de Recursos Humanos también se encargará de comunicar externamente las vacantes si ningún empleado interno cumple con los requisitos.
4. Las plazas vacantes deben incluir una fecha límite para la recepción de solicitudes.

5. Requisitos para solicitar el puesto de trabajo

Los aspirantes que deseen aplicar para las posiciones vacantes deben:

1. Debe cumplir con la mayoría de los requisitos mínimos indicados en la oferta de trabajo.
2. Los empleados internos que busquen aplicar a la oferta laboral deben contar con al menos un año de experiencia, durante el cual hayan demostrado un rendimiento sobresaliente en su posición actual.
3. Cualquier empleado interno que desee postularse para las vacantes no debe tener ninguna medida disciplinaria actual ni en los tres meses previos.
4. La solicitud del empleado debe ser enviada antes de la fecha de cierre de la oferta laboral; las solicitudes recibidas después de esta fecha no serán consideradas en el proceso de selección y contratación de personal.

6. Solicitudes.

1. La responsabilidad de recibir las solicitudes tanto internas como externas que cumplan con los requisitos mínimos del puesto recaerá en el área de Recursos Humanos.
2. En el caso de los empleados internos, es posible remitir su currículum vitae junto al formulario de solicitud interna que ha sido oficialmente definido por la Alcaldía Municipal de Apopa.

7. Reunión previa a la selección.

Después de que finalice el período de solicitud para las plazas vacantes, el responsable del departamento y el jefe de Recursos Humanos coordinará una reunión preliminar para llevar a cabo la selección. Los objetivos de esta reunión son:

1. Seleccionar a los candidatos adecuados.
2. Discutir los métodos de selección que se utilizarán.
3. Establecer las preguntas que se harán durante las entrevistas. El responsable del departamento y el jefe de Recursos Humanos colaborarán en la creación de un informe que incluya las preguntas apropiadas y relevantes para la entrevista.

4. Se acordará una fecha para llevar a cabo la selección de personal para la plaza vacante.

8. Proceso de selección de candidatos.

1. El encargado del área correspondiente y el jefe de Recursos Humanos serán responsables de evaluar y filtrar las solicitudes internas y externas para asegurar que las seleccionadas cumplan en su mayoría con los requisitos del puesto vacante, según sea necesario.
2. Se llevará a cabo el primer proceso de selección mediante un formulario estándar.
3. El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de comunicar a los candidatos internos y externos que no cumplen con los requisitos de la vacante, informándoles que no avanzan en el proceso de selección y contratación.
4. En caso de recibir un alto número de solicitudes que cumplan con los requisitos principales de la plaza, se realizará una preselección basada en los requisitos esenciales, calificaciones superiores en las evaluaciones planificadas y experiencia previa.

9. Métodos de selección de personal.

En el proceso de selección de empleados, se sigue un enfoque sistemático para asignar los puestos adecuados. Este proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. Evaluación en centros de evaluación de personal.

Principalmente se emplea para cargos de dirección, supervisión y roles profesionales o especializados. La institución llevará a cabo una serie de evaluaciones que incluyen pruebas de aptitud, análisis de personalidad, ejercicios de comunicación, trabajo en equipo, presentación y liderazgo, junto con una entrevista formal.

2. Pruebas

Las pruebas a realizar se adaptarán a las características específicas de cada puesto, según se detalla en el manual de organización y funciones. Estas pruebas pueden evaluar aspectos de personalidad, aptitudes y habilidades. Después de la realización de estas pruebas, los candidatos pasarán por una entrevista formal. El Departamento de Recursos Humanos estará a cargo de llevar a cabo y coordinar las sesiones para analizar los resultados obtenidos.

3. Entrevistas

En ciertos casos, la selección se basará exclusivamente en una entrevista formal. Será realizada por al menos dos personas: el jefe o supervisor del departamento que busca llenar la posición y el jefe de Recursos Humanos. Si es necesario, podría llevarse a cabo una segunda entrevista. Una vez finalizado este proceso, los entrevistadores deberán entregar al Departamento de Recursos Humanos los formularios de evaluación de los candidatos, junto con los resultados obtenidos.

Por lo general, se notificará a los candidatos con al menos dos días de anticipación sobre la fecha de la entrevista.

10. Nombramiento.

Nombramiento de candidatos internos.

1. Una vez se hayan realizado las pruebas y entrevistas, los responsables de las mismas tendrán una semana para seleccionar a un candidato.
2. El encargado del departamento que busca llenar la vacante y el jefe de Recursos Humanos informarán los resultados de la selección al concejal y alcalde.
3. El jefe de Recursos Humanos creará un formulario de cambio de personal, completando los detalles necesarios sobre la oferta y los niveles de aprobación requeridos.

4. Luego de obtener todas las aprobaciones en el formulario de cambio de personal, el jefe de Recursos Humanos notificará al candidato seleccionado mediante una oferta escrita, donde se indicarán los detalles salariales y otras condiciones relevantes. Este proceso generalmente toma hasta cinco días hábiles. Cabe destacar que solo el departamento de Recursos Humanos puede emitir ofertas de trabajo formales.
5. A los candidatos no seleccionados se les comunicará el resultado antes de finalizar el segundo día a partir de la fecha en que se acepte al candidato elegido.
6. Es esencial mantener la confidencialidad de la información relacionada con la oferta y el nombramiento durante todo el proceso de selección, hasta que se haya notificado a los candidatos su contratación o selección.
7. Cualquier cambio en la institución o en la persona seleccionada debe ser comunicado de manera formal y anticipada.
8. Todos los candidatos elegidos deberán completar un período de prueba de un mes. Después de este periodo, el supervisor del departamento y el jefe de Recursos Humanos evaluarán si los candidatos han cumplido con los requisitos esperados. Si un candidato interno no cumple con todos los requisitos y ha aplicado para la posición, permanecerá en su puesto actual. Los ajustes salariales y condiciones se realizarán según corresponda.

Nombramiento de candidatos externos

1. Una vez concluidas las pruebas y/o entrevistas, los responsables de la evaluación tendrán un lapso de una semana para seleccionar al candidato.
2. Deberá completarse un formulario de solicitud de empleo y obtener las aprobaciones necesarias.
3. Una vez aprobada la solicitud de empleo, el candidato recibirá una notificación formal por escrito, ya sea en forma de carta o correo electrónico, del Departamento de Recursos Humanos, donde se detallarán el salario y las condiciones de la posición vacante. Este proceso se completará en un plazo de cinco días laborables.

4. Los candidatos que no cumplan con los requisitos de la oferta serán informados por correo electrónico. Generalmente, esta comunicación será realizada por el Departamento de Recursos Humanos.
5. Todos los candidatos deberán pasar por un período de prueba, que involucra una formación en el puesto que durará entre uno y dos meses.
6. En caso de que el candidato supere el período de prueba inicial pero no muestra mejoras durante el período de formación debido a razones como falta de interés, esfuerzo o incapacidad, se extenderá el período de prueba por un mes adicional.

2.3.5 Cronograma de selección y contratación de personal.

Tabla No. 17: Cronograma de selección y contratación de personal (Interno y Externo).

CRONOGRAMA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL						
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Identificación del puesto	GERENTE FINANCIERO	■				
Reunión previa al proceso de búsqueda	GERENTE DE RR.HH / GERENTE FINANCIERO	■				
Solicitud de puesto vacante	GERENTE DE RR.HH	■				
Anunciar las ofertas laborales	GERENTE DE RR.HH		■			
Requisitos para solicitar el puesto	GERENTE FINANCIERO		■			
Verificación de solicitudes	GERENTE DE RR.HH		■			
Reunión previa a la selección	GERENTE DE RR.HH			■		
Selección de candidatos	GERENTE DE RR.HH			■		
Notificación de inicio de trabajo y bienvenida	GERENTE DE RR.HH				■	
Tiempo de prueba	GERENTE DE RR.HH / GERENTE FINANCIERO				■	■

Elaboración propia (Ver anexo 17, 18, y 19)

Para la promoción interna luego de ver los resultados siendo estos satisfactorios se le dará como reconocimiento por sus méritos y puntuación a la personal ascendida.

2.3.6 Reconocimientos por promoción de personal

Tabla No. 18: Reconocimientos por promoción de personal

	<p>1. Tres días de descanso</p> <p>Descripción: Si el empleado alcanza la promoción de la plaza.</p>
	<p>2. Una tarjeta de regalo de \$50.00</p> <p>Descripción: Si el empleado no logra la plaza solicitada y la evaluación de la promoción alcanza un puntaje entre 80% y 100.</p>
	<p>3. Una canasta básica valorada en \$50.00</p> <p>Descripción: Si el empleado no logra la plaza solicitada y la evaluación de promoción alcanza un puntaje entre 70% y 79%.</p>

2.4 PROPUESTA DE INDUCCIÓN

2.4.1 Generalidades de la propuesta de inducción

Dentro de la propuesta se busca unir esfuerzo apoyado por Recursos Humanos para complementar el modelo de gestión y así sumar a la planeación estratégica, mejorando el proceso

administrativo de satisfacción laboral, y que este pueda garantizar que el nuevo empleado se adapte y alcance un ritmo eficiente al momento de iniciar sus funciones, lo antes posible. En este caso particular en el que la inducción del personal se encuentra como un factor no satisfactorio por estar con un valor muy por debajo de la media, con resultados obtenidos de la encuesta en su mayoría al comentar que no contaron con una explicación, guía o charla sobre el puesto de trabajo, el asesoramiento de profesionales, puedan cubrir y desarrollar las estrategias para cumplir con el objetivo y lograr desde los inicios una óptima adaptación desde el momento de la contratación.

2.4.2 Objetivo de la propuesta de inducción

Implementar una planeación estratégica de inducción en ayuda con el departamento de Recursos Humanos enfocado y ambientado al área financiera, por lo que a todo empleado de nuevo ingreso que permita darle una perspectiva de alcaldía en forma general como lo es su historia, organización, misión, valores, reglamentos, derechos y obligaciones y de forma específica como lo es la descripción del área de trabajo en la que se desempeñarán.

2.4.3 Políticas de la propuesta de inducción

La inducción se deberá llevar a cabo bajo los siguientes puntos.

1. Inducción General: Debe ser realizada por parte del departamento de Recursos Humanos donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y procedimiento de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.
2. Inducción Específica: Debe ser realizada por parte del superior inmediato puede ser hecha por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. Se expone lo que se realizará en el puesto, las medidas de seguridad de aquel, así como la presentación de las áreas donde se trabajará. También se conoce a los demás miembros del equipo con los que se interactúa en el cumplimiento de sus funciones.

3. Seguimiento de la Inducción de Personal: Está a cargo del área de Recursos Humanos, pero también de los supervisores del puesto. Mediante esta etapa ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

2.4.4 Desarrollo de la propuesta de inducción.

La inducción al puesto de trabajo debe derivarse en los siguientes puntos, ya que es indispensable para que cada uno de los nuevos empleados se sienta en sintonía no solo con las funciones que deberá llevar a cabo, sino también con conocer sobre la empresa que lo contrató.

1. Inducción impartida por Recursos Humanos

Tabla No. 19: Inducción impartida por Recursos Humanos

TEMA	Charla de introducción con Recursos Humanos
ESTRATEGIA	Introducir a los empleados a la Alcaldía mediante temas generales como el organigrama, la historia, la misión, la visión, valores, derechos y responsabilidades.
OBJETIVO	Lograr que los empleados obtengan el conocimiento general de la organización y conozcan sus deberes y responsabilidades con la misma.
DIRIGIDO A	Empleados contratados
RESPONSABLE	Departamento de RR.HH.
PARTICIPANTES	Empleado de nuevo ingreso
TEMAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Organigrama ● Historia de la alcaldía, misión, visión y valores ● Servicios generales que ofrece al público

	<ul style="list-style-type: none"> ● Reglamento interno ● Seguridad interna y ciberseguridad ● Pagos, promociones, incentivos, beneficios
DURACIÓN	4 horas
LUGAR	Sala de reuniones
TIEMPO	Un día

2. Inducción impartida por la Subgerencia Financiera

Tabla No. 20: Inducción impartida por la Subgerencia Financiera

TEMA	Charla de introducción con la Subgerencia Financiera (Área contratante)
ESTRATEGIA	Introducir a los empleados al área de trabajo, compañeros y jefe de área, así como las funciones que desempeñarán en el puesto de trabajo.
OBJETIVO	Lograr que los empleados tengan una iniciativa de las actividades que deberán realizar en su puesto trabajo ya quien deben de presentar su trabajo.
DIRIGIDO A	Empleados contratados
RESPONSABLE	Subgerencia Financiera.
PARTICIPANTES	Empleado de nuevo ingreso
TEMAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción del puesto de trabajo 2. Descripción de las normas del puesto de trabajo 3. Presentación con el equipo de trabajo

DURACIÓN	4 horas
LUGAR	Sala de reuniones
TIEMPO	Un día

Se propone la siguiente agenda para la inducción:

Tabla No. 21: Agenda para la inducción.

<p>Día 1: Inducción con Recursos Humanos:</p> <p>Departamento responsable: Recursos Humanos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 8:00 AM a 9:00 AM: Organigrama de la Alcaldía 2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso 3. 9:30 AM a 11 AM: Breve historia de la Alcaldía, misión, visión y valores 4. 11:00 AM a 12:00 PM: Servicios generales que ofrece al público 5. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo 6. 1:00 PM a 2:00 PM: Reglamento interno y horario de trabajo 7. 2:00 PM a 2:45 PM: Seguridad interna y ciberseguridad 8. 2:45 PM a 3:00 PM: Receso 9. 3:00 PM a 4:00 PM: Pagos, promociones, incentivos <p>Día 2: Inducción del personal con la Subgerencia Financiera (Área contratante):</p> <p>Departamento responsable: Subgerencia Financiera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 8:00 AM a 9:00 AM: Presentación con jefe inmediato y compañeros de trabajo

2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso
3. 9:30 AM a 10:00 AM: Explicación de objetivos y organigrama del departamento
4. 10:00 AM a 11:00 AM: Descripción del puesto de trabajo
5. 11:00 AM a 12:00 AM: Descripción de las normas y políticas del puesto de trabajo
6. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo
7. 1:00 PM a 2:00 PM: Introducción al sistema/herramientas y plataformas financieras que se utilizan en la Subgerencia Financiera.
8. 2:00 PM a 2:45 PM: Breve actividad práctica supervisada
9. 2:45 PM a 3:00 PM: Receso
10. 3:00 PM a 4:00 PM: Sesión de preguntas y respuestas

Día 3: Inducción del personal con la Subgerencia Financiera (Área contratante):

Departamento responsable: Subgerencia Financiera

1. 8:00 AM a 9:00 AM: Actividad práctica supervisada
2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso
3. 9:30 AM a 12:00 PM: Actividad práctica supervisada
4. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo
5. 1:00 PM a 2:30 PM: Actividad práctica supervisada
6. 2:30 PM a 3:00 PM: Receso
7. 3:00 PM a 4:00 PM: Actividad práctica supervisada

Día 3: Inducción del personal con la Subgerencia Financiera (Área contratante):

Departamento responsable: Subgerencia Financiera

1. 8:00 AM a 9:00 AM: Actividad práctica supervisada
2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso
3. 9:30 AM a 12:00 PM: Actividad práctica supervisada
4. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo
5. 1:00 PM a 2:30 PM: Actividad práctica supervisada
6. 2:30 PM a 3:00 PM: Receso
7. 3:00 PM a 4:00 PM: Actividad práctica supervisada

Día 4: Inducción del personal con la Subgerencia Financiera (Área contratante):

Departamento responsable: Subgerencia Financiera

1. 8:00 AM a 9:00 AM: Actividad práctica supervisada
2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso
3. 9:30 AM a 12:00 PM: Actividad práctica supervisada
4. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo
5. 1:00 PM a 2:30 PM: Actividad práctica supervisada
6. 2:30 PM a 3:00 PM: Receso
7. 3:00 PM a 4:00 PM: Actividad práctica supervisada

Día 5: Inducción del personal con la Subgerencia Financiera (Área contratante):

Departamento responsable: Subgerencia Financiera

1. 8:00 AM a 9:00 AM: Actividad práctica supervisada
2. 9:00 AM a 9:30 AM: Receso
3. 9:30 AM a 12:00 PM: Actividad práctica supervisada

4. 12:00 PM a 1:00 PM: Almuerzo
5. 1:00 PM a 2:30 PM: Actividad práctica supervisada
6. 2:30 PM a 3:00 PM: Receso
7. 3:00 PM a 4:00 PM: Actividad práctica supervisada

Caja de bienvenida para el personal contratado (nuevo ingreso)

Tabla No. 22: Caja de bienvenida para el personal contratado (nuevo ingreso)

CAJA Y DISEÑO	
	
<p>La caja debe ser de 25cm de largo por 25cm de ancho y debe de tener 6 cm de alto. La caja debe contener la botella plástica para agua, los lapiceros, la tarjeta de bienvenida, la cinta porta carnet y el aperitivo.</p> <p>Precio: \$0.40 (https://cajasyempaquesv.com/) (https://www.facebook.com/cajasyempaquesv)</p>	
BOTELLA PLÁSTICA PARA AGUA	



Botella de plástico debe de ser de un estimado 15 cm de alto por 5 de ancho.

Precio: \$5 (Pendiente)

LAPICEROS



Tres lapiceros BIC Clásicos o Boli BIC: BIC Negro, BIC Azul y BIC Rojo.

Precio: \$0.45

TARJETA DE BIENVENIDA



Hola,

Estimado _____

Nos complace darle la bienvenida a su nuevo puesto de trabajo en nombre de la Alcaldía Municipal de Apopa. Por nuestra parte esperamos que este sea el inicio de una relación fructífera para todos y que nuestra organización le brinde el poder desempeñarse con su carrera profesional.

