

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CONTRIBUIR
A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SOYAPANGO”

CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SOYAPANGO

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

ASESOR: LIC. ROBERTO ANTONIO AVILÉS SANTOS

PRESENTADO POR:

BR. SARA YESSSENIA LOPEZ NAVARRO
BR. ROXANA YAMILETH MOLINA CAMPOS
BR. CLAUDIA LISSETTE NUÑEZ ALVAREZ

SOYAPANGO, DICIEMBRE DE 2006

INDICE

	Nº PAG.
INTRODUCCIÓN.....	I
1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	4
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
3. PROYECCION SOCIAL.....	6
3.1 A LA SOCIEDAD DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	6
3.2 A LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES.....	6
3.3 A LOS EMPLEADOS.....	7
3.4 A LAS UNIVERSIDADES	7
3.5 A ESTUDIANTES.....	7
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	8
5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
6. MARCO TEÓRICO	10
6.1 MUNICIPIO DE SOYAPANGO	10
6.1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.....	10
6.1.2 POBLACIÓN.....	11
6.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	12
6.2.1 DEFINICIÓN DE ALCALDÍA.....	12
6.2.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	12
6.2.3 MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	13
6.2.4 VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	13
6.2.5 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA	13
6.3 ANÁLISIS DE PUESTOS	15
6.3.1 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	15
6.3.2 DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	17

6.3.3	NECESIDADES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS	18
6.3.4	USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	19
6.3.4.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	19
6.3.4.2	COMPENSACIONES.....	19
6.3.4.3	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	20
6.3.4.4	CAPACITACIÓN.....	20
6.3.4.5	OTROS USOS.....	20
6.3.5	PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	21
6.3.6	REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	22
6.3.7	PARTES DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	23
6.3.8	MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS	23
6.3.8.1	LA ENTREVISTA.....	23
6.3.8.2	CUESTIONARIOS	23
6.3.8.3	LA OBSERVACIÓN	24
6.3.8.4	DIARIOS O BITÁCORAS.....	24
7.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	25
7.1	HIPÓTESIS GENERAL	25
7.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	25
7.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	26
8.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	28
8.1	TIPO DE ESTUDIO	28
8.2	TIPOS DE INFORMACION.....	28
8.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
8.4	DEFINICION DEL UNIVERSO:	29
8.5	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	30
8.6	METODOLOGÍA DEL CASO PRÁCTICO	32
8.6.1.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
9.	ESQUEMA CAPITULAR	33
10.	RESULTADOS ESPERADOS.....	36
11.	MARCO CONCEPTUAL	37
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla, el anteproyecto de trabajo de graduación denominado “Propuesta de un Modelo de Análisis de Puestos en la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango”.

El desarrollo del tema se realizará investigando la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos para identificar con mayor claridad cuales son los aspectos de análisis de puestos que influyen y oportunidades de mejora que existen para diseñar posteriormente un modelo de análisis de puestos a fin de contribuir con la Gestión de Recursos Humanos. Además se implementara el modelo como caso practico en la gerencia financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Los Recursos Humanos son la base primordial que permite el adecuado funcionamiento de cualquier empresa o institución pública o privada, por lo que es necesario aplicar herramientas orientadas a lograr una Gestión eficiente de Recursos Humanos, el modelo de análisis de puestos le servirá a la administración de la Alcaldía a tomar decisiones para identificar lineamientos para las compensaciones de los empleados; hacer una ubicación al personal en puestos adecuados; le ayudará a determinar niveles realistas de desempeño y además establecer bases para un sistema de ascensos y poder planear las necesidades de capacitación y desarrollo en el personal.

1. PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Recursos Humanos son la base primordial que permite el adecuado funcionamiento de cualquier empresa o institución pública o privada, por lo que es necesario aplicar herramientas orientadas a lograr una Gestión eficiente de Recursos Humanos.

En El Salvador entidades tales como las Municipalidades afrontan el desafío respecto a la implementación de políticas y normas adecuadas de los Recursos Humanos, que permita el poder alcanzar el nivel deseado dentro de la institución con el fin de obtener la eficiencia requerida en cuanto al funcionamiento para brindar sus servicios y lograr la satisfacción de los clientes que en este caso son los usuarios de la institución, esto en función de lo planteado por la Fundación para El Desarrollo (FUNDE), respecto a que el recurso clave de los municipios para modernizar su administración y elevar la calidad de sus servicios es el elemento humano.¹

Desde la creación de las Municipalidades estas han sido regidas por leyes y códigos que han sido decretados por la Asamblea Legislativa, en primer lugar se formula la Constitución de La República en 1983, la cual consagra el régimen Municipal, garantiza su autonomía, crea un fondo para el desarrollo de los municipios y establece la necesidad de formular un Código Municipal que regule el accionar de las mismas, el cual se dicta en 1986. Posteriormente en 1987, se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), como ente responsable del fortalecimiento de las Municipalidades.²

El constante cambio en la sociedad y la creciente demanda y expectativas de los empleados han sido factores claves para que dichas instituciones se encuentren

¹ Fundación para el Desarrollo (FUNDE). Alternativas para el Desarrollo #55. Pág.10

² Fundación para El Desarrollo (FUNDE). Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal. pág. 6

en la búsqueda de herramientas administrativas que le permitan una mejora en los procesos en cuanto a Recursos Humanos se refiere, ya que recordemos que es vital lograr una satisfacción de los clientes internos para que estos puedan ser eficientes en la realización de los procedimientos por los cuales funciona la institución y de tal manera lograr brindar los servicios y satisfacer a los clientes externos.

Algunas Alcaldías Municipales presentan diferentes problemas relacionados con su personal ya que la Administración de los Recursos Humanos funciona a través de un sistema fragmentado, carente de normas adecuadas y de una apropiada división de tareas funcionales.

Así mismo según estudios realizados por algunas entidades que apoyan a las Municipalidades se han detectado diversos problemas y desafíos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos.

- La ausencia de un servicio civil de carrera del funcionario Municipal siguiendo los principios que implementan Gestión por resultados, a través de mecanismos contractuales renovables entre la Alcaldía y sus dependencias.³
- La necesidad de construir capacidades Municipales y regionales, lo que demanda nuevos esquemas de capacitación y formación de los alcaldes y alcaldesas, concejales y empleados/as públicos.⁴
- Los esfuerzos de capacitación y perfeccionamiento, dirigidos a corregir estas debilidades, no son aprovechados eficientemente por las Municipalidades, debido a la inestabilidad laboral existente, a la ausencia de una política clara en el manejo de los Recursos Humanos, a las remociones que se producen con los cambios políticos, producto de la falta de una Carrera Administrativa Municipal.⁵

³ COMURES, USAID. Sistema Municipal de Transparencia.2004. Pág.10.

⁴López Carrión, Nehemías Obed. Modernización y Descentralización de los Estados Centroamericanos, logros, barreras y perspectivas. Fundación Friedrich Ebert, 2001. Pág.91

⁵ Ibíd.

Las Municipalidades tienen el reto de modernizar las estructuras administrativas, mejorar sus sistemas y procedimientos y profesionalizar a sus servidores públicos. Esto requiere como base la implementación de la carrera administrativa, debidamente formalizada en un nuevo esquema jurídico-normativo, orientado a la estabilidad y eficiencia del servicio público.⁶

Adicionalmente y debido a las necesidades que las Municipalidades han presentado y la coincidencia en varios estudios en la necesidad de una Ley de Carrera Administrativa de las Municipalidades, esta fue decretada el pasado mes de Abril por la Asamblea Legislativa, la cual cita en el artículo 81 que las Municipalidades deberán elaborar manuales descriptores de cargos, manuales reguladores que contemplen parámetros para la fijación de los salarios, manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y manuales de evaluación de desempeño. Es decir que la elaboración de dichos manuales ya no será únicamente una necesidad para lograr la productividad deseada en la institución ya que a partir del uno de enero del año 2007, año en que será vigente dicha ley, se vuelve una obligación para las Municipalidades.

Actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con un manual de organización y funciones el cual ha sido elaborado recientemente mediante el apoyo de las diferentes unidades organizativas de la Alcaldía y la experiencia del Gerente Administrativo y no en base a un análisis de puesto por lo que el manual no tiene un soporte de confiabilidad en cuanto a la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, así también existe la falta de aspectos de vital importancia que incluyen el análisis de puestos.

Como conclusión de la situación anteriormente planteada, se considera que para contribuir a la solución de los problemas que presenta la Alcaldía Municipal de Soyapango en cuanto a la Gestión de sus Recursos Humanos, la solución de fondo es la propuesta de un modelo para realizar un análisis de puestos en la institución.

⁶ Fundación para el Desarrollo (FUNDE). Alternativas para el Desarrollo #55. Pág.10

Y como consecuencia, se plantea el problema en los siguientes términos:

¿En que medida un modelo de análisis de puestos contribuirá a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango?

1.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA

1.2.1 ESPACIAL

La Alcaldía Municipal de Soyapango se encuentra ubicada en el antiguo centro de la Ciudad de Soyapango, esta situado a 648 metros sobre el nivel del mar y a 7 Km. Al este de la Ciudad de San Salvador, limita al norte con los municipios de Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur colinda con Santo Tomas, y San Marcos, al este con el Municipio de Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado y San Salvador.⁷

1.2.2 SOCIAL

La investigación esta dirigida a la Alcaldía Municipal de Soyapango. Además de manera indirecta esta dirigida a los 626 empleados de la Alcaldía.

1.2.3 TEMPORAL

La investigación se realizara en el periodo comprendido de Agosto del 2006 hasta Junio del año 2007.

⁷ Fundación Nacional para el desarrollo (FUNDE), Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, año 2000, Pág. 5

1.2.4 SECTORIAL

El caso practico se realizara para la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal De Soyapango esta unidad es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de finanzas Municipales determina el Concejo Municipal. Así mismo, es responsable de elaborar los informes financieros del Municipio los cuales deben ser oportunos y confiables, de tal manera que las diferentes gerencias y unidades de apoyo cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de un proyecto de modelo de análisis de puestos para la Alcaldía Municipal de Soyapango se justifica por las siguientes razones:

Mediante un modelo la Alcaldía podrá realizar el análisis de puestos el cual le servirá a la administración de la Alcaldía a tomar decisiones para identificar lineamientos para las compensaciones de los empleados; hacer una ubicación al personal en puestos adecuados; le ayudará a determinar niveles realistas de desempeño y así mismo establecer bases para un sistema de ascensos y poder planear las necesidades de capacitación y desarrollo en el personal.

Además el análisis de puestos brindará a los empleados una claridad en sus responsabilidades. Lo que contribuirá a realizar mejor y con mayor facilidad sus labores.

El fin que persigue el análisis de puesto en la Alcaldía Municipal de Soyapango es el logro de una mejor Gestión de Recursos Humanos dando un soporte a los otros procesos de Recursos Humanos el cual se prevé dará un mejor desarrollo de las actividades y así poder satisfacer las necesidades de la comunidad.

Otro aspecto de vital importancia para la realización del análisis de puestos realiza en el hecho que el pasado mes de abril se decretó la nueva Ley de la Carrera Administrativa Municipal como ya se mencionó anteriormente, la cual contempla que las Alcaldías están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas , planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.⁸ La presente ley entra en vigencia a partir de 01 de enero del 2007⁹

En razón de ello consideramos que el realizar un análisis de puestos es el primer paso para elaborar todos los puntos mencionados en dicha ley.

3. PROYECCION SOCIAL

3.1 A LA SOCIEDAD DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

Siendo una herramienta que vendrá a contribuir a solventar los problemas con respecto a los Recursos Humanos, se prevé dará una mayor eficiencia en la productividad, lo que a su vez se entiende un adecuado impulso a dicha Gestión, lo que se traducirá en un beneficio a los usuarios de la institución.

3.2 A LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Será material valioso ya que será un aporte importante para la toma de decisiones con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos, y al mismo

⁸ Asamblea Legislativa. Decreto N° 1039 Ley De La Carrera Administrativa Municipal. 29 de Abril año 2006, Art. 81

⁹ Ídem Art. 84

tiempo solventar problemas de esa índole para mejorar la productividad de la institución, así como lograr las metas propuestas por la misma.

3.3 A LOS EMPLEADOS

Será una herramienta que les permita conocer con detalle los aspectos esenciales sobre su puesto de trabajo, permitiendo un mejor desempeño y desarrollo en sus labores.

3.4 A LAS UNIVERSIDADES

El trabajo de investigación podrá ser utilizado como un documento de referencia en posteriores investigaciones; además de servir como material de apoyo para futuros profesionales.

3.5 A ESTUDIANTES

El trabajo de investigación, será un aporte para estudiantes ya que servirá como una herramienta en la cual el estudiante podrá auxiliarse para realizar investigaciones afines, como material de apoyo y de estudio.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar y proponer un Modelo de Análisis de Puestos que contribuya a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Identificar los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión actual de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, a efecto de identificar oportunidades de mejora.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará en la Alcaldía Municipal de Soyapango y estará orientada a diseñar un modelo para el análisis de puestos a nivel de propuesta para el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango. Posteriormente el modelo a proponer se aplicara como caso práctico en la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango, quedará a libre decisión de las autoridades la futura implementación en las demás unidades de la misma.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 MUNICIPIO DE SOYAPANGO

6.1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

En 1550 se denominaba caserío de Coyapango y en 1740, este poblado que pertenecía a la Parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

En 1824 con la proclama de la primera constitución política de El Salvador, siendo jefe de estado Juan Manuel Rodríguez, se configuraron sus primeros cuatro departamentos: Sonsonate, San Miguel, San Vicente y San Salvador; Soyapango queda adscrito al departamento de San Salvador con el título de Pueblo, en 1865 Soyapango es incluido como municipio del distrito del Centro de San Salvador, durante la administración del General Fernando Figueroa, por decreto legislativo del 16 de mayo de 1907 se confirió al pueblo de Soyapango el título de Villa y el 21 de Enero de 1969 obtuvo el rango de ciudad.

El 15 de Enero/2004 se ha celebrado el 461 aniversario de fundación de Soyapango, el cual fue reconocido por la corona española como pueblo en 1543 por medio de la Real Audiencia de los Confines asentada en Honduras.

Durante los doce años de conflicto armado, que van desde 1980 a 1992, Soyapango se convirtió en ciudad refugio para los desplazados internos que huían de los combates entre el ejército nacional y las fuerzas guerrilleras, a tal grado de constituirse en un territorio de disputa entre ambos bandos.