La tarjeta de bienvenida será impresa en papel fotográfico con el diseño propuesto arriba con un tamaño de 10cm de largo por 5 cm de ancho

Precio: \$4.00

CINTA PORTA CARNET



Se propone brindar a los empleados de nuevo ingreso una cinta porta carnet de diseño genérico.

Precio: \$4

GALLETAS



Se propone brindar a los empleados de nuevo ingreso un aperitivo que puedan consumir al terminar el día de inducción y que puedan compartir con la familia al llegar a su hogar.

Precio: \$3.00

2.4.5 Evaluación administrativa sobre la propuesta de inducción.

Objetivo: Mejorar el proceso de inducción, preparación y evaluación del desempeño del personal de la alcaldía municipal de Apopa de la Subgerencia Financiera, de manera que se vaya dando un ordenado y que esto beneficie en la eficiencia, productividad y cumplimiento de los objetivos de cada departamento.

Proceso de capacitación en la inducción.

1. Verificación del contenido de la capacitación.

Se deberá de tener un contenido que esté actualizado para que al momento de las capacitaciones se cuente con temas claros, conciso, práctico y sobre todo que sea adaptable a las actividades que cada departamento requiera.

La persona encargada puede ser el Gerente Financiero o el jefe de cada departamento. El plazo en el que debe realizarse la verificación de contenido es de 2 semanas.

2. Ejecución de un programa acorde a la capacitación constante.

Se implementará un programa donde ayudará a la formación para los empleados, en el cual ampliará los conocimientos y habilidades del personal, que se verá reflejado en las evaluaciones de desempeño.

La implementación de un programa llevará un plazo de 1 mes.

3. Preparación para las capacitaciones.

Se necesitará realizar casos prácticos en el programa de capacitación para que favorezca en la comprensión y aplicación de los conocimientos en las actividades diarias que realiza cada empleado.

El plazo en que se realizará la preparación de la capacitación será de un mes y 2 semanas.

Fortalecer la comunicación y recursos para el trabajo.

1. Mejora continua en la comunicación.

Se debe verificar que todo el personal haya comprendido los objetivos y metas que cuenta la Subgerencia Financiera y cómo sus actividades van acorde a esas metas y objetivos.

La persona que ejercerá la responsabilidad de estas actividades será el Gerente Financiero o el jefe de cada departamento. El plazo en el que debe realizarse la verificación de contenido es de 2 semanas.

2. Evaluación de requerimientos disponibles para el trabajo.

Realizar evaluaciones sobre los recursos disponibles que la institución posee dentro de ellas pueden ser herramientas tecnológicas, materiales, personal, entre otros. Para poder relacionar aquellas deficiencias y mejorar la eficiencia.

3. Fomentación de trabajo en equipo y colaboración.

Se desarrollarán actividades de integración y trabajo en equipo para que esto ayude en la colaboración entre el personal de la Subgerencia Financiera.

Implementación de un sistema de evaluación y retroalimentación para el desempeño.

1. Aplicar métodos de evaluación de desempeño.

Se realizará evaluación de desempeño continuamente, es decir, cada 3 meses para poder controlar y mejorar el rendimiento del personal.

2. Establecer un sistema de retroalimentación.

Este proceso llevará un lapso de 3 meses el cual permitirá que el personal obtenga retroalimentación por medio de sus jefes inmediatos, para poder identificar las áreas de mejora que requiera cada departamento.

3. Capacitar a los jefes inmediatos en la evaluación del desempeño.


Se verificará que todos los jefes inmediatos estén altamente capacitados para realizar retroalimentaciones efectivas, evaluaciones objetivas y constructivas del desempeño para que haya un mejor rendimiento de sus equipos.

2.4.6 Presupuesto de caja de bienvenida

Tabla No. 23: Presupuesto caja de bienvenida

Presupuesto de caja de bienvenida al empleado de nuevo ingreso.	
Detalle	Monto
Caja de 25 cm de largo y ancho por 5 cm de alto.	\$0.40
Botella para agua de plástico	\$5.00
Lapiceros	\$0.45
Tarjeta de bienvenida	\$4.00
Cinta porta carnet	\$4.00
Aperitivo (Galletas)	\$3.00
Costo de la alcaldía	\$16.85
Se propone que el encargado de llevar la actividad de la caja de bienvenida sea Recursos Humanos quien se encargará de conseguir lo necesario para el armado y en coordinación con Subgerencia Financiera para llevar a cabo los costos de dicha actividad (Costo es unitario).	

Tabla No. 24: Evaluación del personal en la inducción.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN LA INDUCCIÓN		
<p>Objetivo: El siguiente cuestionario tiene como objetivo medir la efectividad del proceso de inducción y capacitación de los empleados de la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa, así como su impacto en el desempeño laboral. Los resultados se utilizarán para mejorar la planificación estratégica del área y fortalecer el desempeño del personal.</p>		
<p>DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo: _____ • Cargo: _____ • Fecha de ingreso: _____ • Fecha de evaluación: _____ • Encargado evaluador: _____ 		
<p>Indicaciones: Marque con una "X" una de las opciones que se presenten en cada pregunta y que usted considere adecuada y manifieste su criterio.</p>		
<p>Evaluación del entrenamiento recibido.</p> <p>1. ¿Considera que la capacitación proporcionada fue suficiente para entender los procesos y procedimientos de la Gerencia Financiera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • SI _____ • NO _____ 		
<p>2. ¿El contenido de la capacitación fue claro y aplicable a sus funciones actuales?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy claro y aplicable _____ • Claro, pero faltó más detalle en algunos aspectos _____ • Poco claro y no aplicable a mis funciones _____ 		
<p>3. ¿Qué tan beneficioso resultó la capacitación en su áreas de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy útil _____ • poco útil _____ 		
<p>4. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el proceso de capacitación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		

<p>Evaluación de la forma de trabajo.</p> <p>5. ¿Se siente preparado/a para desempeñar las tareas asignadas en su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalmente preparado/a _____ • Parcialmente preparado/a _____ • No me siento preparado/a _____
<p>6. ¿Cómo describiría la carga de trabajo en su puesto actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrado _____ • Excesivo _____ • Insuficiente _____
<p>7. ¿Se le han proporcionado los recursos y herramientas necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí, completamente _____ • Parcialmente _____ • No _____
<p>8. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo y colaboración en equipo en su área?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí, siempre _____ • A veces _____ • No _____
<p>9. ¿Qué aspectos de la forma de trabajo considera que podrían mejorarse?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Evaluación del desempeño durante la inducción.</p> <p>10. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño que le han sido comunicados para su puesto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimientos de plazos y metas _____ • Precisión en la gestión financiera _____ • Uso eficiente de los recursos _____ • Otros (ejemplifique) _____
<p>11. ¿Se le han proporcionado retroalimentaciones periódicas sobre su desempeño durante el período de inducción?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí, regularmente _____ • Solo algunas veces _____ • No he recibido retroalimentación _____
<p>12. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su desempeño hasta ahora en relación con los objetivos establecidos (siendo 5 excelente y 1 insuficiente)?</p> <p>• 1 _____ • 2 _____ • 3 _____ • 4 _____ • 5 _____</p>
<p>13. ¿Siente que sus esfuerzos están alineados con los objetivos estratégicos de la Gerencia Financiera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sí, completamente _____ • Parcialmente _____ • No _____
<p>¿Qué acciones o recursos adicionales considera que ayudarían a mejorar su desempeño?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Firma del empleado: _____</p> <p>Firma del evaluador: _____</p> <p>Fecha: _____</p>

3. PROPUESTAS DE FACTORES CON MARGEN DE MEJORA

3.1 Propuesta por factor no crítico comunicación.

3.1.1 Alcance de propuesta de factor no crítico comunicación.

Se propone que todos los empleados que están en las estructuras inferiores y mediana de la Subgerencia Financiera tengan la potestad de poder tener reuniones una vez a la semana con el jefe inmediato con el fin de tocar puntos importantes y relevantes a mejorar.

3.1.2 Objetivos de la propuesta por factor no crítico comunicación

Formar una cultura de comunicación más asertiva y directa con libertad, organización y tiempo adecuado para desarrollar las reuniones.

3.1.3 Políticas de la propuesta por factor no crítico comunicación

1. Calendarizar todos los viernes las reuniones semanales.
2. Realizar alertas por medio de mensaje al correo la hora exacta en que se realizará la reunión.
3. Proponer una persona encargada de llevar la agenda de los puntos a tocar.
4. Establecer un canal de comunicación abierta como lo es la aplicación de un buzón de sugerencias.

3.1.4 Desarrollo de la propuesta por factor no crítico comunicación

En la encuesta se detectó que los empleados mencionaron la falta de comunicación con los jefes inmediatos por lo que se propone un espacio de tiempo de una hora todos los viernes para evaluar los resultados y temas tanto a nivel de procesos como de ambiente laboral. Además de establecer canales de comunicación abiertos donde los empleados puedan expresar sus preocupaciones, sugerencias e ideas.

Propuesta de correo electrónico (macro) que se enviará a los empleados:

Tabla No. 25: Propuesta de correo dirigido a los empleados para las reuniones

Buen día, [Nombre del empleado]

Se le notifica que habrá una reunión de finalización de jornada laboral de la semana el próximo viernes, donde se abordaran temas de interés común (Socialización y dudas), desempeño de la Subgerencia como un solo conjunto o equipo de trabajo, resultados obtenidos de las actividades durante la semana, y retroalimentación de procesos como lo son [Agregar nombre de los procesos].

Información sobre la reunión:

Fecha: viernes [Agregar fecha]

Hora: [Agregar hora]

Lugar: [Agregar nombre del salón/lugar]

Persona a cargo: [Agregar persona que dirigirá la reunión]

Para cualquier consulta no dude en preguntar replicando a este correo.

Atentamente,

Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa

También se propone un buzón de sugerencias. Será un buzón de madera de clavado en la pared con las medidas 24 centímetros de ancho por 30 centímetros de alto con 12 centímetros de fondo.

Tabla No. 26: Propuesta de buzón para sugerencias



3.2 Propuesta de mejorar de factor no crítico equipo de trabajo informático.

3.2.1 Generalidades de factor no crítico equipo de trabajo informático.

Después de la evaluación de los resultados en la encuesta, los empleados establecen que un reemplazo o actualización del equipo de trabajo beneficia a llevar sus actividades con mejor rendimiento.

3.2.2 Propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático.

Se propone adquirir computadoras nuevas para los dieciséis empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa.

3.2.3 Objetivo de propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático

Adquirir o actualizar las computadoras del trabajo para todos los empleados de la Subgerencia Financiera de manera que los mismos puedan desempeñar sus actividades sin interrupciones y de manera efectiva.

3.2.4 Políticas de implementación de nuevas computadoras de trabajo

La Subgerencia Financiera deberá de realizar una evaluación de todas las computadoras en su departamento, para poder llevar a cabo dicha actividad y adquirir nuevos equipos, se propone que se realice de la siguiente manera:


1. La Subgerencia Financiera deberá encuestar a los empleados de forma corta en la que los empleados puedan describir errores, lentitud, problemas del sistema en general al momento de llevar a cabo las actividades.
2. La Subgerencia Financiera evaluará los resultados y deberá realizar un sondeo de revisión para verificar si el reemplazo del equipo de cómputo es necesario.
3. Si el cambio o reemplazo de computadoras es necesario, la Subgerencia Financiera deberá solicitar la actualización al departamento superior para llevar a cabo dicha actividad.

3.2.5 Desarrollo de propuesta por factor no crítico equipo de trabajo informático.

Las computadoras son una herramienta de trabajo de alta importancia, y al contar con una que reúna los requisitos, los empleados sentirán la satisfacción de poder llevar sus actividades de manera continua y sin interrupciones.

Es por ello que se propone lo siguiente:

Tabla No. 27: Especificaciones de la computadora

Especificaciones de la computadora	
<ul style="list-style-type: none"> ● Procesador Intel Core I7-12700 ● 8GB RAM ● 3 Slots de memoria libres ● Disco Duro 1TB 3.5" ● Monitor LED 21.5" ● Tarjeta de Red 10/100/1000 ● Teclado en español y Mouse Óptico ● Windows 10 Pro 	
Precio cotizado por unidad	\$ 1,275.77

Elaboración propia de acuerdo a datos obtenidos de Somos Valdés Equipos Electrónicos. (Ver Anexo No. 20: Cotización de computadoras)

Se propuso que el encargado de llevar a cabo la adquisición de las computadoras sea la Subgerencia Financiera con la autorización de la Gerencia General en conjunto con la Unidad de Informática.

3.3 Propuesta por factor no crítico área de cafetería y espacios de relajación.

3.3.1 Generalidades sobre área de cafetería y espacios de relajación.

Tras evaluar las encuestas, los empleados manifestaron la ausencia de espacios para calentar la comida y comer en condiciones adecuadas, así como la falta de oportunidades para tomarse pequeños descansos, lo que, sin duda, impactará positivamente en su rendimiento laboral.

3.3.2 Desarrollo de propuesta área de cafetería y espacios de relajación.

La propuesta consiste en incorporar áreas de relajación y cafetería dirigidas a los trabajadores de la Alcaldía Municipal de Apopa, con el propósito de estimular su entusiasmo y elevar el nivel de comodidad, lo que a su vez posibilitará un desempeño óptimo y una mayor eficacia en sus labores laborales.

3.3.3 Objetivo de propuesta área de cafetería y espacios de relajación.

Proporcionar instalaciones apropiadas, incluyendo áreas de descanso y cafetería, para los empleados del Departamento de la Subgerencia Financiera, con la finalidad de asegurar su satisfacción y mejorar su rendimiento en las actividades laborales.

3.3.4 Políticas de implementación de zonas recreativas.

La institución llevará a cabo una inspección de sus instalaciones con el propósito de determinar la ubicación de las zonas recreativas, las cuales estarán disponibles para el uso de los empleados.

Estas medidas incluirán:


1. Los empleados podrán disfrutar de las instalaciones durante sus horarios de descanso, los cuales constarán de un período de 15 minutos por la mañana y otro por la tarde.
2. La cafetería estará disponible para su uso durante los recesos de 15 minutos, así como en el horario de almuerzo.

Es por ello que se propone lo siguiente:

3.3.5 Presupuesto de mobiliario para espacios recreativos.

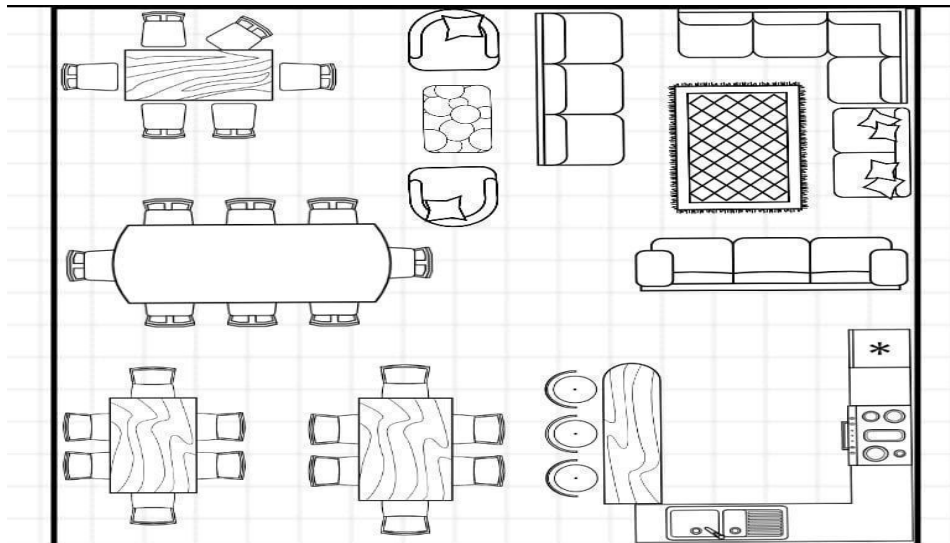
Tabla No. 28: Propuesto de mobiliario para espacios recreativos

PRESUPUESTO				
	Cantidad	Precio	Total	
Microondas	5	\$79.00	\$395	
Hornos	2	\$37.99	\$75.98	
Refrigeradoras	1	\$799.00	\$799.00	
Mesas y sillas	10	\$69.90	\$699.00	
Sofá puff	5	\$60.00	\$300.00	

Sillones	2	\$559.00	\$1,198.00	
Chinero	1	\$399.00	\$399.00	
Total:			\$3,865.98	

Elaboración propia de acuerdo a sitio web oficial de la Curacao El Salvador

3.3.6 Distribución de planta y equipo de la propuesta por factor no crítico área de cafetería y espacios de relajación.



Elaboración propia en Modern House Design

4. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

4.1 Presupuesto General

Tabla No. 29: Presupuesto General

Valor factor No. 1 SAP	\$ 45,000 dólares (Anual)
Valor factor No. 2 CAPACITACIONES	\$ \$1,681.44 dólares (Anual)
Valor factor No. 3 PROMOCIÓN DE PERSONAL	\$ 100 dólares
Valor factor No. 4 INDUCCIÓN DE PERSONAL	\$ 16.85 dólares (Por persona)
Factores no críticos: Computadoras	\$ 21,497,12 dólares (Único desembolso, área)
Factores no críticos: Comunicación	\$ 30.00 (Desembolso único de buzón de sugerencias)
Factores no críticos: Espacio de recreación	\$ 3,865.98 dólares (Único desembolso, área)
Total	\$ 72,207.69

Tabla No. 30: Horizonte de la planeación estratégica por proyecto

HORIZONTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROYECTO		
SAP	UN AÑO	Nota: se toma en consideración el tiempo de la licitación pública para elegir a la empresa ganadora que desarrollara al proyecto
CAPACITACIONES	6 MESES	La propuesta va abarcada a la capacitación técnica constante de los empleados para que puedan desarrollarse y solucionar retos diarios
PROMOCIÓN DE PERSONAL	UN AÑO	En modo evaluación administrativa (por si no hay puestos nuevos en el área financiera)
INDUCCIÓN DE PERSONAL	7 MESES	El primer mes de inducción de adaptación, 3 meses de prueba, 2 meses para ver el crecimiento y desarrollo del empleado. (en dando caso sea necesario reforzar se agregará un mes más)
FACTORES NO CRÍTICOS	2 AÑOS Y MEDIO	Para este apartado se pretende que exista una integración de los elementos de los elementos ofimáticos (computadoras) en apartado de la comunicación en el primer año, para proseguir el otro año con los espacios de recreación y esparcimiento.

5. PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN

Objetivo General

Proponer una guía resumida de la implementación de las propuestas de mejora por factor crítico y no crítico el cual facilite la identificación de las problemáticas de manera efectiva.

Objetivos específicos

1. Delimitar quiénes serán los responsables de dar seguimiento en el proceso de cada una de las propuestas.
2. Determinar los pasos de forma lógica y ordenada, así como su etapa de ejecución.
3. Indicar las escalas de tiempo sobre el horizonte de los proyectos planteados.

TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTA AUTOMATIZACIÓN DE SISTEMA INFORMÁTICO
----------------------------	--

GERENTE DE PROYECTO	FECHA DE INICIO
Gerente Financiero	Primer semestre del año

COMPONENTES A IMPLEMENTAR

NOMBRE DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
Creación de políticas	Implementar esta herramienta la automatización de ciertos procesos como se aquejaba uno de ellos era el área de facturación y documentación física que interrumpe la agilidad para dar respuesta en los tiempos esperados, tomando en cuenta	Gerente Financiero Gerente de Tecnología

	que para esta implementación la propuesta de SAP.	
--	---	--

ENFOQUE DE DESARROLLO

La implementación se deberá llevar a cabo bajo los siguientes puntos:

Estudio general de los recursos con los que se cuentan.

Cronograma para el desarrollo de las fases de instalación y pruebas de equipo.

Capacitación de herramienta SAP Business One.

Perfil de usuarios y permisos.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Mediante empresa contratada para el desarrollo de la instalación y capacitación GBM se realizará testeo y medición de soporte de equipo para el análisis soporte sobre el equipo informático actual.
- Procedimiento de migración de datos a los servidores de SAP business One.
- Adaptación del programa para sistematizar facturas, declaraciones, reportes y porcentajes para los procesos que se realizaban manualmente.

ENTORNOS DE IMPLEMENTACIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO
Desarrollo	Manual técnico del uso sobre SAP Business.	Familiarizar al personal involucrado sobre el nuevo programa informático.
Pruebas funcionales	Revisión técnica de la empresa implementadora GBM con Gerente Financiero y Gerente de Tecnología	Se darán detalles de la planeación estratégica como actualización de equipo para soporte operativos, pasos para el traslado y ejecución de pruebas.

Pruebas de aceptación del usuario	Realizar una ficha técnica en donde se encuentren las dudas comunes de la utilización del programa y realizar pruebas prácticas para los empleados.	Sesiones de grupo para la capacitación donde se resuelvan las dudas y espacio para preguntas.
Producción	Se espera que a mediano plazo 6 meses sea el tiempo establecido para la funcionalidad el traslado de los datos sea realizada.	La capacidad máxima del sistema está funcionando en óptimas condiciones.

ENFOQUE DE CONTROL AMBIENTAL

Se utilizarán las diferentes actividades como lo son facturación y presupuestos que son las actividades más fuertes para ver la funcionalidad de SAP ya que estas contemplan información amplia y variada que se debe cargar al sistema, así se verificará que las funciones estén acordes lo esperado.

ESTIMACIONES DE CRECIMIENTO

Para el caso se retoma el cronograma de actividades que se encuentra en la propuesta, el cual es un semestre de las actividades que se llevarán dentro del área.

**TÍTULO
DEL
PROYECTO
O**

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones se realizarán bajo los siguientes puntos:

Identificación de necesidades

Desarrollo del plan

Modalidades de capacitación

Apoyo a la capacitación

Seguimiento y evaluación

Reconocimientos.

GERENTE DE PROYECTO	FECHA DE INICIO
Gerente Financiero	Trimestralmente

COMPONENTES A IMPLEMENTAR

NOMBRE DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
Creación de políticas	Poner en marcha una propuesta de capacitación integral a todos los empleados de la Subgerencia Financiera de manera que permita establecer pautas y procedimientos para el desarrollo y ejecución de las capacitaciones para poder contar con un equipo altamente capacitado en la gestión financiera en la que garantice la eficiencia y transparencia para los recursos públicos.	Gerente Financiero

ENFOQUE DE DESARROLLO

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Se realizará dentro las instalaciones de las Oficinas de Instituto Nacional de Capacitación y Formación
- Se desarrollarán charlas y conferencias, seminarios y talleres.
- Se reconocerá y recompensará el esfuerzo y éxito con incentivos como certificaciones, ascensos y otros reconocimientos apropiados.

ENTORNOS DE IMPLEMENTACIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO
Desarrollo	Seminarios, conferencias, talleres.	Garantiza un desarrollo continuo y adaptativo del personal de la Subgerencia Financiera, asegurando que estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos financieros actuales y futuros.
Pruebas funcionales	Reunión con especialista y RR.HH. acompañado del Gerente Financiero	Por medio de juntas y evaluaciones sobre el desempeño del personal se podrán gestionar capacitaciones para mejoras de trabajo.
Pruebas de aceptación del usuario	Se realizará una encuesta para que el personal confirme el recibimiento de las capacitaciones.	Mediante una plataforma se realizará foros para que los empleados puedan participar para reforzar las capacitaciones.
Producción	Luego de recibir las capacitaciones, el jefe de área deberá monitorear los conocimientos aplicados semestralmente.	Se determina la magnitud de los conocimientos adquiridos en la práctica sobre las actividades día a día.

ENFOQUE DE CONTROL AMBIENTAL

Se asegurará la disponibilidad de recursos tecnológicos y materiales didácticos actualizados. Estableciendo una cultura de aprendizaje continuo mediante evaluaciones periódicas para adaptar la formación según las necesidades del área, garantizando así un desarrollo integral y sostenible.

ENFOQUES

	ESTRATEGIA ENFOQUE 1	ESTRATEGIA ENFOQUE 2	ESTRATEGIA ENFOQUE 3
Identificación de las necesidades	Se realizará una planificación y evaluación regular anual para identificar las habilidades y conocimientos que necesitan fortalecerse en el personal de la Subgerencia Financiera.		
Variedad de métodos		Se implementarán diversos métodos de capacitación, incluyendo seminarios presenciales cursos en líneas	
Participación activa			Los empleados serán incentivados a participar activamente en los proyectos con acceso a herramientas especializadas.

Evaluación continua			Se establecerán mecanismos de evaluación para medir el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.
Reconocimiento y recompensas			El esfuerzo y éxito en la capacitación serán compensados por medio de incentivos como certificaciones, ascensos, entre otros.
Revisión sobre los planes de capacitación			La política de capacitación será revisada anualmente para asegurar su relevancia y efectividad, realizando ajustes según las necesidades emergentes.

TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTA DE PROMOCIÓN
----------------------------	-------------------------------

GERENTE DE PROYECTO	FECHA DE INICIO
Gerente Financiero	Al momento de plazas vacantes

COMPONENTES A IMPLEMENTAR

NOMBRE DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
Creación de políticas	Aplicar una propuesta de promoción interna para todo el personal de la Subgerencia Financiera de alcaldía de manera que pueda fomentar un ambiente de crecimiento y desarrollo interno, fortaleciendo la cultura organizacional y brindando oportunidades de avance profesional a los empleados comprometidos.	Gerente Financiero

ENFOQUE DE DESARROLLO

La inducción se deberá llevar a cabo bajo los siguientes puntos:

- Evaluación del talento interno.
- Definición de criterios de promoción.
- Comunicación transparente.
- Capacitación y desarrollo.
- Entrevistas y evaluaciones.
- Retroalimentación constructiva.
- Anuncio de promociones

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Se desarrollarán anuncios como carteles, correos y reuniones para el reclutamiento según así se asegura que los empleados tengan el conocimiento de la o las plazas vacantes.
- Salario atractivo y competitivo.
- Prioridad al personal interno para que puedan aplicar, recortando gastos del proceso externo.

ENTORNOS DE IMPLEMENTACIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO
Desarrollo	Sistema de evaluación continuo, plataforma de desarrollo personalizado y automatización de procesos de selección.	Favorecer el proceso estructurado y transparente para facilitar la promoción interna dentro de la empresa.
Pruebas funcionales	Reunión con especialista de Reclutamiento y Selección acompañado del Gerente Financiero	Por medio de pruebas integradas por Recursos Humanos, comunicación y retroalimentación se podrá establecer el personal para la vacante disponible.
Pruebas de aceptación del usuario	Realizar evaluación de plataformas para el desarrollo personalizado, y simulaciones de procesos de evaluación y promoción.	Constatar por medio del personal puedan validar y brindar comentarios sobre la funcionalidad y la usabilidad de las promociones internas.
Producción	Monitoreo debe de llevarse de forma anual.	Se analizará a los empleados que se hayan postulado para que dé inicio a la toma de su nuevo cargo.

ENFOQUE DE CONTROL AMBIENTAL

Se empleará un ambiente de trabajo que fomente la equidad y la transparencia en el proceso de promoción interna. Se establecerán políticas claras y se proporcionarán capacitación continua para garantizar un entorno favorable para el desarrollo profesional y la promoción basada en méritos.

ENFOQUES

	ESTRATEGIA ENFOQUE 1	ESTRATEGIA ENFOQUE 2	ESTRATEGIA ENFOQUE 3
Evaluación del talento interno	Se identificará las habilidades y experiencias destacadas de los empleados para la plaza vacante.		
Definición de criterios de promoción	Se establecerán criterios basados en habilidades, logros y compromiso. Mediante anuncios formales y sesiones informativas para los empleados.		
Capacitación y desarrollo	Se identificará aquellas habilidades y diseños de programas de capacitación para ofrecer oportunidades de desarrollo.		
Entrevistas y evaluaciones		Se realizarán reuniones y entrevistas para evaluar habilidades y competencias.	

Anuncio de promociones			Se comunicará de manera efectiva las promociones realizadas
------------------------	--	--	---

TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTA DE INDUCCIÓN
----------------------------	-------------------------------

GERENTE DE PROYECTO	FECHA DE INICIO
Gerente Financiero/ Gerente de Recursos Humanos	Al momento de la contratación de nuevo personal.

COMPONENTES A IMPLEMENTAR

NOMBRE DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
Implementación de inducción.	Implementar una propuesta de inducción a todo empleado de nuevo ingreso que permita darle una perspectiva de Alcaldía en forma general como lo es su historia, organización, misión, valores, reglamentos, derechos y obligaciones y de forma específica como lo es la descripción del área de trabajo en la que se desempeñarán.	Gerente de Recursos Humanos Gerente Financiero

ENFOQUE DE DESARROLLO

La inducción se deberá llevar a cabo bajo los siguientes puntos:

Inducción general

Inducción específica

Seguimiento de la inducción de personal

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Se realizará dentro las instalaciones de la alcaldía, primero en la sala de reuniones y en el área financiera
- Se debe de tener el manual de procedimientos y descripción de puesto de trabajo, normas.
- Kit de bienvenida a la empresa.

ENTORNOS DE IMPLEMENTACIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO
Desarrollo	Políticas de inducción, manual de descripción del puesto de trabajo.	Facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación
Pruebas funcionales	Reunión con especialista de RR.HH. acompañado del Gerente Financiero	Mediante el uso de preguntas y respuestas verificar que el conocimiento adquirido se esté interpretando y transmitiendo de manera efectiva.
Pruebas de aceptación del usuario	Crear un comprobante que acredite que se ha realizado la capacitación, por la cual todos los involucrados firmen acta.	Comprobación de temas abordados, despeje de dudas y comentarios complementarios.
Producción	Seguimiento por parte del Gerente Financiero en los primero 3 meses de prueba, evaluación sobre	Ver el aprendizaje real del empleado, detectar deficiencias y dudas sobre los quehaceres en el desarrollo del trabajo.

	conocimiento y diligencia los próximos 3 meses y si es necesario agregar un mes si existen barreras.	
--	--	--

ENFOQUE DE CONTROL AMBIENTAL

Se utilizará un guion de temas relacionado a la bienvenida el cual contendrá generalidades de la alcaldía, enfoque visión, lo que se espera del trabajador, también el enfoque de la Subgerencia, metas y ocupaciones básicas, así como los espacios físicos haciendo un recorrido por el área.

ENFOQUES

	ESTRATEGIA ENFOQUE 1	ESTRATEGIA ENFOQUE 2	ESTRATEGIA ENFOQUE 3
Explicación de conceptos, códigos y manuales	Llevar un seguimiento al trabajador teniendo en cuenta su estimación de aprendizaje en el primer mes.		
Acoplé al sistema de clasificación financiera	Se le debe de dar los instructivos necesarios para realizar las ecuaciones, selección de cuentas, índices presupuestarios, etc.		
Realizar el informe del mes sobre las actividades realizadas		El trabajador debería de hacer una autoevaluación de su rendimiento en donde detecte los pro y	

		contras de las actividades.	
Evaluación sobre tiempo de prueba.			Se debe realizar una reunión acompañado por el Gerente Financiero donde este exprese al empleado la evaluación de sus primeros 3 meses.

TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTAS POR FACTORES NO CRÍTICOS
----------------------------	--

GERENTE DE PROYECTO	FECHA DE INICIO
Gerente Financiero	Primer semestre del año

COMPONENTES A IMPLEMENTAR

NOMBRE DEL COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
Comunicación efectiva	Formar una cultura de comunicación más asertiva y directa con libertad, organización y tiempo adecuado para desarrollar las reuniones.	Gerente de Recursos Humanos Gerente Financiero

Equipo de trabajo	Adquirir o actualizar las computadoras del trabajo para todos los empleados de la Subgerencia Financiera de manera que los mismos puedan desempeñar sus actividades sin interrupciones y de manera efectiva.	Gerente de Recursos Humanos Gerente Financiero
Área de cafetería y espacios de relajación	Proporcionar instalaciones apropiadas, incluyendo áreas de descanso y cafetería, para los empleados del Departamento de la Subgerencia Financiera, con la finalidad de asegurar su satisfacción y mejorar su rendimiento en las actividades laborales.	Gerente de Recursos Humanos Gerente Financiero

ENFOQUE DE DESARROLLO

Se propone que los factores no críticos se apliquen de la siguiente manera:

- Comunicación efectiva
 - Calendarizar reuniones todos los viernes
 - Alertar la hora de la reunión por correo
 - Proponer quien llevará a cabo la reunión y puntos a abordar
- Equipo informático de trabajo
 - La Subgerencia Financiera deberá encuestar a los empleados de errores en los equipos informáticos de trabajo
 - La Subgerencia Financiera deberá evaluar resultados
 - La Subgerencia Financiera considerará si el cambio de equipo de trabajo es necesario y consultarlo con Recursos Humanos.
- Área de cafetería y espacios de relajación

- Proponer un lugar donde se pueda aplicar el espacio de libre esparcimiento donde los empleados puedan descansar, relajarse, conversar, comer, y disfrutar de sus recesos.
- Disponibilidad del salón para recesos y horario de almuerzo de los empleados.

ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

- Se realizará dentro las instalaciones de la alcaldía.
- Debe contar con el apoyo de la Subgerencia Financiera como jefe inmediato, así como el apoyo de Recursos Humanos.
- Brindar mejores herramientas de trabajo que beneficien a los empleados, así como una comunicación asertiva y espacio de libre esparcimiento que ayuden a la eficiencia y motivación de los mismos.

ENTORNOS DE IMPLEMENTACIÓN

NOMBRE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DESCRIPCIÓN DE USO
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Correo electrónico activo para avisar detalles de la reunión. ● Encuestar de manera rápida a los empleados para evaluar el equipo de trabajo y ver si es necesario la implementación de nuevo equipo. ● Adquisición de equipo para el uso del espacio de libre esparcimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitación del flujo de la información. ● Las herramientas de uso cotidiano para la producción en óptimas condiciones. ● Espacio ambientado para que los empleados puedan hacer uso en su descanso.
Pruebas funcionales	Inspección constante por parte del Gerente financiero para la	Mediante una ficha técnica, evaluar el rendimiento obtenido de los tres

	confirmación de su función óptima.	factores a través de la opinión de los empleados.
Pruebas de aceptación del usuario	Evaluación o inspección de los resultados obtenidos para su aplicación constante.	Una vez los resultados sean positivos, mantener las propuestas y hacer constante evaluación para su mejora o innovación durante el transcurso del tiempo.
Producción	Medir los resultados obtenidos de la satisfacción de los empleados, el desempeño efectivo en sus actividades y comunicación efectiva.	Seguimiento mensual para corroborar que todas las propuestas sean satisfactorias.

ENFOQUE DE CONTROL AMBIENTAL

Durante las reuniones semanales se planea encontrar puntos deficientes, al obtener dichos puntos, se propone abordar una planeación estratégica de acción para eliminarlos. Una reunión que ayudará a despejar dudas, dar ideas u opiniones y expresarse. El reemplazo del equipo de trabajo a un nuevo también apoyara a que los empleados desarrollen sus actividades de manera más efectiva y automatice los procesos, así como que existan mejores tiempos de respuesta. Finalmente, el área de libre esparcimiento tiene como fin liberar a los empleados de toda tensión, a dialogar entre ellos y llevar un ambiente de convivencia entre ellos.