En la ofensiva de Noviembre de 1989, Soyapango fue un lugar estratégico de resistencia para exigir que la salida negociada al conflicto armado.

Lo descrito anteriormente hace ver que Soyapango, por ser una de las zonas más industrializadas, sumada a la búsqueda de refugio y sobre vivencia, generó una

sobrepoblación, llegando a ser una de las ciudades con mayor población por Kilómetro cuadrado. Actualmente se reconocen 17,000 habitantes por kilómetro cuadrado. Esto hace que Soyapango sea una población altamente vulnerable a los movimientos Telúricos, Epidemias y Endémicas, así como, Sequías, Derrumbes e inundaciones.

6.1.2 POBLACIÓN

Después de la llegada de los españoles se configuraron en el territorio de Cuscatlán varios caseríos, uno de ellos fue el de “Coyapango” y se estima que su población por el año de 1550 era de 100 habitantes aproximadamente.

En 1740 su población había crecido a unos 900 habitantes aglutinados en 180 familias aproximadamente y para 1890 la población se estimaba en 2,730 habitantes. En 1930 la densidad poblacional era de 186 habitantes/km², o sea aproximadamente unos 5,600 habitantes. En 1963 la población de este municipio fue de 18,000 habitantes y en 1968 de 21,797. Para 1971 ya se contabilizan 43,158 habitantes, con una densidad poblacional de 1,452 habitantes/km².

De acuerdo al V Censo Nacional de Población y VI de vivienda, la población para 1992 fue de 261,122 Habitantes con una densidad poblacional de 8,786 habitantes /km², Según el Programa Salvadoreño de Investigación Sobre Desarrollo y Medio Ambiente, PRISMA, para 1998 la población estimada era de 403,700 habitantes con una densidad poblacional de 13,592 habitantes/km².

Según datos recavados por la Municipalidad en ocasión de los terremotos de 2001, la Municipalidad ha manejado la cifra estimada de 500,000 habitantes, lo que implica una densidad poblacional aproximada de 17,000 habitantes/km², de los cuales el 53 % son mujeres y el 47 % son hombres. ¹⁰

10 Alcaldía Municipal de Soyapango. Gerencia de Comunicaciones y RR. Breve Monografía de Soyapango 2004 PP. Tomado de www.soyapango.gob.sv. Página visitada el día 19 de Agosto de 2006.

Para el 2004, en ocasión de celebrarse Elecciones Presidenciales -las cuales se realizarán por medio de Documento Único de Identidad (DUI) recientemente implementado como documento electoral, se contabilizan para Soyapango 183,000 personas con dicho documento.

Según datos del SIBASI de Soyapango, el 47.5% de la población de Soyapango son menores de 18 años, lo que implica que la población total que reside en el municipio es de 385,263 y una población diurna adicional de 150,000 personas entre comerciantes, obreros, empleados y transeúntes de y hacia el oriente del país.

6.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

6.2.1 DEFINICIÓN DE ALCALDÍA

Las Alcaldías son los órganos del Gobierno Local que son el resultado de la voluntad del pueblo. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

El Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.¹¹

6.2.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

La Alcaldía Municipal De Soyapango, fue creada en el año de 1901 con el propósito de llevar la organización y el ordenamiento de la sociedad, actualmente el municipio esta gobernado por el partido político del Frente Farabundo Martí Para La

¹¹ Asamblea Legislativa. Código Municipal, Aprobado según Decreto Legislativo N° 274 el 31 de Enero de 1986, Tomo 370, de fecha 18 de Enero de 2006. Art.24.

Liberación Nacional (FMLN). Cuyo alcalde es el Sr. Carlos Alberto García Ruiz quien gobierna desde el periodo 2003 hasta el 2009.

6.2.3 MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Crear un Gestión Municipal eficiente responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económica y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario.

6.2.4 VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo Municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo, humanista y democrático.

6.2.5 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA

Las competencias del gobierno Municipal, de acuerdo al Art. 4 del Código Municipal son las siguientes:

- ☑ De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local:
 - Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
 - Promoción y desarrollo de programas de salud.
 - Planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas.
 - Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.
- ☑ De prestación de servicios públicos:
 - Ornato público
 - Registro Civil

- Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados, tiangués, mataderos.
 - Aseo y recolección de basura.
 - Policía Municipal.
- ☑ De control y regulación de actividades de los particulares:
- Supervisión de precios, pesas y medidas.
 - Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
 - Impulso y regulación del turismo.
 - Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios.
 - Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares (reformado).
- ☑ De promoción e impulso de actividades de sus habitantes:
- Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
 - Promoción de la participación ciudadana.
 - Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
 - Promoción de ferias y festividades.

Cada una de las funciones mencionadas es realizada por cada unidad correspondiente dentro de la Alcaldía. (VER ANEXO N° 1)

6.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

6.3.1 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los primeros estudios que se hicieron acerca del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se le denominaron “tiempos y movimientos” la idea fundamental de Taylor, era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1887 en Medvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores. H. Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor; buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Paralelamente, Gilbreth, da a conocer sus estudios acerca de los “micromovimientos”, los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea; aplicaban la “cronociclografía” que determina la rapidez de los movimientos. Es la teoría de H. Fayol (1916), la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal Fayol fue la de la eficiencia a nivel de toda organización.¹²

El análisis de puesto, es tan antiguo como el trabajo humano, desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos, la tarea se complicó cuando fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarla, el ser humano desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria, aquellas para las que parecía estar especialmente dotado.

Algunas referencias primeras que se encuentran en el análisis y descripción de puestos. En el oriente existen interesantes referencias acerca de cómo

¹² Lic. Elba Gama Bernal “Bases para el Análisis de Puestos”.Pág.,11

intentaban resolver este problema en el pasado. DuBois (1970), en la historia de los tests psicológicos, señala que ya en el año de 1115 a.C. en la antigua china, el emperador requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración deberían mostrar sus habilidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura, estas exigencias se basaban en verdaderos análisis racionales de las actividades que se estaban previsto llevar a cabo (Mitchell, 1978).

En el Occidente también tenemos referencias de los grandes pensadores como Sócrates o Platón lo hicieron objeto de su reflexión de la descripción del Estado ideal, en el estado existen muy diversas necesidades, argumentaba Sócrates por el año 500 a.C. que se requieren gran diversidad de habilidades para hacer correctamente satisfechas. No es efectivo que el individuo intente satisfacer todas por sí mismo, En un estado Justo sostenía Sócrates, es preciso reconocer las diferencias individuales en aptitudes para el trabajo, las exigencias específicas que imponen ciertas ocupaciones, la importancia que lleven a cabo aquellas actividades para las que están capacitadas por naturalezas a fin de que consigan la máxima eficiencia posible y que estas diferencias deben ser apoyadas y fomentadas por el por estado.¹³

Al igual que ha ocurrido en muchos otros ámbitos del conocimiento, en este caso las exigencias y necesidades de la guerra supusieron verdaderas posibilidades para el desarrollo científico. En solo treinta años se progreso más el análisis de puesto que en toda la historia, en este periodo diversos investigadores (Bingham, Scott, Baruch, Mann, Clothier, Watson, Viteles) llevaron a cabo tareas singulares y originales para incrementar la eficiencia militar y mucha de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajo.