7. HERRAMIENTA FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Se presenta el siguiente formulario de evaluación

 RR.HH.	FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NIVEL: ADMINISTRATIVO EMPLEADOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA SUBGERENCIA FINANCIERA
PARTE I		IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO
Nombre Completo:		
Unidad Organizativa:		
Puesto que desempeña:		
Jefe Inmediato:		
Fecha de ingreso a la Institución:		
<p>INDICACIONES: A continuación, se le dan unos parámetros de medición para que indique en forma cuantitativa cuán bien se está desarrollando los objetivos y metas o actividades asignadas.</p> <p>La escala de calificación que se asignará por competencia, estándar e indicador es:</p> <p>4 Sobresaliente (excede)</p> <p>3 Satisfactorio (cumple con sus requerimientos)</p> <p>2 Bueno (cumple regularmente)</p> <p>1 Oportunidad de mejora (Deficiente).</p> <p>Marcar con una “X” la calificación para cada ítem.</p>		

PARTE II		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS			
a) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS O TÉCNICAS DEL PUESTO 50%		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Compromiso e Identificación: Capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y objetivos institucionales. Además, muestra su identificación con la Subgerencia Financiera, participando activamente en las diversas actividades que se realizan.				
2	Trabajo en equipo: Promueve dentro del equipo un ambiente agradable, influyendo positivamente en el grupo, trabajando conjuntamente con ellos para alcanzar los resultados esperados.				
3	Servicio al Cliente: Ofrece el servicio esperado por el cliente externo con eficiencia y cortesía, buscando alternativas y canales eficientes, proyectando así una imagen positiva de la institución.				
4	Colaboración: Demuestra interés por realizar además de sus funciones, aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos más inmediatos de su área de trabajo.				
5	Comunicación: Capacidad para transcribir mensajes verbales y escritos de forma clara y concisa a los superiores y compañeros.				
6	Confiabilidad: Maneja discrecionalmente toda la información confidencial y personal de su área de trabajo, respondiendo lealmente a la confianza depositada.				
7	Creatividad e innovación: Tiene capacidad de generar cambios o ideas nuevas que mejoren la prestación de los servicios en el área.				

8	Iniciativa: Se anticipa a las necesidades y a la búsqueda de métodos prácticos para lograr los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente, así como también propone sugerencias útiles para mejorar los resultados.				
9	Organización del trabajo: Tiene la habilidad para ordenar las actividades y recursos que faciliten su ejecución y el logro de los resultados deseados.				
10	Relaciones laborales: Mantiene relaciones de trabajo cooperativas, productivas y armoniosas, contribuye con el trabajo en equipo y al clima laboral de la Institución.				
11	Responsabilidad: Cumple de manera consciente con las obligaciones de su trabajo dentro de los plazos establecidos, así como la administración cuidadosa de los recursos disponibles y la utilización productiva del tiempo.				
12	Desarrollo Profesional: Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, para mantenerse actualizado y lograr con mayor eficiencia sus resultados				
TOTAL					

Sub total _____/12=_____

b) INDICADORES DEL DESEMPEÑO 30%		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Eficacia: Cumple con los objetivos, metas o funciones claves del puesto en relación a los resultados programados.				

2	Eficiencia: Cumple con los objetivos, metas o funciones de su área de trabajo optimizando los recursos utilizados y el tiempo invertido para lograrlos.				
3	Calidad: Su trabajo se caracteriza por ser preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, teniendo buena aceptación de sus superiores y compañeros de trabajo.				
	TOTAL				

Sub total _____ /3= _____

c) LOGROS OBTENIDOS 20%		Evaluación			
		1	2	3	4
1	Participa y promueve proyectos que contribuyen al mejoramiento de la imagen del área de trabajo o la Institución en general.				
2	Aporta ideas fundamentadas que son llevadas a la práctica con resultados satisfactorios.				
3	Se actualiza constantemente mediante la formación continua (capacitaciones, cursos y diplomados) internos o externos.				
	TOTAL				

Sub total _____ /3= _____

PUNTAJE TOTAL GENERAL

PARTE III	NOTAS Y ACLARACIONES FINALES
------------------	-------------------------------------

NOTAS DEL EVALUADOR (*no omitir este punto*):

PLAN DE MEJORA RECOMENDADO:

DECLARACIÓN DEL EVALUADO

ESTOY DE ACUERDO CON MI EVALUACIÓN

SÍ

NO

ESPACIO RESERVADO PARA QUE EL EVALUADO EXPRESE SU OPINIÓN

Nombre, firma y sello del evaluador

Nombre y firma del evaluado

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Richard D. Irwin, Inc Homewood.

Argüelles, D., & Nagles, N. (2010). *Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo*. Universidad EAN.

Arteaga, M. (2018). *Pensamiento estratégico para enfrentar la incertidumbre*. En *El pensamiento estratégico: Una habilidad para anticiparse al futuro*. CEE, Academia de Guerra del Ejército de Chile.

Chiavenato, I. *Planeación estratégica* (3.^a ed. en esp.). MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Garrido, F. J. (2015). *Determinantes de las escuelas de pensamiento estratégico de Oriente y Occidente y su aporte a los directivos del siglo XXI*. Real Academia Europea de Doctores (RAED).

Garrido, F. J. (2015). *El alma del estratega II*. Lishui Publishing.

Handler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Harvard Business School.

Lardey Larín, J. (1950). *Recopilación de leyes relativas a la historia de los municipios de El Salvador*. Edición del Ministerio del Interior.

Mintzberg, H. (1977). *Planifique con la izquierda y administre con la derecha*. Publicaciones Ejecutivas de México.

Mintzberg, H. (2012). *La práctica del desarrollo directivo*. En *Lo que se aprende en los mejores MBA's del mundo* (Cap. 1). *Gestión 2000*.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A.

Modelo ADE. (2017). *Análisis de desempeño estratégico*. En F. Garrido & H. Mintzberg, *Pensamiento estratégico*. Ed. Deusto.

Amaoli, P. (1994). *Linderos y geografía económica de Cuscatlán, provincia pipil del territorio de El Salvador*. Publicaciones Impresas.

LEYES

- Asamblea Legislativa de El Salvador. (2020). Código Electoral de El Salvador (Decreto N.º 413).
 Murra Saca, A. M., & Salamanca Maravilla, L. M. Recopilación de leyes relativas a la historia de los municipios de El Salvador.
 Lardey Larín, J. (1950). Recopilación de leyes relativas a la historia de los municipios de El Salvador. Edición del Ministerio del Interior.

DOCUMENTOS DIGITALES / MANUALES

- Paz Cruz, A. E., & Pineda Scotto, B. (2021). Manual de organizaciones y funciones (Versión 1, p. 46).

TESIS / TRABAJOS ACADÉMICOS

- Murra Saca, A. M., & Salamanca Maravilla, L. M. (1994). Complejo habitacional en el municipio de Apopa [Tesis de pregrado, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas].

ARTÍCULOS ACADÉMICOS

- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*

SITIOS WEB

- <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-apopa/services>
<https://wikisivar.com/municipio-de-apopa/>
https://www.eustat.eus/documentos/opt_1/tema_141/elem_1725/definicion.html.
<https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo/>.
<http://cursodeadministraciondeempresas.com/principios-de-la-planeacion-y-su-importancia-en-las-organizaciones>.
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/pacioli-81.pdf>
 (itson.mx)
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>.

<https://www.euston96.com/planificacion-estrategica/>
<https://prezi.com/7yg3lflnucqm/supervision-control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>.
<https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>.
<https://www.transparenciafiscal.gob.sv/>.
<https://www.municipiosdeelsalvador.com/san-salvador/apopa>.
<https://www.toolshero.es/estrategia/5-p-de-estrategia-por-mintzberg/>
<https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf>
<https://blog.kenjo.io/es/guia-para-desarrollar-un-plan-de-promocion-interna-en-tu-empresa>
<https://blog.hubspot.es/service/proceso-onboarding>
<https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>
<https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Asamblea-aprueba-ley-para-transicion-municipal-20240423-0015.html>
<https://www.laprensagrafica.com/opinion/Desafios-a-nivel-municipal-20240317-0040.html>
<https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Hoy-entra-en-vigor-la-ley-para-reducir-municipios-20230621-0092.html>
<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/4194112C-1F6E-4E24-808E-9854A3D081AD.pdf>
<https://alcaldiasansalvadoroeste.com/historia-de-apopa/>
https://www.transparencia.gob.sv/descarga_archivo.php?id=NDc1MDYy&inst=475062
<https://www.asamblea.gob.sv/node/12806>
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-apopa/documents/474812/download>
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-apopa/documents/474814/download>
<https://www.transparencia.gob.sv/ley-de-acceso-a-la-informacion-publica>
<https://www.transparencia.gob.sv/institutions/alc-apopa>

ANEXO

Anexo 1: Encuesta



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



ENCUESTA

Objetivo

Adquirir información directa de los empleados de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa relacionada al desempeño de las labores, para elaborar una planeación estratégica que ayude a mejorar rendimientos en las áreas de oportunidad.

Indicaciones

Marque con una “X” una de las 4 opciones de respuesta la que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad. La información que proporcione será tratada de forma confidencial y será usada exclusivamente para fines académicos por parte del equipo investigador

DATOS GENERALES

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 -25 años 26 - 33 años

34 - 41 años Más de 42 años

Tiempo de laborar en la Alcaldía: 1 a 5 años 6 a 10 años

11 a 15 años más de 16 años

PLAN Y ESTRUCTURA DE TRABAJO

Identificar si los empleados cuentan con los recursos e instrucciones necesarias para que lleven a cabo sus actividades de forma clara y concisa.

Preguntas		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Considera usted que cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo?				
2	¿Conoce usted los conceptos y metas que la organización tiene para lograr cada uno de los objetivos que se deben de alcanzar?				
3	¿Considera usted que están claros los conceptos y metas para lograr los objetivos dentro de área?				
4	¿Recibió previamente una capacitación por medio de la organización antes de iniciar actividades en su actual puesto de trabajo?				
5	¿Los procesos dentro del lugar de trabajo son claros y están bien establecidos?				
6	¿Tengo conocimiento de las actividades que debo de realizar según el cargo que se me ha asignado?				

Preguntas Abiertas.

1. ¿Qué herramientas de trabajo harían falta para mejorar sus actividades en la organización?
(Explique)
2. ¿Qué mejoras realizaría en las herramientas para realizar las actividades que le ha proporcionado la organización? (Explique)

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Conocer si existe comunicación efectiva en la Subgerencia Financiera, así como si se brinda capacitación de mejora o actualización de los procesos para lograr los objetivos planteados por la empresa a los empleados, y que los mismos estén debidamente capacitados y bajo un mismo canal.

Preguntas		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Los canales de comunicación con los superiores y con los compañeros son los idóneos actualmente?				
2	¿Actualmente, recibe capacitaciones por lo menos una vez al año?				
3	¿Los planes de capacitación actuales en su organización están acordes a las exigencias modernas?				
4	¿Existe una organización adecuada dentro de la administración de la alcaldía que le permita llevar actividades para cumplir los objetivos?				

Pregunta Abierta.

1. ¿Cuáles serían sus ideas para tener una comunicación asertiva en su espacio de trabajo?
(Explique)

SATISFACCIÓN LABORAL.

Conocer sobre los factores que influyen en el grado de conformidad con el entorno de trabajo en la relación empleado-condiciones de trabajo.

Preguntas		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
1	¿Los planes de promoción en la institución son anunciados a todo el personal de la empresa?				
2	¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis jefes o superiores?				
3	¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis compañeros?				
4	¿Siento un ambiente de respeto entre mis compañeros de trabajo el cual me permite poder laboral sin sentirme intimidado o limitado en mis actividades?				
5	¿Existen condiciones aptas que logré percibir en mi área de trabajo el cual me permite desempeñar las actividades de mejor manera?				
6	¿Me siento libre de expresar ideas u opiniones que aporten valor en mi área de trabajo?				

Pregunta Abierta.

1. ¿Cuál sería su propuesta para tener un mejor ambiente de trabajo? (Explique)

Anexo 2: Guía de entrevista



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



ENTREVISTA

Objetivo

Adquirir información directa del gerente de la Subgerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Apopa relacionada al desempeño de las labores, para elaborar una planeación estratégica que ayude a mejorar rendimientos en las áreas de oportunidad.

Indicaciones

Marque con una “X” una de las 4 opciones de respuesta la que considere adecuada y manifieste su criterio apegado a la realidad. La información que proporcione será tratada de una forma confidencial y será usada exclusivamente para fines académicos por parte del equipo investigador

DATOS GENERALES

Género: Masculino Femenino

Edad: 18 -25 años 26 - 33 años

34 - 41 años Más de 42 años

Tiempo de laborar en la Alcaldía: 1 a 5 años 6 a 10 años
11 a 15 años más de 16 años



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



GUÍA DE ENTREVISTA

PARTE II.

1. ¿La Subgerencia Financiera cuenta con objetivos, políticas, misión, visión?
2. ¿La Subgerencia cuenta con un manual de procedimientos?
3. ¿Toman alguna medida para evaluar el desempeño del personal?
4. ¿Cómo miden el desempeño del personal?
5. ¿Cuentan con métricas de rendimiento para medir el desempeño de los empleados?
6. ¿Existe un canal de comunicación efectivo entre los empleados para el logro de sus metas y objetivos? (Actividades)
7. ¿Se les comunica a los empleados cuando existan cambios en el departamento de forma oportuna?
8. ¿Existen programas de capacitación para los empleados de la Subgerencia Financiera?
9. ¿Cómo considera que beneficia las capacitaciones a los empleados?
10. ¿Considera usted que el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar las actividades? (Equipo informático, software, hardware, instalaciones físicas)
11. ¿Se les brinda reconocimientos a los empleados por su buen desempeño?
12. ¿Toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones del departamento?
13. ¿Cuáles son los planes de promoción que se tienen para los empleados? Explique
14. ¿Cuenta con estrategias para incentivar a los empleados?
15. ¿Cómo considera el tipo de relación que tienen los empleados enfocados a la eficiencia de las actividades?
16. ¿Cuáles son las sanciones que se le implementan a los empleados al no cumplir con el trabajo asignado?

Anexo 3: Análisis de la entrevista.

G.G: Gerente General

G.F: Gerente Financiero

1. ¿La Subgerencia Financiera cuenta con objetivos, políticas, misión, visión?

G.G: Sí posee con algunos objetivos y políticas internas, sin embargo, misión y visión como tal no existe ya que esa la comparten con la general de la alcaldía no existe una específica, más bien es la misión y visión institucional la que abarca todas las áreas, indicadores si existen en base a los resultados globales de la Subgerencia.

G.F: Si posee, pero actualmente se está realizando una actualización de muchas cosas dentro de ella están los objetivos, las políticas, misión y visión, que se le presenta cada cierto tiempo a la Corte de Cuentas de toda la institución. Pero, de parte de la Subgerencia Financiera se procesa, por ejemplo, una de las cosas que se entrega a la Corte de Cuentas es la política de manejo de caja chica que pertenece a tesorería que es una de las unidades que tiene a cargo la Subgerencia Financiera como una regulación, entre otras.

2. ¿La Subgerencia cuenta con un manual de procedimientos?

G.G: Manual de procedimientos como tal para la Subgerencia Financiera se puede decir que no, se tenía uno pero están en proceso de actualizarse, sin embargo los que están asociado a la contabilidad gubernamental sí ya que ellos son el ente regulador, que se debe de trabajar como sistema de administración financiera municipal, en ese sentido se está actualizando, existe un manual de los procedimientos que se deben de realizar, pero como se menciona no es propio de la Subgerencia sino que de la contabilidad gubernamental que de ellos depende el dar a conocerlo a la alcaldía y recae a la Subgerencia Financiera.

G.F: Hay ciertos manuales que están asociados a la parte financiera que no son de la institución sino una de ella que provienen de la dirección de contabilidad gubernamental que es una regulación

que poseemos. El sistema con el que tenemos contabilidad, presupuesto y tesorería, viene directamente de la dirección de contabilidad. Por ejemplo, conciliaciones bancarias, manual de control de fondos que lo ve directamente tesorería, también los manuales de presupuesto que van asociados con códigos presupuestario y con códigos contables por lo que se posee varios manuales que rigen el departamento de la Subgerencia Financiera.

3. ¿Toman alguna medida para evaluar el desempeño del personal?

G.G: Si, de hecho, cada semestre se evalúa al personal de toda la institución y va involucrado el personal de la Subgerencia Financiera se les hace la evaluación y existen de dos tipos una para el personal administrativo y otra para lo que es el operativo, así como también se tiene para cada una de las jefaturas, pero esa la realiza el departamento de seguimiento municipal.

G.F: Si se cuenta con un método de evaluación, pero no cuenta con las herramientas necesarias ya que todos los departamentos tienen las mismas metodologías para evaluar cuando hay áreas que realizan diversas actividades por lo que no se puede aplicar el mismo método que no concuerda con los rubros que posee actualmente por lo que se debe tener un método diferente para cada departamento.

4. ¿Cómo miden el desempeño del personal?

G.G: Se mide a través de lo antes mencionado las evaluaciones al personal administrativo y operativo, se hace mediante ponderaciones de 1 al 10 y se toman varios indicadores cuantitativos como las metas, atrasos de los resultados los indicadores dependen del tipo de área, para la Subgerencia en este caso manejan la estructura financiera donde los reportes son los importantes, se miden los tiempos de respuesta, por ejemplo.

G.F: Los métodos que miden el desempeño del personal se basa más cuantitativamente la primera parte suele evaluarse con base a la vestimenta, la puntual, si hace caso a lo que el jefe le indica, como segunda parte se suele medir al personal por medio de desempeño, por ejemplo, si cumple

las metas que le establece la jefatura, de igual manera con las políticas que la institución posee y como otro método es la autoevaluación.