En 1915 Bingham organizó el primer departamento de Psicología Aplicada en el seno del Instituto Carnegie de Tecnología¹⁴

¹³ Manuel Fernández Ríos “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo” Pág. 78

¹⁴ Ibíd. Pág. 81

Scott fundó la Oficina de Investigación de Ventas dentro del Instituto Carnegie e investiga los rasgos que diferencian los buenos de los malos vendedores sin tener en cuenta los contenidos de los trabajos sino solo dimensiones de personalidad. Cuando la escala que elaboró fue adaptada al mundo Militar durante la Guerra Mundial, incluía los siguientes componentes básicos: cualidades físicas, lealtad, liderazgo, Inteligencia y valor para el servicio, la evaluación de estas características se llevaba a cabo por medio de un equipo de jueces o empleados evaluadores ¹⁵

6.3.2 DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “desatar; por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos ¹⁶

Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto y contexto del puesto.¹⁷

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requieren un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo¹⁸
El análisis de cargos es la información sobre lo que se hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para el desempeño de manera adecuada.¹⁹

¹⁵ Ibíd. Pág.87

¹⁶ Lic. Elba Gama Bernal “Bases para el Análisis de puestos “Pág.,11

¹⁷ Manuel Fernández – Ríos “ Análisis y descripción de puestos de trabajo” Pág.56

¹⁸ Gary Dessler “Administración de personal” octava edición año 2001, Pág.,84

¹⁹ Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano “año 2002 Pág., 185

6.3.3 NECESIDADES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Unas de las técnicas administrativas que proporciona gran utilidad a las organizaciones es el análisis de puestos, ya que se utiliza como un instrumento indispensable para conocer con toda precisión lo que cada empleado hace y las aptitudes que se requiere para hacerlo, de acuerdo con las características tan especiales, que las organizaciones tiene, se observa que el análisis de puestos, es una necesidad legal, necesidad social, necesidad de productividad.

Necesidad legal:

Se refiere a que toda relación de trabajo existe dos partes, por un lado, la organización (patrón) y por el otro el trabajador, dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo²⁰

Necesidad Social:

Se dice que es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los Recursos Humanos van a tener una importante repercusión para la misma, esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de las organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o las del grupo social en el club, encontramos dos grupos los informales que se crean en forma espontánea, esto es a partir de intereses afines entre los individuos como actividades sociales, Grupos formales están determinados por la organización y los constituye cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la organización establece ciertos requisitos (edad sexo, nivel académico experiencia entre otros), que deben ser cubierto por personas para que estos se integren y desempeñen las actividades estipuladas bajo normas y políticas vigentes.²¹

Necesidad productiva:

²⁰ Lic. Elba Gama Bernal “Bases para el Análisis de puestos. Pág. 49

²¹ Lic. Elba Gama Bernal “Bases para el Análisis de puestos”. Pág. 55

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los Recursos Humanos capaces para desempeñar en forma eficiente la productividad de los diferentes puestos de trabajo, sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van hacer promovidas a otro, o bien las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente, para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo.²²

6.3.4 USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una representación muy importante para la organización, por que permite tener una idea clara y sencilla de las actividades que se realizan, orienta a la organización, gerentes y empleados, apoyando a la Gestión de Recursos Humanos.

6.3.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

6.3.4.2 COMPENSACIONES

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, de todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

²² Ibíd. Pág. 57

También se ve que muchas empresas clasifican los puestos en categorías, el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

6.3.4.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

6.3.4.4 CAPACITACIÓN

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de la capacitación que se requiere.²³

6.3.4.5 OTROS USOS

Guiar a los gerentes: Información sobre el contenido del puesto y el desempeño de los ocupantes.

Servir de base para programas de Higiene y seguridad: Información sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados puestos.²⁴

²³ Ibíd. Pág.,84-85

²⁴ Idalberto Chiavenato “Gestión del Talento Humano “año 2002 Pág., 190

6.3.5 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización, esta técnica consta de seis pasos:

Paso 1: Elaborar el modelo a seguir para realizar el análisis de puestos, el cual debe ser de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución en la que se realizará, por lo que se debe identificar para qué se usará la información, pues ello determinará qué datos se debe recabar y como hacerlo con el fin de lograr un soporte a la Gestión de Recursos Humanos.

Paso 2: Repasar la información básica e importante de la institución, como organigramas, graficas de procesos. Los organigramas muestran la división de trabajo en toda la organización; es decir cómo se relaciona el puesto en cuestión a otros puestos y donde encaja el puestos dentro de la organización entera, el organigrama debe identificar el nombre de cada puesto y, por medio de líneas de interconexión, quién depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

Paso 3: Seleccionar los puestos representativos que se analizarán. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ellos requieren mucho tiempo.

Paso 4: Analizar el puesto, se recolectan datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: Revisar la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis de puesto se debe verificar con el trabajador que

desempeña el trabajo y con sus supervisores inmediatos. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos, es utilizado para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, porque brinda la posibilidad de repasar y modificar la descripción que se hecho.

Paso 6: Preparar una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis de puestos. La descripción del puesto, es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto.²⁵

6.3.6 REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades, contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van analizar, las personas que realizan el análisis de puestos (analistas) deberán estar capacitados, contar con una campaña de información y motivación para los empleados involucrados en el análisis de puestos²⁶

²⁵ Gary Dessler “Administración de personal” octava edición año 2001, Pág.,85

²⁶ Lic. Elba Gama Bernal “Bases para el Análisis de puestos. Pág. 63

6.3.7 PARTES DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Las partes en que se divide el instrumento análisis de puesto son: ²⁷

- ☑ Encabezado,
- ☑ Identificación del puesto
- ☑ Descripción genérica
- ☑ Descripción específica
- ☑ Especificación del puesto
- ☑ Perfil.

6.3.8 MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información acerca las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se pueden obtener de distintas maneras, en la práctica se puede utilizar las entrevistas, los cuestionarios, la observación y bitácoras.

6.3.8.1 LA ENTREVISTA

Para recabar datos del análisis de puestos se usan tres tipos de entrevista: individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo puesto, entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

6.3.8.2 CUESTIONARIOS

El cuestionario es otro medio de recolectar información, por lo cual se pide a los empleados que contesten un cuestionario para describir sus obligaciones y

²⁷ Ibíd. Pág. 67

responsabilidades laborales, lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. El cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas, puede utilizarse preguntas abiertas y cerradas

6.3.8.3 LA OBSERVACIÓN

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes.²⁸

6.3.8.4 DIARIOS O BITÁCORAS

Otra posibilidad es pedir a los empleados que llevan un diario o bitácora, una lista de lo que hacen durante el día, el empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora. Esto da por resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el trabajador y su supervisor. Es evidente que el empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras.²⁹

3

Las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos, todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad las personas que ocupan los puestos las usan para la elaboración de la descripción de puestos.

²⁸ Gary Dessler "Administración de personal" octava edición año 2001, Pág.81

²⁹ Ibíd. Pág.91

7. SISTEMA DE HIPÓTESIS

7.1 HIPÓTESIS GENERAL

A mejor Modelo de Análisis de Puestos, mayor contribución a la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A mejor conocimiento de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mejor propuesta de un modelo de análisis de puestos.
- A mejor identificación de los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mayor claridad de las oportunidades de mejora de los mismos.