5. ¿Cuentan con métricas de rendimiento para medir el desempeño de los empleados?

G.G: Métricas como tal no se posee, en el análisis nos refleja un porcentaje global, al totalizarlos nos da unos resultados que vemos si el empleado rindió como se esperaba, también que del área financiera no es directamente el jefe le que mide o tiene los resultados ya que es el departamento de planificación y seguimiento es el encargado de medir y revelar los resultados.

G.F: Como toda institución si se posee métricas para medir el desempeño del personal que va ligado con el desempeño del personal, por el cual la Subgerencia Financiera cuenta con la ayuda del departamento de planificación y seguimiento que ayuda a verificar que los empleados cumplan con las métricas, también se involucra el departamento de RRHH en la planificación y seguimientos de la medición contamos con la integridad de esta área.

6. ¿Existe un canal de comunicación efectivo entre los empleados para el logro de sus metas y objetivos? (Actividades)

G.G: Si, existen canales de comunicación ya ayuda al orden y las metas si bien no se realizan con frecuencia ya que a veces los líderes en este caso los gerentes pasan afuera o viendo los proyectos cuando se puede se notifica a través de correos electrónicos, otra vía si bien no es directa sino con el síndico, quizá ahí es un poco más difícil porque no están presente los todas las partes, pero se tiene ese diálogo.

G.F: Si hay un canal de comunicación, como lo es la mesa de diálogo que se tiene con los sindicatos que velan por condiciones dignas de seguridad e higiene laboral, también establecer negociaciones dinámicas de diálogo social entre el empleador y los trabajadores.

De acuerdo a la respuesta obtenida, existe una mesa de diálogo con el sindicato, el sindicato habla con los empleados, se llega a una negociación para llegar a acuerdos, por otra parte, la

comunicación entre los empleados existe de manera asertiva por lo que se cumple la efectividad a la hora de comunicarse entre ellos.

7. ¿Se les comunica a los empleados cuando existan cambios en el departamento de forma oportuna?

G.G: Si, se les trata de comunicar algunos cambios importantes que se vayan a dar dentro del área para que estén sabedores y si son directamente que les vaya a afectar para que estén listos y preparados para las circunstancias, en ocasiones si ha pasado que por el tiempo a corto plazo no se ha podido comunicar, pero a groso modo se trata de que ellos siempre sepan de los cambios importantes que se esté dando.

G.F: Normalmente si se les comunica, cuando existen cambios o actualizaciones o llevar a cabo las actividades por áreas, se les brinda la información por medio del manual, cuando existen cambios se les brinda dicha información con cierto tiempo de anticipación, cuando existen errores en algunos procesos se les comunica lo más pronto posible ya sea por escrito o por medio de manuales.

8. ¿Existen programas de capacitación para los empleados de la Subgerencia Financiera?

G.G: A nivel institucional se trata de que haya programas de capacitación, pero si bien internamente no se han actualizados muchos temas, hay una discrepancia ya que la organización si se quiere hacer es por medio del área de Recursos Humanos, pero a veces ellos no gestionan.

G.F: En ocasiones se dispone de programas, se determina que Recursos Humanos no gestiona seguidamente capacitaciones y en muchas ocasiones los programas de capacitaciones que existen, se ejecutan porque el departamento los gestiona, existen muchas capacitaciones el cual de igual manera se ha puesto un monto mayor en el presupuesto para llevarlos a cabo.

Existe un estimado de quince capacitaciones por unidad, en el caso de la Subgerencia Financiera que cuenta con 7 unidades de manera anual.

Por ejemplo, el periodo que pasó se dispone que se debe de dar capacitaciones por los menos 3 veces al año en papel, pero el personal no recibió ni uno.

9. ¿Cómo considera que beneficia las capacitaciones a los empleados?

G.G: Sí, son beneficiosos, por ejemplo, para la Subgerencia es de obligación el curso de contabilidad gubernamental es una obligación, por ejemplo, hay un cambio importante la facturación electrónica pero aún a esta altura está pendiente, algunos con recursos externos han tenido que recibir el conocimiento, pero sí considero que se debe dar más seguido ya que no existe un programa que se refiera en cuanto tiempo se deba de dar las capacitaciones.

G.F: Les fomenta especialización a los empleados, las capacitaciones se relacionan con el desarrollo de los empleados, la salud de los empleados, un mejor servicio. Ayuda a los empleados a actualizarse en los procesos, y existe una mejora continua que ha disminuido el nivel de ineficiencia.

10. ¿Considera usted que el personal cuenta con las herramientas necesarias para realizar las actividades? (Equipo informático, software, hardware, instalaciones físicas)

G.G: Considero que hay herramientas que son funcionales dentro de la institución la cuales los empleados pueden realizar las actividades, si bien también hay que entrar a unos temas de FODES es de conocimiento público que la administración pasada no podía gestionar de buena manera este recurso, de ser así se tuviera por lo menos a nivel de computadoras unas actuales o de mayor capacidad, en cuanto al espacio de las instalaciones si está adecuado según el área de salud ocupacional pero aún hay unos salones donde se les podría dar mejor uso según mi opinión.

G.F: Existía un 30% como estimado que los empleados si contaban con las herramientas necesarias, en caso de las alcaldías al ser parte del gobierno y los cambios del poder, provocan que la alcaldía esté endeudada y se complica la forma de brindar dichas herramientas para llevar a cabos cada

actividad, herramientas como vestimenta, vehículos, ofimática, equipo y mobiliario. Actualmente se trata de brindar todas las herramientas necesarias y se ha solucionado en un mejor porcentaje.

11. ¿Se les brinda reconocimientos a los empleados por su buen desempeño?

G.G: Anteriormente si existía un reconocimiento en la alcaldía, pero hoy en día si se limita queda más bien a criterio de cada jefe de área, en la Subgerencia si dan a bien reconocer al empleado los logros que haya realizado durante el año.

G.F: Si, en la administración se les hace reconocimiento por ejemplo la comisión de ética hace de forma general por su buen desempeño dentro de la institución además de una remuneración extra y diferentes bonos, premios como tarjetas de regalos, todo ello en los tiempos previstos de forma y en base a los logros por objetivos que se les ha dicho.

12. ¿Toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones del departamento?

G.G: Si, se tiene o se trata de inculcar la filosofía que los empleados son prácticamente los técnicos y saben de primera mano los procesos así que se les pide la opinión y si tiene observaciones que se puedan implementar, tiene peso lo que ellos nos digan para poder hacer ciertas modificaciones en la Subgerencia Financiera.

G.F: Normalmente se pide la opinión a los empleados ya que ellos son los hacen de primera mano los procesos también por el hecho que hay personas que sus años de servicio tienden a saber de mejor manera como se efectúan las actividades, un valor agregado que los empleados tiene la iniciativa de acercarse a dar su opinión para mejorar o rectificar lo que se está haciendo.

13. ¿Cuáles son los planes de promoción que se tienen para los empleados?

G.G: Honestamente no existe internamente para la Subgerencia, el deber ser si debería de existir planes, así como lo demanda la ley de la carrera administrativa que es donde se rige este tema en específico de las plazas, si se debería de tomar en cuenta de primera mano a los empleados que ya están dentro de la planilla institucional.

G.F: Se encuentra la ley de la carrera administrativa que toma a los empleados mediante una evaluación y según la ley de procedimientos administrativos tiene derecho a pedir un nivel más de categoría, pasado la prueba se solicita a la comisión de la carrera administrativa mediante un informe para la nivelación en dado aplique o no aplique para un mes siguiente para el renombramiento.

14. ¿Cuenta con estrategias para incentivar a los empleados?

G.G: Si, hay unas estrategias que se tiene para la motivación, en este caso se hacen celebraciones cuando hay cumpleaños, convivios para que el ambiente se siente más ameno, en diciembre hay concursos y premios para que se sientan a gusto, a veces también si es aprobado se les da un bono a mediados y al finalizar el año.

G.F: Se tiene una variada cantidad de incentivos para con los empleados a nivel intelectual el estudio para así tener más posibilidades de crecimiento en la organización, se centra más a nivel personal para una motivación interior.

15. ¿Cómo considera el tipo de relación que tienen los empleados enfocados a la eficiencia de las actividades?

G.G: Varios de los empleados si considero que son aplicados, algunos otros tienen sus inconvenientes al desarrollar las actividades, quizá va más por el camino de ciertos recursos que tienen, por ahí quizá en los tiempos de entrega ya que hay unos procesos que aún se hace de forma manual como unas facturaciones que llevan tiempo por ahí va más porque ellos tienen la capacidad y la iniciativa.

G.F: Depende de las herramientas necesarias para conseguir el objetivo esto es una dependencia de otra unidad presupuestaria por lo cual es una relación más difícil ya que no es directamente con el área encargada por ende vienen las quejas y las discrepancias al momento de exigir los resultados y ciertos procesos que se realizan que no se pueden desarrollar de la manera deseada. Hay apoyo de colaboración entre Subgerencia Financiera y Recursos Humanos, tanto en apoyo técnico como presupuestaria.

16. ¿Cuáles son las sanciones que se le implementan a los empleados al no cumplir con el trabajo asignado?

G.G: Existe un reglamento interno disciplinario, estipula las sanciones según las causales que se llegue a dar por ejemplo si no cumple con sus actividades se tiene un llamado de atención verbal, si reincide la segunda es nuevamente verbal pero ya la tercera es una escrita, ya luego va una amonestación al expediente así sucesivamente a una suspensión de 15 a 30 días sin goce de salario.

G.F: Variedad de sanciones en el reglamento interno existen faltas de forma verbal, escrita y por reincidencia de falta notificación hasta llegar a un descuento de salario por ende el expediente disciplinario es una causa de despido que se la hace a través de la comisión de la carrera disciplinaria la cual se debe en dado caso se proceda a realizar el procedimiento de separación del empleado con la institución.

Anexo 4: Descripción de la interpretación de los datos y sus cálculos para encontrar los factores críticos

La presentación gráfica de los resultados se tomó de cada pregunta que se respondió mediante las encuestas realizadas a los empleados de la Subgerencia Financiera.

La información recolectada se ordenó estadísticamente por medio del programa informático Excel, mediante el cual se tabularon y crearon gráficos y fórmulas. Los resultados ayudaron en la interpretación y análisis de los datos.

Para la interpretación de los datos se tomaron en cuenta 2 características que son las siguientes:

Por pregunta: Se retomaron las respuestas de cada pregunta para poder realizar la presentación gráfica del estudio así ver detalladamente cuales son las circunstancias que se encuentra la Subgerencia Financiera.

Por factor: Las preguntas están divididas en 3 factores que son: plan y estructura de trabajo, organización administrativa y satisfacción laboral.

Para las interrogantes se tienen 4 opciones posibles respuestas las cuales son:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
----------------	---------------------	----------------------	--------------

Cada respuesta tiene una calificación numérica la cual está representada de la siguiente forma:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
4	3	2	1

La cantidad de veces que lo encuestados eligieron cada una de las cuatro opciones se multiplican por la calificación que se tiene por cada respuesta:

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Total	Encuestas	% por factor
	4	3	2	1			%
1 Pregunta según orden en la encuesta	Se multiplica cantidad de personas que respondieron "Siempre" Por 4	Se multiplica cantidad de personas que respondieron "Casi siempre" Por 3	Se multiplica cantidad de personas que respondieron "Algunas veces" Por 2	Se multiplica cantidad de personas que respondieron "Nunca" Por 1	Suma de cada una de las multiplicaciones	16 que es el total de personas encuestadas	Total suma de encuesta entre 16

Para el ejemplo retomaremos la primera pregunta que aparece en la encuesta:

¿Considera usted que cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo?

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	2	12%
Casi siempre	6	38%
Algunas veces	7	44%
Nunca	1	6%
Total	16	100%

La tabla superior muestra la cantidad de veces que los encuestados contestaron por cada una de las opciones, por lo tanto, en la tabla general quedaría de la siguiente manera:

Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Total	Encuestas	% por factor
Ponderación	4	3	2	2			
¿Considera usted que cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo?	(2 cantidad de personas encuestadas * 4 ponderación de la pregunta) = 8	(6 cantidad de personas encuesta * 3 ponderación de la pregunta) = 18	(7 cantidad de personas encuesta * 2 ponderación de la pregunta) = 14	(1 cantidad de personas encuesta * 1 ponderación de la pregunta) = 1	(suma de las multiplicaciones = 8+18+14+1) = 41	(Total de encuestados) = 16	(Resultado de la división entre el total / (4 cantidad de preguntas * 16 encuestados)) = 64%

Para poder realizar el procedimiento del porcentaje total global, se sumaron los porcentajes del resultado de cada pregunta y se dividieron entre la cantidad de preguntas realizadas. Dicho

resultado fue un reflejo medible de la aceptación y percepción de los empleados con cada factor, que en este caso son 3: plan y estructura de trabajo, organización administrativa y satisfacción laboral.

ESTADO	INTERVALO
Nulo	0 – 20 %
Apenas aceptable	20.1 – 40 %
Regular	40.1 – 60 %
Bueno	60.1 – 80 %
Óptimo	80.1 – 100 %

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
Deficiente	Necesidad urgente de implementar planes o estrategias en menos de un año (Corto plazo) para superarlo, ya que el estado crítico puede desestabilizar a la Subgerencia llevándola a la deficiencia y fracaso en las operaciones, lo que provocaría un efecto enorme en pirámide en toda la organización.
Apenas aceptable	Presenta problemas que son difícil de superar, pero no imposibles, con trabajo constante, extenso y muy bien implementado que puede lograr la solución la resolución se plantea de corto a mediano plazo.
Regular	Los problemas en este estado llegan a ser considerables, sin embargo, siempre existe la necesidad de estar pendientes y evitarlos para que estos no se desarrollen y se vuelvan más grandes en un futuro, se considera un estado neutro/normal en el que siempre habrá errores o fallas, pero controlables.

Bueno	Cumple por arriba del promedio, habrá errores, detalles o situaciones muy leves, pero fáciles de resolver, estado en destacar la eficiencia a la hora del desempeño, comunicación, acuerdos y actividades a desempeñar.
Óptimo	No existe problema en absoluto, estado en el que un departamento entero (jefes y empleados) se desarrollan aún más de lo esperado y llevan sus actividades en perfectas condiciones (Comunicación, área de trabajo, motivación, clima, herramientas, equipo, etc.)

Anexo 5: Empleados por áreas en la Subgerencia Financiera

Cargo	No. de trabajadores
Gerente Financiero	1
Asistente de Subgerencia Financiera	1
Jefe de Contabilidad	1
Técnico I	1
Técnico II	1
Auxiliar de contabilidad	1
Jefe de presupuesto	1
Técnico I	1
Técnico II	1
Jefe de tesorería	1
Auxiliar administrativo I	1
Auxiliar administrativo II	1
Jefe de cuentas corrientes	1
Técnico I	1
Técnico II	1

Auxiliar de cuentas corrientes	1
Total	16

Anexo 6: Tabulación e interpretación de datos sobre datos generales

Tabla 1: Datos generales

Género	Cantidad	F relativa
Masculino	10	63%
Femenino	6	37%
Total	16	100%

Gráfico 1: Datos generales

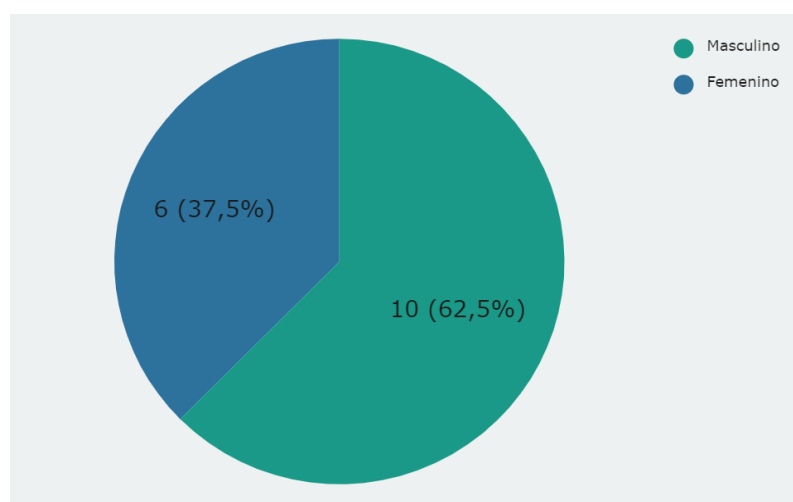


Tabla 2: Edad

Edad	Cantidad	F relativa
18-25 años	1	7%
26-33 años	8	50%
34-41 años	3	18%
Más de 42 años	4	25%
Total	16	100%