7.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	
A mejor Modelo de Análisis de Puestos, mayor contribución a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Modelo de Análisis de Puestos	Metodología para realizar el análisis de puestos: – Elaboración de un modelo de análisis de puestos. – Revisión de información básica e importante de la institución. – Selección de puestos representativos – Análisis de los puestos – Revisión de la información con las personas que ocupan el puesto. – Preparación de una descripción y una especificación del puesto.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Mejora de la Gestión de Recursos Humanos.	– Apropiado Reclutamiento y selección de personal. – Adecuadas descripciones de puestos. – Apropiado nivel de compensaciones. – Mejores evaluaciones de desempeño. – Oportunos programas de capacitaciones.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1 A mejor conocimiento de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mejor propuesta de un modelo de análisis de puestos.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Conocimiento de situación actual de la Gestión de Recursos Humanos.	- Necesidades específicas de la Gestión de Recursos Humanos. - Existencia de manuales descriptores de puestos, de evaluación de desempeño, de organización, de selección y reclutamiento y escalafón de salarios. - Relación entre los manuales existentes.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Propuesta de un Modelo de análisis de puestos.	Diagnóstico de las necesidades de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2 A mejor identificación de los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mayor claridad de las oportunidades de mejora de los mismos.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos	- Reclutamiento y Selección de Personal - Descripciones de puestos - Evaluaciones de desempeño. - Valuaciones de puestos. - Nivel de Compensaciones - Ambiente Laboral
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Oportunidades de mejora	- Mejora en el nivel de competencia de los empleados. - Mejora en la productividad de los servicios.

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

8.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se desarrollará es de tipo descriptivo, ya que se analizará y describirá la situación actual del la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Cuya finalidad será obtener información detallada y objetiva de dicha Gestión para diseñar un modelo de análisis de puestos.

8.2 TIPOS DE INFORMACION

Datos Primarios: Toda información que este relacionado con la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Fuente de Datos Primarios: Los diferentes empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Datos Secundarios: Toda aquella información concerniente al desarrollo del tema análisis de puesto que nos permita visualizar la importancia y los programas de análisis de puestos que existen que nos conlleven a una solución del problema.

Fuente de Datos Secundarios:

- Libros
- Investigaciones
- Sitios de Internet
- Folletos
- Personas con experiencia profesional en el tema.

8.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación la recolección de la información primaria se hará a través de:

- Entrevistas: Estarán orientadas a establecer contacto directo con las personas especializadas en el tema así como aquellas que se consideren de vital importancia dentro de la Alcaldía para que nos brinden información sobre la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Encuesta: La encuesta se fundamenta en un cuestionario (ANEXO N° 2) estructurado, no disfrazado que permita recopilar información y datos necesarios para satisfacer los requerimientos de los objetivos propuestos en el estudio.
- Observación: Recabar información directa y confiable mediante la observación de los empleados en sus sitios de trabajo para complementar el cuestionario y las entrevistas realizadas.

8.4 DEFINICION DEL UNIVERSO:

Elementos de Análisis:

El Recurso Humano de La Alcaldía Municipal de Soyapango

Unidad de Análisis:

Alcaldía Municipal de Soyapango.

Ámbito:

Municipio de Soyapango.

Perfil:

Empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Población:

Actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con 626 empleados de los cuales

8.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra se tomara toda la población de empleados que tiene la Alcaldía Municipal de Soyapango se hará uso de la fórmula Muestreo Aleatorio Simple (para poblaciones finitas).

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

30

En Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Valor Critico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P: Proporción poblacional de ocurrencia de un evento, (probabilidad de éxito)

q: Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento, (probabilidad de fracaso)

e = Error máximo aceptable

Donde: N=626 (Número Total de empleados en la Alcaldía Municipal de Soyapango)

Z = 1.96 (95%)

p = 0.5

³⁰ Gildaberto Bonilla, “Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”, Estadística II, segunda edición, Pág.92

$$q = 0.5$$

$$e = 0.05$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (626)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (626 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{601.2104}{2.5229}$$

$$n = 238.3$$

Aproximado a 238 Empleados

Por lo tanto el número de empleados a encuestar de la Alcaldía Municipal De Soyapango es de 238.

El método a utilizar para seleccionar a los empleados que formarán parte de la muestra es el de muestreo por cuotas, tomando cuotas de los diferentes grupos ocupacionales de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango el cual se detalla a continuación:

GRUPO OCUPACIONAL	EMPLEADOS (CUOTAS)	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
Gerencial	141	55.07	131
Jefaturas	10	3.92	9
Administrativo	17	6.64	16
Técnico	5	1.95	5
Operativo	83	32.42	77
TOTAL MUESTRA			238

8.6 METODOLOGÍA DEL CASO PRÁCTICO

8.6.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Encuesta: Se realizará a través del modelo de análisis de puestos a elaborar a los diferentes puestos tipo de la Gerencia Financiera que permita alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.
- Observación: La cual servirá de complemento en la recolección de información del modelo, que permita una mayor confiabilidad de los datos proporcionados por los empleados.

9. ESQUEMA CAPITULAR

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1. MUNICIPIO DE SOYAPANGO

1.1.1. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

1.1.2. POBLACIÓN

1.2. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.2.1. ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.2.2. MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.2.3. VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.2.4. FUNCIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.3. ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.1. ANTECEDENTES

1.3.2. DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.3. NECESIDADES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.4. USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1.3.4.2. COMPENSACIONES

1.3.4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.3.4.4. CAPACITACIÓN

1.3.4.5. VALORACIÓN DE PUESTOS

1.3.4.6. OTROS USOS

1.3.5. PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.6. REQUISITOS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.7. PARTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1.3.8. MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1. TIPO DE ESTUDIO

2.2. TIPO DE INFORMACIÓN

2.2.1. DATOS Y FUENTES PRIMARIAS

2.2.2. DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS

2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.4. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO

2.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

2.6. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

2.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

2.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE HIPÓTESIS

2.7. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.8. CONCLUSIONES

2.9. RECOMENDACIONES

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

3.1. MODELO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

3.2. RECOMENDACIONES

CAPITULO IV. CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

4.1. GENERALIDADES DE LA GERENCIA FINANCIERA

4.1.1. ANTECEDENTES

4.1.2. FUNCIONES

4.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO MEDIANTE EL MODELO PROPUESTO.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

10. RESULTADOS ESPERADOS

- ✍ Identificación de los aspectos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de La Alcaldía Municipal de Soyapango.
- ✍ Diseño del Modelo de Análisis de Puestos que permita fortalecer la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango
- ✍ Que el caso practico sirva de base para que La Alcaldía Municipal de Soyapango implemente el modelo en las demás unidades.

11. MARCO CONCEPTUAL

TÉRMINO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
ALCALDÍA	Es el órgano del Gobierno Local que es el resultado de la voluntad del pueblo. Las alcaldías son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Ver Municipalidad).	Institución pública que contribuye al desarrollo de un municipio en específico.
ANÁLISIS	Proviene del griego “ anayein” que significa “ desatar; por lo tanto es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
ANÁLISIS DE PUESTOS	Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requieren un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.	Estudio de un puesto de trabajo y las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización
EFICACIA	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	Capacidad de lograr el objetivo o meta propuesta.
EFICIENCIA	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.	Capacidad de realizar las actividades con los mismos recursos en un menor tiempo.
ESPECIFICACIÓN DE PUESTO	Calificación específica, básica y complementaria que debe poseer	Lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir los

	el personal —capacidades y aptitudes.	estudios, las habilidades, la personalidad, etc, requeridos como producto del análisis de puestos.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.	Es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño.
GESTIÓN	Es la forma en que se aplica el saber.	Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y el mantenimiento del personal que la empresa necesita.	El conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.
MISIÓN	Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.	Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad
MODELO	Representación simplificada de una parte limitada de la realidad y de los elementos relacionados.	Diseño estructurado para recolectar información de un determinado tema o problema.

MUNICIPALIDAD	Es un concepto relacionado, generalmente, con la administración local en un pueblo o ciudad. Es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Esta encabezada por un alcalde o presidente Municipal y un concejo, todos elegidos por votación popular. Su presupuesto proviene de fondos nacionales, y los permisos de circulación de automóviles, entre otras fuentes.	Es el gobierno de cada municipio en particular que emana de la voluntad popular, conocida comúnmente como alcaldía municipal cuyas funciones de su competencia están reflejadas en el Art. 4 del Código Municipal.
MUNICIPIO	Constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.	División territorial político-administrativa de un departamento.
PERFIL	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.	Se especifica el grado en que se

		requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto en especial.
PRODUCTIVIDAD	Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.	Es la relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento.
RECURSOS HUMANOS	Concepto utilizado para referirse a los trabajadores, en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Es decir, a la cantidad de personas que conforman la fuerza de trabajo. Como también los niveles de calificación y capacitación de la misma.	Conjunto de empleados o colaboradores de una empresa u organización.
VISIÓN	Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.	Aspiración sobre la situación deseada, que una organización proyecta en un futuro.

BIBLIOGRAFÍA

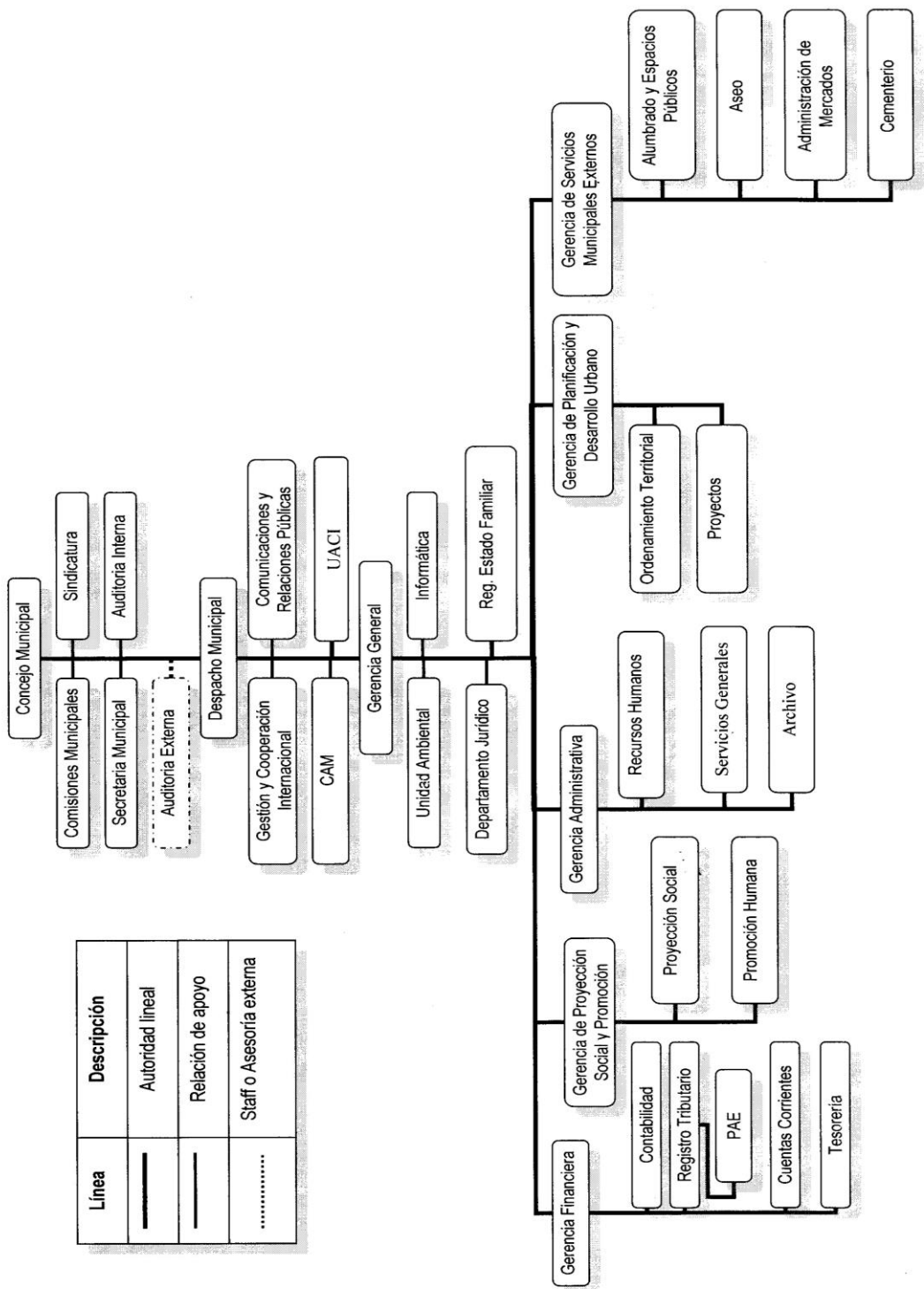
- ✎ ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. Gerencia de Comunicaciones y RR. Breve Monografía de Soyapango 2004. www.soyapango.gob.sv.
- ✎ ASAMBLEA LEGISLATIVA. Código Municipal, Tomo 370, de fecha 18 de Enero de 2006.
- ✎ ASAMBLEA LEGISLATIVA. Decreto N° 1039 Ley De La Carrera Administrativa Municipal. Abril año 2006.
- ✎ BONILLA, GILDABERTO. Estadística II “Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. Segunda Edición
- ✎ CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Ediciones Mc Graw Hill.2002
- ✎ COMURES, USAID. Sistema Municipal de Transparencia.2004
- ✎ DESSLER, GARY. Administración del Personal, Octava Edición. Pearson Educación, México, 2001
- ✎ FERNANDEZ RIOS, MANUEL. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Días de Santos, S. A.1995.

- ✎ FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO (FUNDE). Alternativas para el Desarrollo #55.
- ✎ FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO (FUNDE). Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal.2004.
- ✎ FUNDACIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO (FUNDE). Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, año 2000
- ✎ GAMA BERNAL, ELBA. Bases para el análisis de Puestos.
- ✎ LÓPEZ CARRIÓN, NEHEMÍAS OBED. Modernización y Descentralización de los Estados Centroamericanos, logros, barreras y perspectivas. Fundación Friedrich Ebert, 2001.
- ✎ REYES PONCE, AGUSTÍN. El Análisis de Puestos. Quinta Edición. Editorial Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1

DIAGRAMA FUNCIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



Fuente: Alcaldía Municipal de Soyapango

ANEXO 2



ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información sobre la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango sobre la Gestión de los Recursos Humanos, con la finalidad de proponer un modelo para realizar un análisis de puestos. La información que usted nos brinde será para uso exclusivamente académico y el manejo de ésta es totalmente confidencial para la elaboración de la tesis. De antemano le agradecemos su colaboración.

Indicación General: Se pide contestar cada pregunta según estime conveniente.