Gráfico 2: Edad

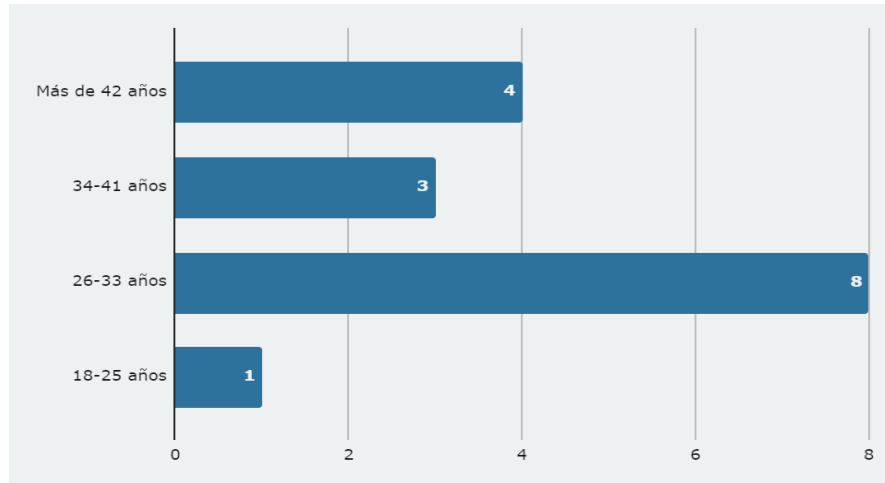
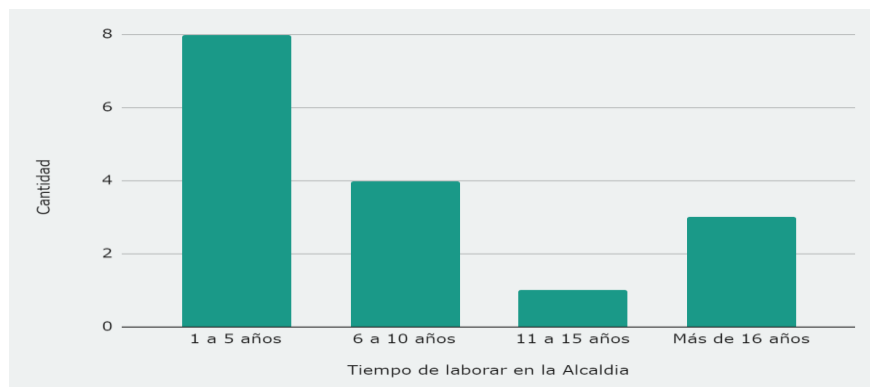


Tabla 3: Tiempo de laborar

Tiempo de laborar en la Alcaldía	Cantidad	F relativa
1 a 5 años	8	50%
6 a 10 años	4	25%
11 a 15 años	1	7%
Más de 16 años	3	18%
Total	16	100%

Gráfico 3: Tiempo de laborar



Anexo 7: Tabulación e interpretación de datos plan y estructura de trabajo

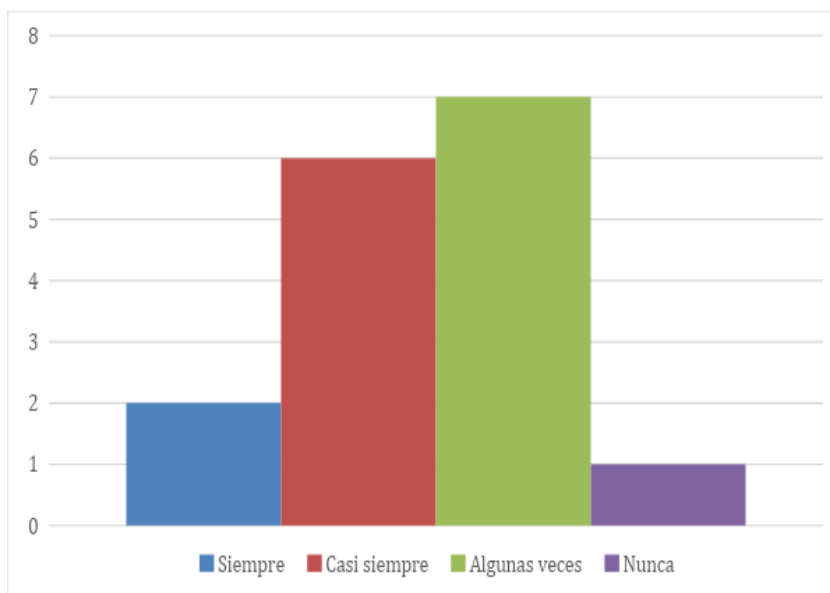
Objetivo: Identificar si los empleados cuentan con los recursos e instrucciones necesarias para que lleven a cabo sus actividades de forma clara y concisa.

1. ¿Considera usted que cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo?

Tabla 4: Contar con las herramientas administrativas para afrontar los quehaceres

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	2	12.50%
Casi siempre	6	37.50%
Algunas veces	7	43.75%
Nunca	1	6.25%
Total	16	100.00%

Gráfico 4: Contar con las herramientas administrativas para afrontar los quehaceres



Interpretación

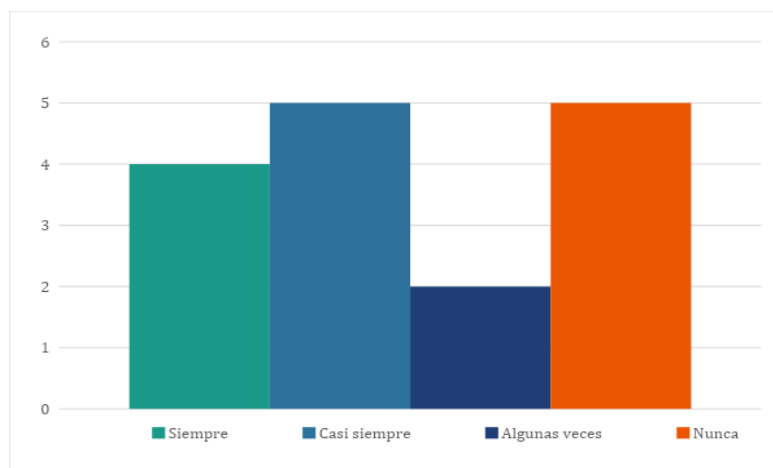
El 43% de los empleados encuestados, la mayoría de veces cuentan con las herramientas necesarias (software, manuales, esquemas, histogramas, diagramas de flujo, correo, etc.) para completar el trabajo y las tareas diarias, es decir, que la Subgerencia Financiera dispone en su mayor parte de los instrumentos necesarios. Esto permite que los empleados realicen sus actividades de manera regular y sin inconvenientes.

2. ¿Conoce usted los conceptos y metas que la organización tiene para lograr cada uno de los objetivos que se deben de alcanzar?

Tabla 5: Conocimiento de metas de la organización para lograr los objetivos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	4	25.00%
Casi siempre	5	31.25%
Algunas veces	2	12.50%
Nunca	5	31.25%
Total	16	100.00%

Gráfico 5: Conocimiento de metas de la organización para lograr los objetivos



Interpretación

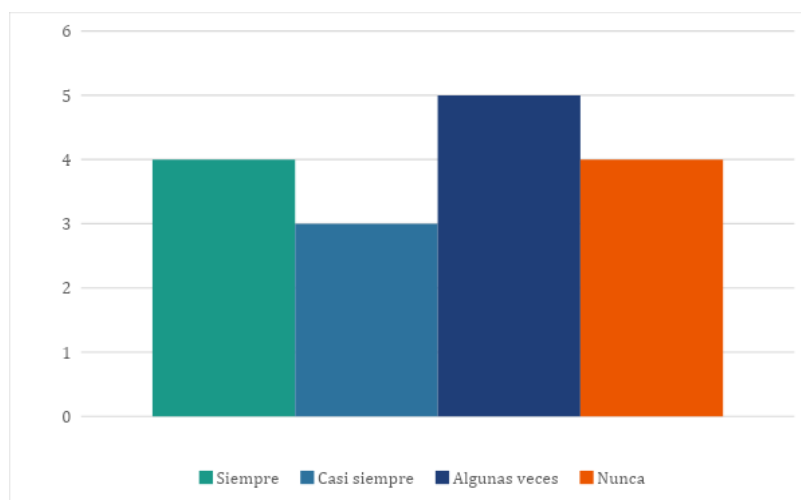
El 31.25% de los empleados expresó conocer los conceptos y metas para alcanzar los objetivos. Esto refleja que los empleados tienen un sólido entendimiento de los objetivos y estrategia de la organización, siendo un indicativo de comunicación y alineación entre los empleados y la dirección de la empresa en cuanto a metas y aspiraciones.

3. ¿Considera usted que están claros los conceptos y metas para lograr los objetivos dentro de área?

Tabla 6: Claridad de los conceptos y metas para lograr los objetivos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	4	25.00%
Casi siempre	3	18.75%
Algunas veces	5	31.25%
Nunca	4	25.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 6: Claridad de los conceptos y metas para lograr los objetivos



Interpretación

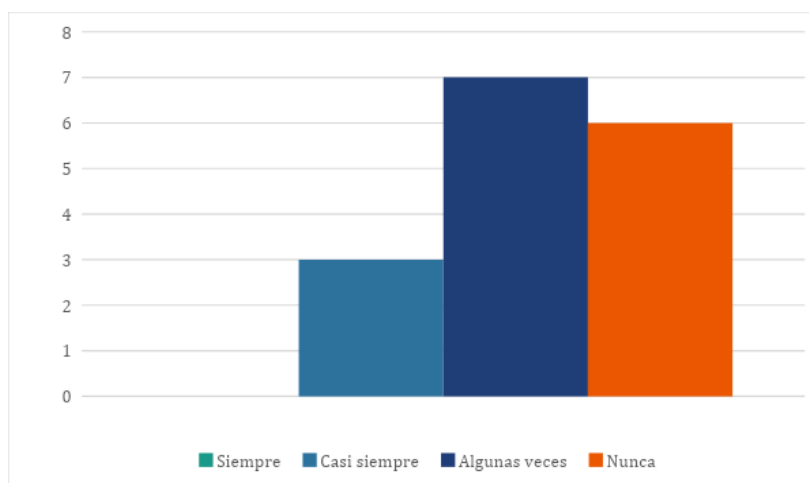
Un 31.25% de los empleados afirmó que estas directrices están claras en algunas ocasiones, lo que podría indicar cierta inconsistencia en la comunicación o entendimiento dentro del área. Esto señala que existe un porcentaje significativo de empleados que experimentan dudas o falta de claridad en ciertos momentos.

4. ¿Recibió previamente una capacitación por medio de la organización antes de iniciar actividades en su actual puesto de trabajo?

Tabla 7: Capacitación previa antes de iniciar el puesto de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0.00%
Casi siempre	3	18.75%
Algunas veces	7	43.75%
Nunca	6	37.50%
Total	16	100.00%

Gráfico 7: Capacitación previa antes de iniciar el puesto de trabajo



Interpretación

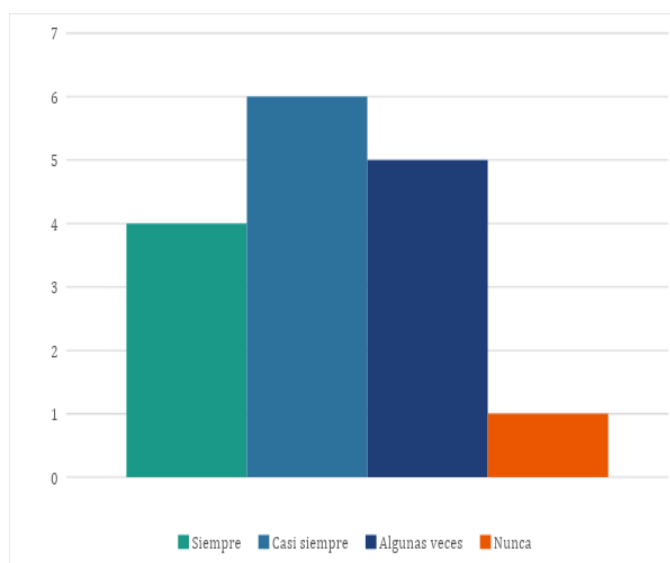
Un 43.75% de los empleados en la Subgerencia Financiera reportaron que la capacitación se ofrece de manera intermitente. Esto señala que la percepción de la capacitación previa proporcionada por la organización varía considerablemente, con una proporción significativa de colaboradores que no ha recibido capacitación en absoluto.

5. ¿Los procesos dentro del lugar de trabajo son claros y están bien establecidos?

Tabla 8: Claridad en los procesos del trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	4	25.00%
Casi siempre	6	37.50%
Algunas veces	5	31.25%
Nunca	1	6.25%
Total	16	100.00%

Gráfico 8: Claridad en los procesos del trabajo



Interpretación

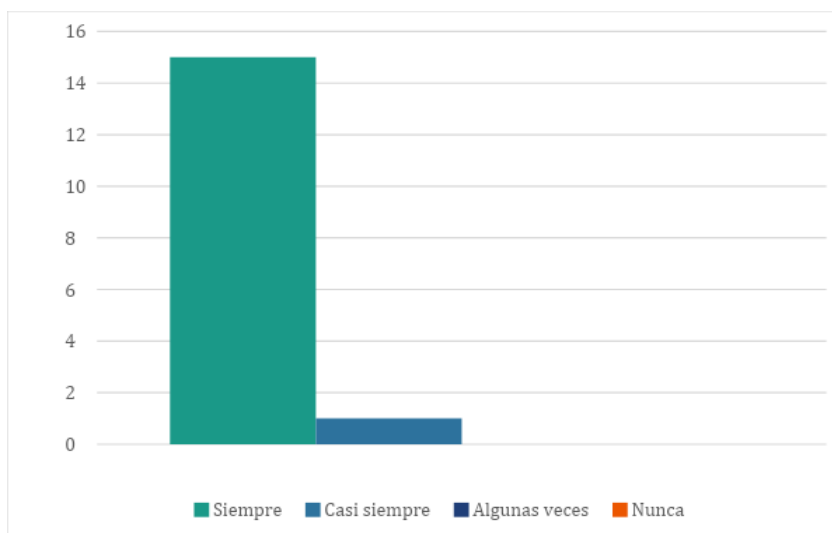
El 37.50% de los empleados indicó que los procesos son casi siempre claros y bien establecidos, lo que denota un nivel considerable de coherencia y la estabilidad de los procesos en el lugar de trabajo, aunque con algunas excepciones.

6. ¿Tengo conocimiento de las actividades que debo de realizar según el cargo que se me ha asignado?

Tabla 9: Conocimiento de las actividades que se deben de realizar

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	15	93.75%
Casi siempre	1	6.25%
Algunas veces	0	0.00%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 9: Conocimiento de las actividades que se deben de realizar



Interpretación

El 93.75% de los empleados demostraron que la mayoría conocían las actividades que deben llevar a cabo de acuerdo a sus respectivos cargos. Esto refleja una alta claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro de la institución, donde la mayoría de los empleados se sienten plenamente conscientes de sus tareas laborales.

Anexo 8: Resultados generales sobre plan y estructura de trabajo

Puntuación de las respuestas								
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Total	Encuestas	% por factor	
							67%	
1	¿Considera usted que cuentan con herramientas administrativas necesarias para afrontar los quehaceres de su puesto de trabajo?	8	18	14	1	41	16	64%
2	¿Conoce usted los conceptos y metas que la organización tiene para lograr cada uno de los objetivos que se deben de alcanzar?	16	15	4	5	40	16	63%
3	¿Considera usted que están claros los conceptos y metas para lograr los objetivos dentro de área?	16	9	10	4	39	16	61%

4	¿Recibió previamente una capacitación por medio de la organización antes de iniciar actividades en su actual puesto de trabajo?	0	9	14	6	29	16	45%
5	¿Los procesos dentro del lugar de trabajo son claros y están bien establecidos?	16	18	10	1	45	16	70%
6	¿Tengo conocimiento de las actividades que debo de realizar según el cargo que se me ha asignado?	60	3	0	0	63	16	98%

Interpretación:

Los datos obtenidos de manera general establecen que tan solo en un 67% los empleados contaban con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades de forma clara y concisa. Esto demostró el factor "Plan y estructura del trabajo", indicando que requiere mucha atención para crear estrategias que ayudarán a mejorarlo.

Anexo 9: Resultados de las preguntas abiertas sobre plan y estructura de trabajo

1. ¿Qué herramientas de trabajo harían falta para mejorar sus actividades en la organización? (Explique)	2. ¿Qué mejoras realizaría en las herramientas para realizar las actividades que le ha proporcionado la organización? (Explique)
Más material didáctico para ordenar toda la documentación	El sistema de la organización
Mejorar el internet	Agilizar el trabajo en la red

Información y documentación al día de parte de todas las unidades	En el caso de computadoras, equipo nuevo y rápido.
Equipo informático especializado	No se han aprobado las herramientas necesarias
N/C	Actualizaciones continuas
N/C	N/C
Un sistema que genera la información que requiere la unidad de presupuesto	N/C
Faltan algunas herramientas para las actividades	El sistema R TM-V30
Podría ser equipo de cómputo, adecuación de la oficina (espacio) y más archivadores.	Tener suficiente espacio para poder ordenar los diferentes muebles de la oficina
Lugares para almacenamiento de información, impresoras y escáneres	Renovar los muebles y equipos
Archiveros, espacio, software actualizado, máquinas actualizadas (computadoras)	Se necesitan computadoras con tecnología más avanzada
Una computadora completa con mayor capacidad, discos duros externos, impresoras, scanner, mobiliario, espacio, etc.	Un buen equipo tecnológico, mobiliario y espacio
Capacitaciones acordes al área de trabajo	N/C
Pues sería mejor que las unidades hermanas, estemos en coordinación para tener mejor las actividades diarias	N/C
Dar a conocer los descriptores de cargo, capacitar constantemente al personal en las áreas pertinentes.	N/C
Sistematización y modernización en todas las áreas para simplificar las labores y brindar un mejor servicio.	Mantenimientos preventivos en los equipos informáticos y modernización

Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos, los empleados expresaron que existía una carencia en el sistema informático y ofimático en la Subgerencia. Solicitaron que se cambiaran a mejores equipos con actualizaciones para llevar a cabo las actividades de manera más eficiente. También pidieron establecer un área de trabajo más ordenado y con más espacio donde existiera libertad de movimientos. Además, muchos de los empleados estuvieron de acuerdo en que se debían brindar capacitaciones en dichas áreas y dejar atrás el sistema antiguo y el equipo desactualizado.