1. ¿Sabe usted si existe algún tipo de manual de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa favor señalar que tipo de manuales existen según su conocimiento:

Manual de Descripción de puestos ☐

Manual de Evaluación de Desempeño ☐

Manual de Organización ☐

Manual de Selección y Contratación de personal ☐

Otros ☐

Especifique: _____

2. ¿Conoce usted el nombre de su puesto? Si ☐ No ☐

3. ¿Cuál es el nombre de su puesto? _____

4. ¿Conoce con detalles las funciones de su puesto? Si ☐ No ☐

5. ¿Desempeña las funciones para las cuales fue contratado? Si ☐ No ☐

6. ¿Existe una descripción escrita de su puesto de trabajo? Si ☐ No ☐

7. ¿Considera usted que las funciones que realiza son adecuadas al puesto que desempeña? Si ☐ No ☐

8. ¿Considera usted que realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo? Si ☐ No ☐

9. Considera que el contar con Manuales de Descripción de Puestos ayudaría a realizar apropiadamente las funciones del puesto asignado:
Si ☐ No ☐

10. Qué obstáculos afronta para cumplir con los deberes y responsabilidades asignadas:
No se reciben lineamientos adecuados ☐
Falta de recursos materiales ☐
Falta de recursos financieros ☐
Falta de delegación de autoridad y responsabilidad: ☐
Otros ☐
Especifique _____

11. ¿Considera usted que el salario que devenga es aceptable a las responsabilidades que se le asignan? Si ☐ No ☐

12. ¿La Alcaldía imparte capacitaciones periódicamente a sus empleados?
Si ☐ No ☐ ¿Cada cuanto? _____

13. ¿Realiza la Alcaldía evaluaciones de desempeño periódicamente a los empleados?
Si ☐ No ☐ ¿Cada cuanto? _____

14. ¿Brinda algún tipo de incentivos la Alcaldía Municipal?
Si ☐ No ☐

15. ¿Qué tipo de incentivos brinda la Alcaldía?
Aumentos de sueldo ☐
Asensos ☐
Bonos ☐
Otros ☐ Especifique: _____

16. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo (políticas de recursos humanos) en la Alcaldía?
Excelente ☐
Muy Bueno ☐
Bueno ☐
Regular ☐
Malo ☐

17. ¿Cómo calificaría usted la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?
Excelente ☐
Muy Buena ☐
Buena ☐
Regular ☐
Mala ☐
Muy Mala ☐

ANEXO 3

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

[illegible]

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CONTRIBUIR
A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SOYAPANGO”
CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SOYAPANGO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

PRESENTADO POR:
SARA YESSSENIA LOPEZ NAVARRO
ROXANA YAMILETH MOLINA CAMPOS
CLAUDIA LISSETTE NUÑEZ ALVAREZ

SOYAPANGO, JUNIO DEL 2007

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



RECTOR

ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

VICERECTOR

PRESBITERO VICTOR BERMUDEZ

SECRETARIO GENERAL

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS ARGUETA

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES

COORDINADOR DE CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA CONTRIBUIR
A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SOYAPANGO”

CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SOYAPANGO



LICDA. EVELYN GONZALEZ
DE MARTÍNEZ
JURADO



LIC. ROBERTO CARLOS
HUEZO SARAVIA
JURADO



LIC. JULIO CÉSAR
MARTÍNEZ RIVERA
JURADO



LIC. ROBERTO ANTONIO
AVILÉS SANTOS
ASESOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso por derramar bendiciones e iluminar el largo camino que día a día recorrí para adquirir nuevos conocimientos en la universidad y poder alcanzar este éxito en mi vida y culminar la carrera profesional,

A mis padres Sara Navarro y Carlos López (Q.D.D.G.) por su amor, comprensión y sacrificio, por ese apoyo económico y moral, por sus incansables oraciones por que todo saliera bien.

A una persona muy importante, Ing. Guillermo Borja Nathan por haber facilitado una Beca para el desarrollo de la carrera.

A mi hija Katerinne, por la comprensión que siempre tuvo por ese tiempo ausente de mi formación profesional.

A mí esposo Mauricio por haber permitido que el estudio de mi formación profesional no afectara los vínculos del hogar, por estar ahí cuando necesite apoyo moral y económico para seguir adelante en mi carrera.

A mi hermana Karla, por el apoyo moral que siempre me ha brindado en los momentos difíciles de mi vida.

A mi hermano Carlos y mi cuñado Alex porque estuvieron conmigo animándome y preocupándose, porque todo me saliera bien en mis estudios.

A mi sobrina Yeni por todas las travesuras que me motivaron cuando estaba en momentos difíciles.

A Claudia y Roxana, por su sinceridad y apoyo incondicional que como amigas demuestran, gracias por darme ánimo para seguir adelante.

Al personal de La Alcaldía Municipal de Soyapango especialmente al Lic. Jorge Mejía que con agrado nos atendieron para que pudiéramos desarrollar nuestro trabajo de graduación.

Al Asesor Lic. Roberto Avilés por su orientación comprensión y motivación durante el desarrollo de todo este trabajo.

Al jurado de este trabajo, por su comprensión y aporte que brindaron para culminar trabajo de graduación.

Sara López

AGRADECIMIENTOS

Grande y maravillosa ha sido la mano de Dios que me permitió la culminación de la carrera profesional objetivo que me propuse en la vida con mucho esfuerzo, dedicación, paciencia, momentos difíciles y alegres, que tuve que pasar, pero en cada situación de la vida Dios estuvo conmigo el me sostenía y tubo cuidado de cada momento me siento muy agradecida por haberme dado la oportunidad de terminar con el mayor éxito los estudios universitarios y así mismo haber logrado terminar la tesis.

Agradezco en gran manera a mis valiosos y maravillosos padres, Nelson Molina Y Rhina Isabel de Molina que estuvieron en cada situación; en lo económico, moral, y espiritual, lo cual me acompañaron desde un inicio de la carrera hasta que termino el proceso de tesis con mucho esfuerzo y sacrificio me brindaron lo mejor que ellos tenían, me siento privilegiada por tenerlos a mi lado, gracias por darme ese cuidado hacia mi persona y así mismo a mis hermanos Cristina, Marieta y Edwin que estuvieron apoyándome.

Me siento muy agradecida por el apoyo que me brindaron mis compañeras de tesis Claudia Lisette y Sara Yessenia gracias por compartir situaciones y momentos de alegría y difíciles en todo este tiempo que compartimos durante la carrera.

De igual manera mí más sincero agradecimiento a todas aquellas personalidades que formaron parte importante en el proceso de tesis, al Asesor, Lic. Roberto Avilés, Tutora Licda. Sara González, Jurados: Lic. Julio Martínez, Licda. Evelyn de Martínez, Lic. Roberto Huevo; que con su valioso aporte contribuyeron con sus conocimientos profesionales brindando su, apoyo, orientación, comprensión, sugerencias, recomendaciones, con el propósito de lograr el desarrollo y terminación de la tesis. A si mismo agradecer al Gerente Administrativo, Lic. Jorge Mejía y personal que labora dentro de la Alcaldía Municipal de Soyapango , por darnos la oportunidad y haber permitido realizar la tesis, gracias por la fina atención que tuvieron con el grupo.