Anexo 10: Tabulación e interpretación de datos organización administrativa

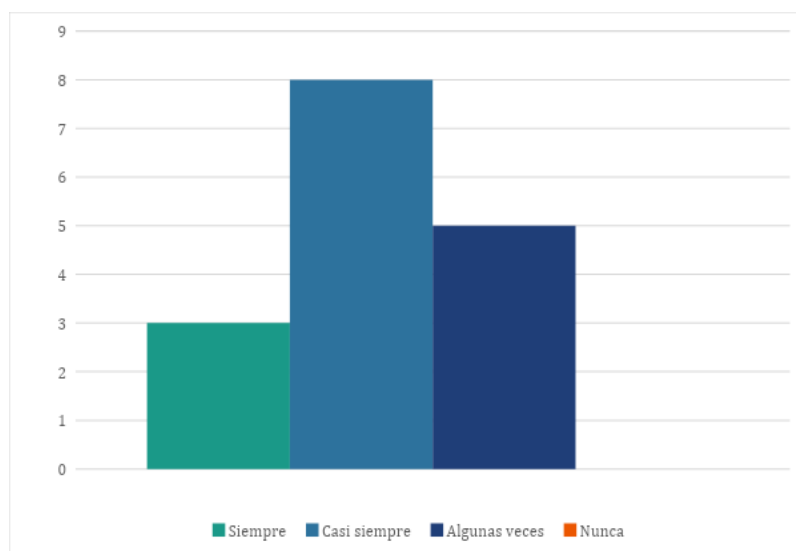
Objetivo: Conocer si existe comunicación efectiva en la Subgerencia Financiera, así como si se brindó capacitación de mejora o actualización de los procesos para lograr los objetivos planteados por la empresa a los empleados, y que los mismos estuvieran debidamente capacitados y bajo un mismo canal.

7. ¿Los canales de comunicación con los superiores y con los compañeros son los idóneos actualmente?

Tabla 10: Comunicación idónea con compañeros y superiores

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	3	18.75%
Casi siempre	8	50.00%
Algunas veces	5	31.25%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 10: Comunicación idónea con compañeros y superiores



Interpretación

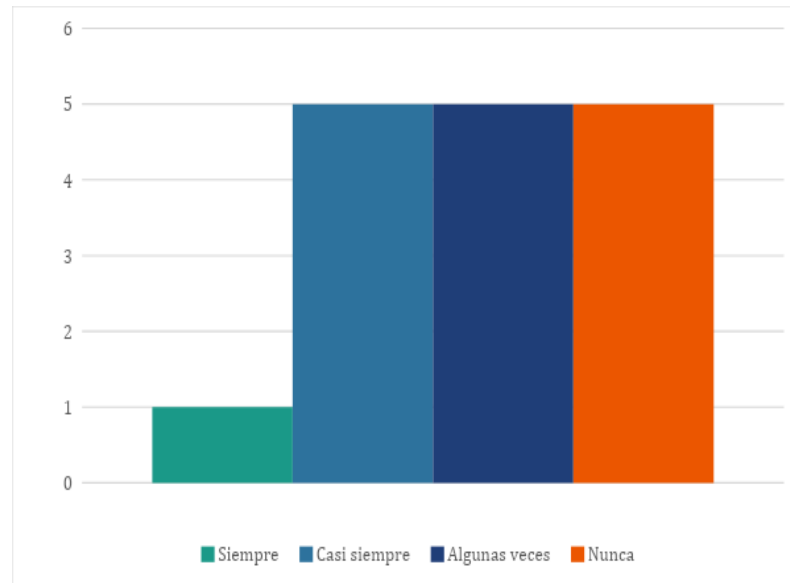
El 50% de los encuestados señaló que en su gran mayoría tiende a considerar que los canales de comunicación con sus superiores y compañeros son adecuados, pero no necesariamente perfectos. Una gran parte significativa de la muestra experimenta una comunicación bastante efectiva en la mayoría de las situaciones.

8. ¿Actualmente, recibe capacitaciones por lo menos una vez al año?

Tabla 11: Recibimiento de capacitación al menos una vez al año

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	1	6.25%
Casi siempre	5	31.25%
Algunas veces	5	31.25%
Nunca	5	31.25%
Total	16	100.00%

Gráfico 11: Recibimiento de capacitación al menos una vez al año



Interpretación

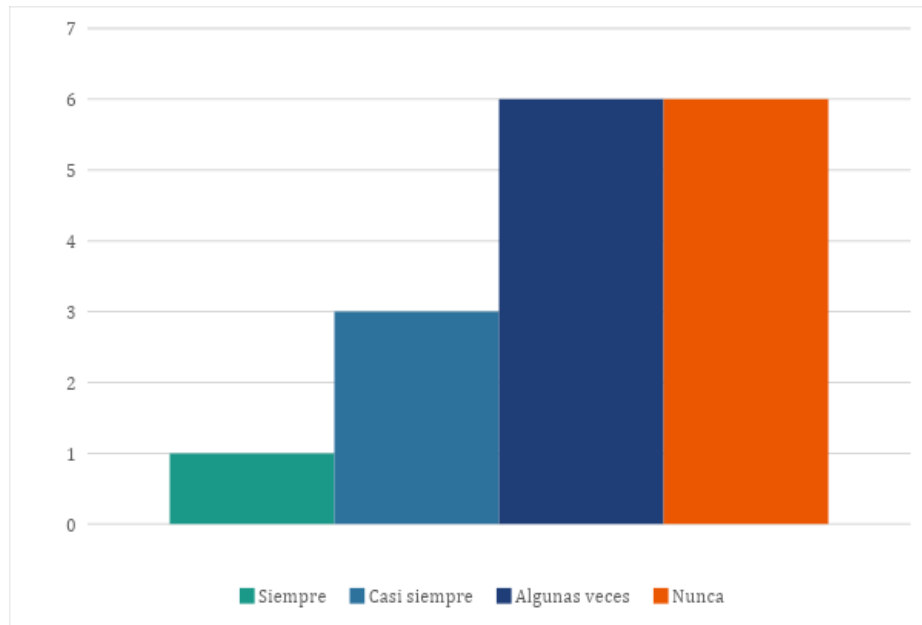
Un 31.25% de los encuestados reveló que no reciben capacitaciones de forma regular o, al menos, no reciben formaciones anuales de manera constante en su entorno laboral. Esto resalta que una parte considerable de empleados enfrenta dificultades para acceder a oportunidades de desarrollo profesional de manera regular.

- ¿Los planes de capacitación actuales en su organización están acordes a las exigencias modernas?

Tabla 12: Capacitaciones acorde con exigencias modernas

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	1	6.25%
Casi siempre	3	18.75%
Algunas veces	6	37.50%
Nunca	6	37.50%
Total	16	100.00%

Gráfico 12: Capacitaciones acorde con exigencias modernas



Interpretación

Un 37.50% de los empleados manifestaron inquietudes acerca de la adecuación de los planes de capacitación en la organización a las demandas modernas. Estas preocupaciones subrayan la necesidad de revisar y actualizar dichos programas con el objetivo de mejorar su relevancia y eficacia.

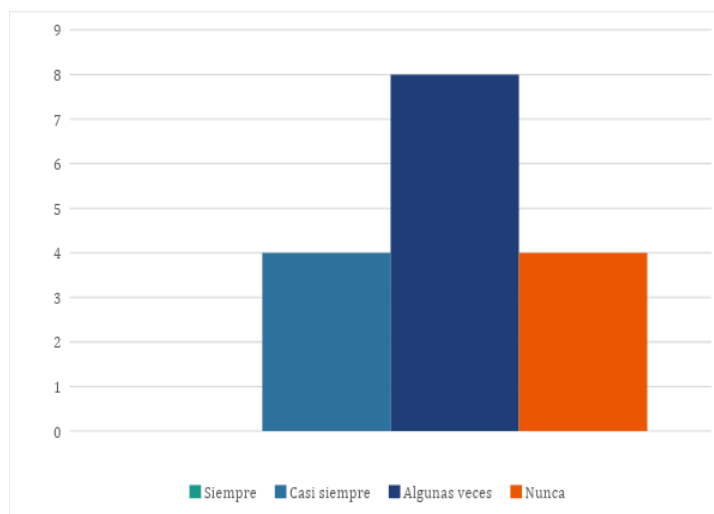
10. ¿Existe una organización adecuada dentro de la administración de la alcaldía que le permita llevar actividades para cumplir los objetivos?

Tabla 13: Organización adecuada para poder llevar a cabo las actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0.00%
Casi siempre	4	25.00%
Algunas veces	8	50.00%

Nunca	4	25.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 13: Organización adecuada para poder llevar a cabo las actividades



Interpretación

El 50% de las respuestas que mencionaron, algunas veces, refleja que una parte significativa de los encuestados no percibe una organización adecuada en la administración de la alcaldía para llevar a cabo actividades orientadas a cumplir los objetivos.

Anexo 11: Resultados generales sobre organización administrativa

Puntuación de las respuestas								
Preguntas		Siem pre	Casi siem pre	Algu nas veces	Nu nca	To tal	Encue stas	% por factor
								56%
7	¿Los canales de comunicación con los superiores y con los compañeros son las idóneas actualmente?	12	24	10	0	46	16	72%

8	¿Actualmente, recibe capacitaciones por lo menos una vez al año?	4	15	10	5	34	16	53%
9	¿Los planes de capacitación actuales en su organización están acordes a las exigencias modernas?	4	9	12	6	31	16	48%
10	¿Existe una organización adecuada dentro de la administración de la alcaldía que le permita llevar actividades para cumplir los objetivos?	0	12	16	4	32	16	50%

Interpretación:

En la nota global, siendo el resultado con el factor de medición propuesto, el resultado fue un 56%, lo cual ratifica los resultados individuales de cada pregunta. Esto demuestra la precariedad en la que se encuentra el elemento de la organización administrativa. Se debe estructurar la planeación estratégica para el cual se tengan resultados lo más pronto posible, ya que, de no ser así, se estaría cometiendo errores grandes. Si bien, a día de hoy, se trabajaba de una manera en la cual los mismos empleados tenían una percepción de que ya no funcionaba.

Anexo 12: Respuestas de las preguntas abiertas sobre organización administrativa

1. ¿Cuáles serían sus ideas para tener una comunicación asertiva en su espacio de trabajo? (Explique)
Reuniones semanales con auxiliares y jefes
Generar métodos para dar a conocer
Uso de redes de comunicación como correos electrónicos institucional para una mejor formación de la comunicación entre empleados y jefes
Correo electrónico institucional, mantenimiento de planta telefónica y acceso a wifi
Que la comunicación no se quedará solo en palabra y que las autoridades se mantuvieran en contacto con los técnicos

N/C
Tener una excelente conversación con nuestro jefe de área
Ser más claros al momento de pedir apoyo
No hay problema con la comunicación en el ámbito laboral, todos somos buenos compañeros, muy empáticos y llevaderos
Trabajar en las relaciones interpersonales, trabajar en los canales de comunicación
Más diálogo de jefe a auxiliar
Realizar reuniones constantes, evaluar si la unidad o departamento está realizando las actividades o los procesos de forma idónea con la finalidad de valorar si se están logrando las metas y objetivos
Mantener siempre canales comunicación aprovechando la tecnología
Tener reuniones más seguido
Permitir que cada individuo expone sus ideas libremente y tomar en cuenta la opinión de todos los colaboradores
Reuniones y planificación de metas y objetivos constantemente. Trabajo en equipo siempre buscando un mismo objetivo. Informes semanales y mensuales con metas alcanzadas y no alcanzadas

Interpretación

Entre las frecuencias más grandes de los resultados se concluyó que fue necesario un acercamiento en forma de reuniones constantes para validar y verificar los diferentes procesos. Además, se complementaron canales de tecnología como sitio web y correo electrónico para hacer de manera más efectiva las actividades, agregado a ello de la comunicación cara a cara.

Anexo 13: Tabulación e interpretación de datos satisfacción laboral

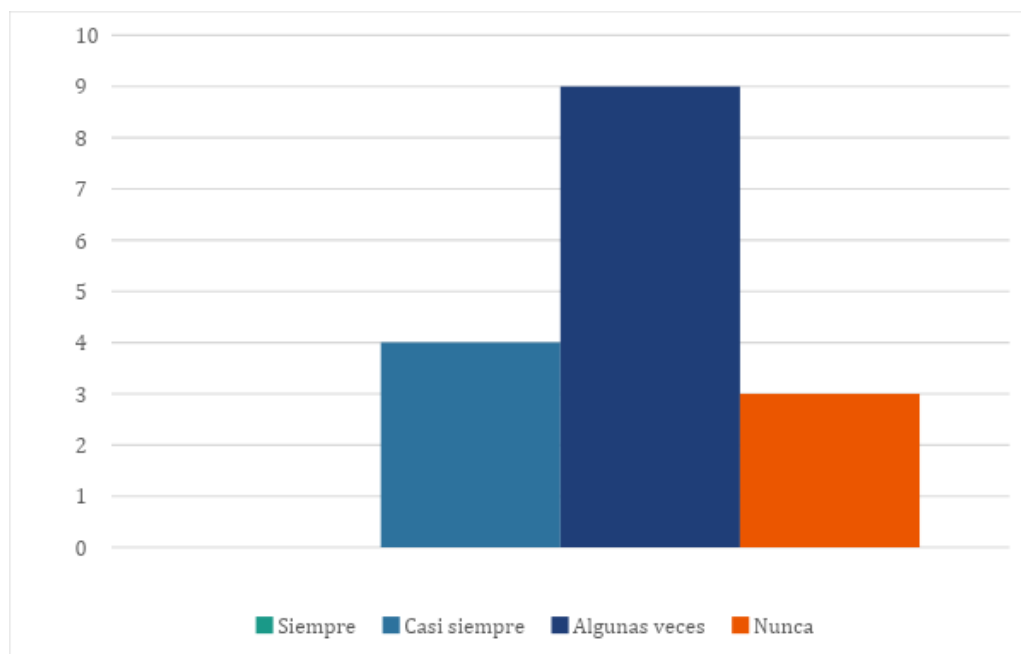
Objetivo: Conocer sobre los factores que influyen en el grado de conformidad con el entorno de trabajo en la relación empleado-condiciones de trabajo.

11. ¿Los planes de promoción en la institución son anunciados a todo el personal de la empresa?

Tabla 14: Anuncio de los planes de promoción a todo el personal de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0.00%
Casi siempre	4	25.00%
Algunas veces	9	56.25%
Nunca	3	18.75%
Total	16	100.00%

Gráfico 14: Anuncio de los planes de promoción a todo el personal de la empresa



Interpretación

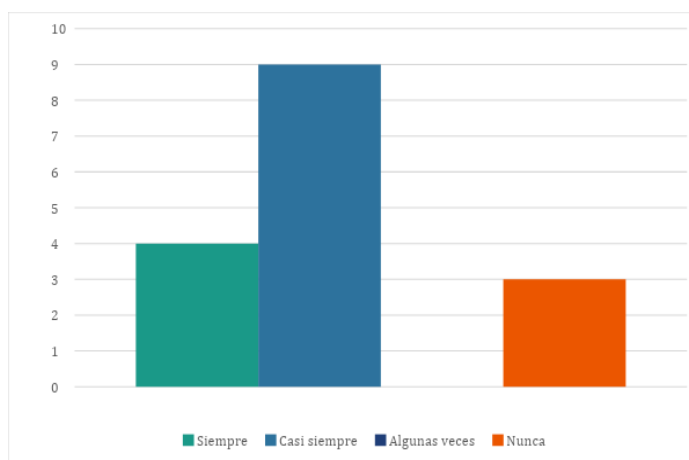
El 56.25% de los empleados de la Subgerencia Financiera señaló que la comunicación de los planes de promoción en la institución es intermitente. Por tanto, en la mayoría de los casos, la comunicación de estos planes no es consistente y puede variar en su frecuencia.

12. ¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis jefes o superiores?

Tabla 15: Armonía en el área de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	4	25.00%
Casi siempre	9	56.25%
Algunas veces	0	0.00%
Nunca	3	18.75%
Total	16	100.00%

Gráfico 15: Armonía en el área de trabajo



Interpretación

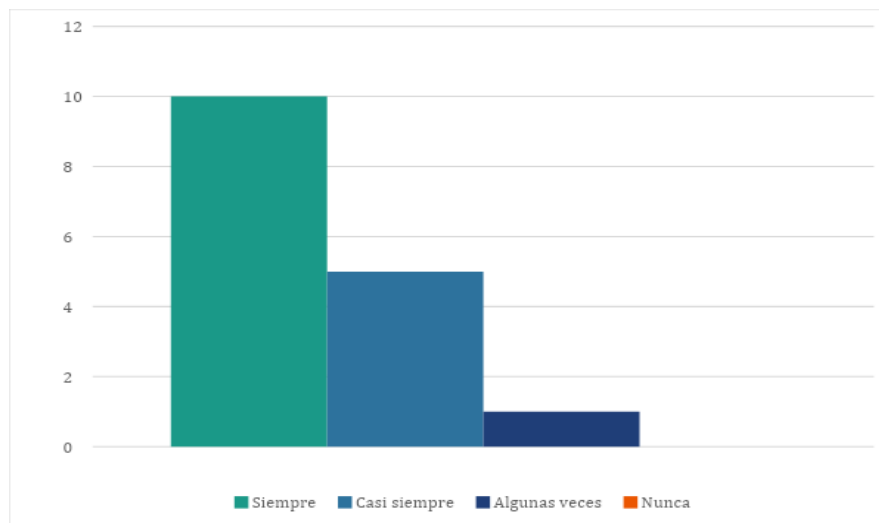
Un 56.25% de los encuestados expresó que existe armonía en el área de trabajo, en su mayoría debido a un buen ambiente laboral con sus jefes o superiores, indicando una relación positiva y un ambiente laboral armonioso en la mayoría de los casos.

13. ¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis compañeros?

Tabla 16: Existencia de armonía y buen ambiente laboral con los compañeros

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	10	62.50%
Casi siempre	5	31.25%
Algunas veces	1	6.25%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 16: Existencia de armonía y buen ambiente laboral con los compañeros



Interpretación

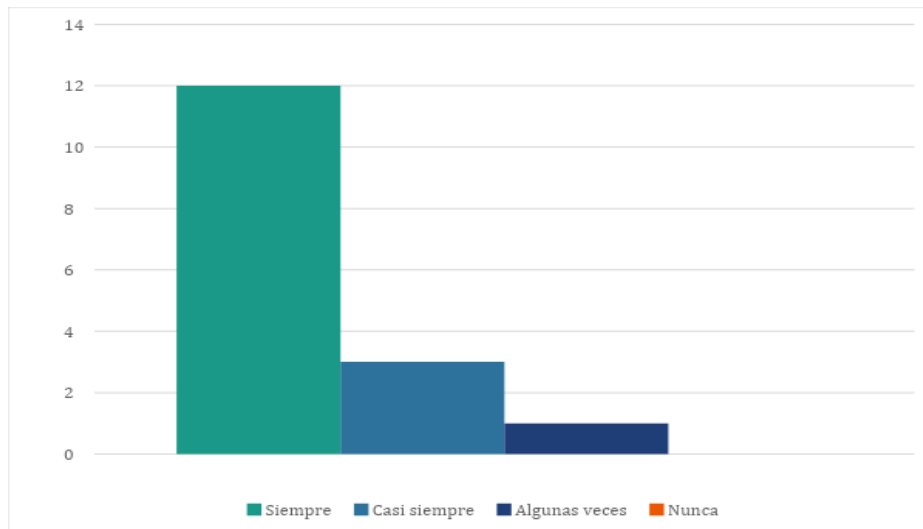
El 62.50% de los encuestados mencionó que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con sus compañeros. Esto indicó que, en la mayoría de los casos, los empleados perciben un alto nivel de armonía y una relación positiva con sus compañeros.

14. ¿Siento un ambiente de respeto entre mis compañeros de trabajo el cual me permite poder laboral sin sentirme intimidado o limitado en mis actividades?

Tabla 17: Respeto entre compañeros

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	12	75.00%
Casi siempre	3	18.75%
Algunas veces	1	6.25%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 17: Respeto entre compañeros



Interpretación

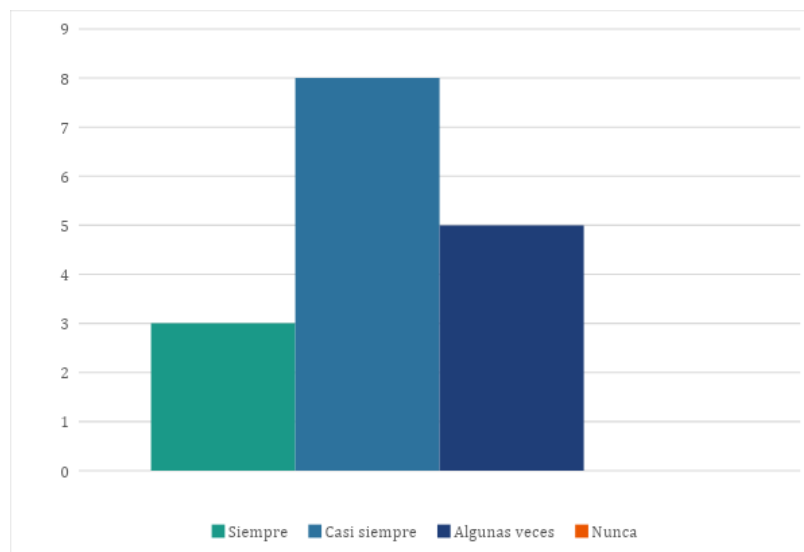
El 75% de los empleados manifestaron que existe un ambiente de respeto entre sus compañeros de respeto entre sus compañeros de trabajo que les permite llevar a cabo sus actividades laborales sin sentirse intimidados o limitados.

15. ¿Existen condiciones aptas que logró percibir en mi área de trabajo el cual me permite desempeñar las actividades de mejor manera?

Tabla 18: Existencia de condiciones que mejoran el desempeño de las actividades

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	3	18.75%
Casi siempre	8	50.00%
Algunas veces	5	31.25%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 18: Existencia de condiciones que mejoran el desempeño de las actividades



Interpretación

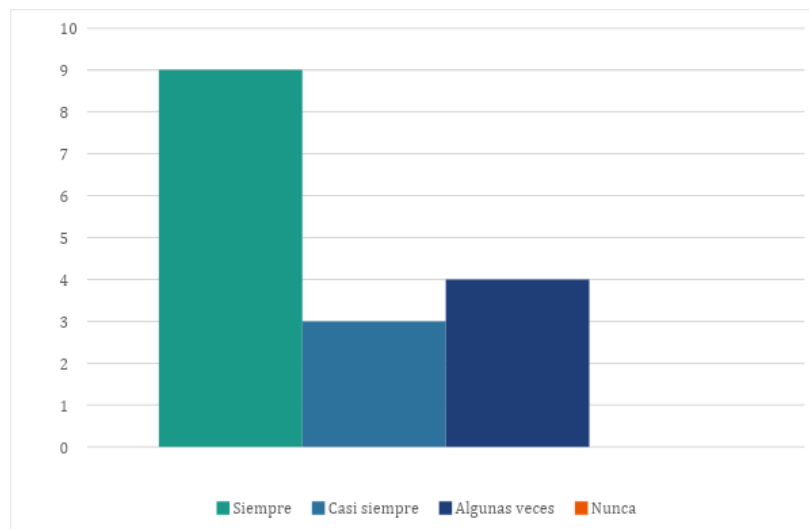
Un 50% de los encuestados determinó que si existen condiciones aptas en su área de trabajo que les permitan desempeñar sus actividades de manera efectiva. En su mayoría de los casos, los empleados sienten que cuentan con las condiciones adecuadas para realizar sus tareas de manera óptima.

16. ¿Me siento libre de expresar ideas u opiniones que aporten valor en mi área de trabajo?

Tabla 19: Libertad de expresar ideas u opiniones

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Siempre	9	56.25%
Casi siempre	3	18.75%
Algunas veces	4	25.00%
Nunca	0	0.00%
Total	16	100.00%

Gráfico 19: Libertad de expresar ideas u opiniones



Interpretación

El 56.25% de los encuestados afirmó que siempre se sienten libres de compartir ideas y opiniones que aportan valor en su área de trabajo, reflejando un ambiente laboral donde la libertad de expresión es valorada y fomentada de manera consistente.

Anexo 14: Resultados generales sobre satisfacción laboral.

Puntuación de las respuestas								
Preguntas	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca	Total	Encuestas	% por factor	
							77%	
11	¿Los planes de promoción en la institución son anunciados a todo el personal de la empresa?	0	12	18	3	33	16	52%
12	¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis jefes o superiores?	16	27	0	3	46	16	72%
13	¿Siento que existe armonía en el área de trabajo debido a un buen ambiente laboral con mis compañeros?	40	15	2	0	57	16	89%
14	¿Siento un ambiente de respeto entre mis compañeros de trabajo el cual me permite poder laboral sin sentirme intimidado o limitado en mis actividades?	48	9	2	0	59	16	92%

15	¿Existen condiciones aptas que logró percibir en mi área de trabajo el cual me permite desempeñar las actividades de mejor manera?	12	24	10	0	46	16	72%
16	¿Me siento libre de expresar ideas u opiniones que aporten valor en mi área de trabajo?	36	9	8	0	53	16	83%

Interpretación

El resultado general obtenido en el ámbito de satisfacción laboral del departamento de la Subgerencia Financiera indica que tan solo el 77% de los empleados manifestó estar en un buen ambiente laboral, con condiciones aptas en sus áreas de trabajo, lo que les permitió realizar sus actividades sin ningún inconveniente. Esto denota que en la institución no hubo implementación de una planeación estratégica o medidas que ayuden a subsanar todas aquellas áreas que afecten a sus empleados, de manera que ellos puedan sentirse satisfechos y ser más eficientes en sus actividades laborales.

Anexo 15: Resultados de preguntas abiertas sobre satisfacción laboral

1. ¿Cuál sería su propuesta para tener un mejor ambiente de trabajo? (Explique)
Tener buena relación y manejo de las herramientas.
Ninguno, porque tenemos un buen ambiente laboral.
Zonas exclusivas para tomar alimentos y dejar las áreas de trabajo.

Revisión de procesos para acortar burocracia y revisiones salariales o de promoción laboral, basada en resultados.
Que se respeten las opiniones, que se valore el trabajo de cada uno.
El trabajo en equipo, la comunicación afectiva entres compañeros y jefes, lugar con condiciones adecuadas, mejoras infraestructura.
Entre los mismos compañeros del mismo nivel se siente un buen ambiente laboral.
Menos ruido para poder concentrarse
Pues personalmente el ambiente de trabajo es excelente; mi propuesta es seguir de la misma manera y así seguir
Fomentar el trabajo en equipo y establecer normas de comunicación
Más comunicación
Sinceridad absoluta, entre jefe y colaborador, mantener vías de comunicación.
Comunicación entre compañeros y superior, capacitación trabajo de equipo, mantener siempre un ambiente en armonía y respeto
Pues en lugar de trabajo hay buen ambiente laboral, pero sería mejor evitar cualquier broma
Que se tome en cuenta las opiniones y/o ideas de todos los empleados, promover el respeto e igualdad entre compañeros
Capacitaciones, convivios y mayor comunicación usando la empatía con mis compañeros

Interpretación:

Para que se pudiera llevar a cabo alguna medida o estrategia para la mejora del personal, era importante conocer sus opciones. Por lo tanto, el personal del departamento de la Subgerencia Financiera consideró que sí debía hacerse una mejora en tanto la infraestructura, el mobiliario y el equipo, como en la relación que existía entre superiores y compañeros para poder realizar sus actividades laborales diarias de la mejor manera.

Anexo 16: Cotización SAP



GMB El Salvador SA. De C.V.

Venta de maquinaria y equipo de oficina

Computadoras y su componente

Incluye software.

Calle loma linda 246

Colonia San Benito

San Salvador, El Salvador

PBX (503) 2205-5600

FAX (503) 2205-5600

http://www.gbm.net

N° de cotización	0056248
Fecha	12/06/2023

Enviar a: ERNESTO BALTAZAR SÁNCHEZ GUZMÁN

ARTÍCULO: 00215: SAP BO 2541447 – plan clásico – Gran empresa.	Tipo de pago: Contado / 12 meses plazo.	ENTREGA:	Solicitud 0056248
---	---	-----------------	-------------------

N°	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
00215	Licencia software gestión CRM SAP BO – paquete 0214 prem.	1	\$45,000.00	\$45,000.00
			SUBTOTAL	\$45,000.00
			Retención 1% IVA	
			TOTAL	\$45,000.00

GBM EL SALVADOR SA. De C.V.


Departamento de ventas

Inés Varela

inalverte@gmb.net

Tel: +503 71013983

Anexo 17: Ficha de datos generales

<p>ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA</p> <p>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</p>		
Fecha de la solicitud:		
Subgerencia, Departamento o Unidad solicitante:		
Nombre de la plaza:		
Tipo de contratación:	Permanente: Interina:	
Tipo de plaza:	Vacante: Nueva:	
Justificación de la necesidad del recurso:		
Descripción de las funciones y perfil de contratación del puesto conforme al Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos vigente:	Versión del Manual: Fecha: Página desde _____ hasta _____	

Anexo 18: Formato solicitud de empleo

ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA		FOTOGRAFÍA RECIENTE TAMAÑO CEDULA	
SOLICITUD DE EMPLEO			
Nombre completo:		Estado Civil:	
Dirección:		Teléfono:	
No. De ISSS:	No. De NIT:	No. De INPEP:	DUI:
Lugar y fecha de nacimiento:	Nacionalidad:	Sexo:	Edad:
Nombre y dirección del cónyuge:		Ocupación y lugar de trabajo:	
Nombre y dirección del padre:		Ocupación y lugar de trabajo:	
Nombre y dirección de la madre:		Ocupación y lugar de trabajo:	
DETALLE SU EMPLEO ACTUAL Y LOS 3 ANTERIORES.			

Fecha (mes y año)	Nombre de la institución	Cargo	Sueldo	Motivo de su retiro

ESTUDIOS REALIZADOS.

Clase de estudio	Último grado, año o ciclo cursado	Año en que lo cursó	Institución educativa	Certificado, diploma o título obtenido.
Bachiller				
Universidad				
Otros Estudios				

Escriba la plaza a la que aplica:

Aceptaría usted trabajar en cualquiera de las áreas o departamentos de la Alcaldía: Sí ____

No ____

Tiene algún pariente que trabaje en la Alcaldía Municipal de Apopa: Sí: ____ Parentesco:

**PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE USTED (QUE NO SEAN
PARIENTES).**

Nombre:	Profesión u oficio:	Lugar donde trabaja cargo y cargo que desempeña:	Teléfono:

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED.

Nombre:	Parentesco:

Nombre, dirección y número de teléfono de la persona a quien deberá informarse en caso de accidente o enfermedad:

POR FAVOR, ANEXAR LOS SIGUIENTES DOCUMENTO FOTOCOPIADOS.

● DUI	● NIT	● Certificado de bachiller	● Título universitario	● Solvencia policial
● Antecedentes penales		● Carta de recomendación de su anterior trabajo		


Otros datos que usted considere necesarios (experiencia, preparación, habilidades, destrezas, etc.):

Declaro que todos los datos anteriores son verdaderos y autorizo a la Alcaldía Municipal de Apopa para que haga las investigaciones que considere pertinente:

Firma: _____

POR FAVOR, NO LLENE ESTE ESPACIO.		
Fecha de presentación:	Presentó documentación requerida: Sí: _____ No: _____	
Fecha de evaluación:	Resultado de la evaluación:	
Resultado de la investigación candidato: Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/>		
DATOS DE CONTRATACIÓN.		
Puesto:	Departamento:	Salario mensual:
Fecha de inicio:	Código:	Firma autorizada:
Observación:		

Anexo 19: Formato de entrevista

ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA ENTREVISTA	
Nombre del aspirante: _____	
Puesto al que aplica: _____	
Departamento: _____	
Fechas: _____	
ALCALDÍA MUNICIPAL DE APOPA	

1.	¿Por qué medio se dio cuenta de la plaza vacante en la Alcaldía Municipal de Apopa?
2.	¿Por qué le gustaría trabajar en la Alcaldía Municipal de Apopa?
3.	¿Tiene algún conocimiento de las actividades que se realizan en la alcaldía?
4.	¿Confía en sus capacidades para desempeñarse en el puesto de trabajo solicitado?
5.	¿Qué características lo hacen mejor candidato al puesto de los demás aspirantes?
6.	¿Cuál es su pretensión salarial?
7.	¿Cuáles son sus expectativas a futuro en la institución?
8.	¿Estaría dispuesto a trabajar bajo presión?
9.	Si tocaría trabajar horas extras aun sin estas ser remuneradas, ¿Estaría dispuesto?
10	Si es contratado ¿Está dispuesto a incorporarse inmediatamente al trabajo?
.	

Anexo 20: Cotización de computadoras



Cotización No. 339602

San Salvador, 21 de Abril de 2023

Cliente
Sr, Victor Garcia
Presente

Estimados Señores:
Atendiendo a su solicitud, tenemos el agrado de presentarles nuestra propuesta:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
*Precio Regular \$1,330.01			
16	COMPUTADOR DELL OPTIPLEX SFF 7000 I7-12700 8GB 1TB W10P 3YR - Procesador Intel Core I7-12700 - 8GB RAM 3 Slots memoria libres - Disco Duro 1TB 3.5" - Monitor LED 21.5" - Tarjeta de Red 10/100/1000 - Teclado en español y Mouse Optico - Windows 10 Pro - Garantía: 3 años	1,275.77	20,412.32
*Ítems Adicional por si requiere más capacidad en el disco			
16	UNIDAD ESTADO SOLIDO CRUCIAL BX500 500GB 3D NAND SATA 2.5" SSD	67.80	1,084.80
TOTAL			21,497.12



PRECIOS son en DÓLARES, INCLUYENDO IVA.

Términos y Condiciones:

- **Tiempo de Entrega:** Inmediata, Inventario Sujeto a Ventas.
- **Entrega a Domicilio:** Gratis en el área Metropolitana de San Salvador por compras mayores de \$100.00
- **Validez de Oferta:** 5 días a partir de la Presente Fecha.
- **Forma de pago:** Contra entrega de Contado. Efectivo, Cheque o Transferencia Bancaria.
*Si es Cheque a nombre de: **EQUIPOS ELECTRONICOS VALDES, S.A DE C.V.**

*Nota: Si esta Oferta es Aceptada, Favor enviar Orden de Compra Autorizada o enviar esta cotizacion Firmada y Sellada al correo walvarado@valdes.com.sv o al WhatsApp: 7663.0594, para colocar la reserva y el pedido de compras.
Antes de autorizar la aprobación, por favor notificar para verificar existencia por ser producto de alta Rotación.

En la espera de que nuestra oferta merezca su digna aprobación, para tener así el placer de servirles aprovechamos la ocasión para saludarlos y suscribirnos, con muestras de nuestra más alta consideración y Estima.

Atentos y Seguros Servidores,
EQUIPOS ELECTRONICOS VALDES, S.A. DE C.V.

Wendy Alvarado.
Ventas Corporativas.
walvarado@valdes.com.sv
Móvil y WhatsApp: 7663.0594
Recepción Valdés: 2209.2200

Síguenos en



valdes.com.sv



[@valdessv](https://www.facebook.com/valdessv)



[@ValdesSV](https://twitter.com/ValdesSV)



[valdes_sv](https://www.instagram.com/valdes_sv)



(503) 7939 1356



(503) 2209-2200