Echa sobre Jehová tu carga, y él te sustentará; No dejará para siempre caído al justo

Salmo 55: 22

Roxana Molina

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy infinitas gracias a mi Diosito maravilloso que me dio la vida y la oportunidad de culminar mi carrera y realizar mi trabajo de graduación, por que sin su voluntad nada de esto hubiese sido posible, porque me dio la sabiduría y la paciencia necesaria, me dio fuerzas cuando mas lo necesitaba y porque ha sido y será siempre mi mejor amigo, mi guía y mi protector.

A mis queridos y amados padres Fernando Núñez y Gladis de Núñez, por que han sido los mejores en todo momento y desde que nací siempre me han cuidado y guiado con gran amor, entrega y dedicación, y hoy que he logrado terminar mi carrera quiero decirles que esto es posible gracias a ustedes que siempre han estado a mi lado y confiaron en mi, gracias a mi padre por todo el apoyo moral y económico que me ha brindado, gracias a mi madrecita por su gran amor comprensión y ayuda que me ha dado en todo momento, los amo.

Al mas maravilloso y valioso tesoro que Dios me ha dado, mi hijo Raulito, por convertirse en la motivación mas grande de seguir adelante en la vida, por ser la personita que llena de sentido mi existir y mi caminar, gracias mi niño adorado por tu comprensión por el tiempo que no pude estar a tu lado a causa de mi formación profesional y porque en los momentos difíciles tú con tus travesuritas, tu amor y ternura logras hacerme sentir mejor. Gracias por ser mi hijito.

A mi amado esposo Raúl Escobar por su gran amor, comprensión y apoyo incondicional, los cuales han sido fundamentales en mi vida para lograr culminar mi carrera y realizar el trabajo de graduación, gracias por el ser el mejor de los esposos y luchar a mi lado en todo momento.

A mis queridos hermanos Luis y Gladys porque siempre han estado a mi lado, dándome apoyo moral y ayudándome en todo lo posible, gracias por brindarme ese amor y demostrarme que todo se logra si estamos juntos como la familia que somos.

A mi sobrinito por ser otra alegría en la familia y por que en la última etapa de mi trabajo de graduación ha sido una personita que se ha unido al sentir de la familia y permitirme experimentar nuevos sentimientos de amor y ternura.

A mis amigas Sara y Roxana por que mas que compañeras de tesis hemos sido las mejores amigas, gracias por su apoyo y comprensión, gracias por confiar siempre en mi y demostrarme los lazos fuertes de amistad y sobre todo el no permitir que existieran diferencias entre nosotras.

A Karlita López porque ha demostrado ser una gran amiga, gracias por brindarnos tu ayuda incondicional en todo este tiempo y por darnos ánimos a cada instante.

Gracias a todas las personalidades que estuvieron involucradas de una u otra forma en la realización de nuestro trabajo de graduación; a nuestro Asesor Lic. Roberto Avilés por orientarnos, guiarnos y brindarnos nuevos conocimientos, a nuestra Tutora Licda. Sarita por apoyarnos y orientarnos en todo el proceso, a los Jurados porque brindaron un gran y valioso aporte con sus experiencias y conocimientos profesionales, de igual manera doy gracias al personal de la Alcaldía Municipal de Soyapango en especial al Lic. Jorge Mejía, Gerente Administrativo, por brindarnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de graduación en sus instalaciones, por su tiempo y dedicación gracias, que Dios derrame muchas bendiciones a cada uno y sus familias.

Deléitate asimismo en Jehová, y el te concederá las peticiones de tu corazón.

Encomienda a Jehová tu camino y confía en él; y él hará.

Salmo 37:4-5

Claudia Núñez

INDICE

Nº Página.

INTRODUCCIÓN.....	i
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
 CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	 8
1.1 MARCO TEÓRICO.....	8
1.1.1 MUNICIPIO DE SOYAPANGO	8
1.1.1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	8
1.1.1.2 POBLACIÓN	9
1.1.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	10
1.1.2.1 DEFINICIÓN DE ALCALDÍA.....	10
1.1.2.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	11
1.1.2.3 MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	11
1.1.2.4 VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	11
1.1.2.5 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA.....	11
1.1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS	13
1.1.3.1 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	13
1.1.3.2 DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	15
1.1.3.3 NECESIDADES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS	16
1.1.3.4 USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	17
1.1.3.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	17
1.1.3.4.2. COMPENSACIONES.....	18
1.1.3.4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
1.1.3.4.4. CAPACITACIÓN	19
1.1.3.4.5. HIGIENE Y SEGURIDAD	20
1.1.3.4.6. OTROS USOS	20

1.1.3.5	PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	20
1.1.3.6	REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS	22
1.1.3.7	PARTES DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS	22
1.1.3.8	MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	25
1.1.3.8.1.	LA ENTREVISTA	25
1.1.3.8.2.	CUESTIONARIOS	26
1.1.3.8.3.	LA OBSERVACIÓN	27
1.1.3.8.4.	DIARIOS O BITÁCORAS.....	29
1.2	MARCO CONCEPTUAL.....	30
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		35
2.1	TIPO DE ESTUDIO	35
2.2	TIPOS DE INFORMACION	35
2.2.1	DATOS Y FUENTES PRIMARIAS	35
2.2.2	DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS.....	35
2.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	36
2.4	DEFINICIÓN DEL UNIVERSO:	36
2.5	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	37
2.6	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	39
2.6.1	HIPÓTESIS GENERAL	39
2.6.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	39
2.6.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	40
2.7	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	42
2.8	ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAS DE DIFERENTES INSTITUCIONES.....	58
2.9.1.	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	58
2.9.2.	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDADES.....	63
2.9.3.	CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR...	66
2.9	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.	69
2.9.1.	ANÁLISIS FODA	69
2.10	COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS	74
2.11	CONCLUSIONES.....	77
2.12	RECOMENDACIONES	78

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MODELO PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	80
3.1. MODELO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS	80
3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.....	81
3.1.2. RELACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO PROPUESTO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS CON LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	85
3.2. CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	86
3.2.1. GERENCIA FINANCIERA.....	86
3.2.1.1. OBJETIVO DE LA GERENCIA FINANCIERA	86
3.2.1.2. POLÍTICAS DE LA GERENCIA FINANCIERA	87
3.2.1.3. FUNCIONES DE LA GERENCIA FINANCIERA	87
3.2.1.4. RELACIONES DE COORDINACIÓN.....	88
3.2.1.5. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA FINANCIERA.....	88
3.2.1.5.1. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	88
3.2.1.5.2. DEPARTAMENTO DE REGISTRO TRIBUTARIO	90
3.2.1.5.3. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES:.....	92
3.2.1.5.4. DEPARTAMENTO DE TESORERIA:	94
3.2.2. MANUAL DE ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	96
3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
3.3.1. CONCLUSIONES.....	97
3.3.2. RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se desarrolla, el Trabajo de Graduación denominado: “Propuesta de un Modelo de Análisis de Puestos para contribuir a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango”, Caso Práctico: Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango

Dicha propuesta le servirá al recurso humano, puesto que son la base primordial, que permite el adecuado funcionamiento de cualquier empresa o institución pública o privada, por lo que es necesario aplicar herramientas orientadas a lograr una Gestión eficiente de Recursos Humanos, El modelo de análisis de puestos le servirá a la administración de la Alcaldía a tomar decisiones para identificar lineamientos para las compensaciones de los empleados; hacer una ubicación al personal en puestos adecuados; le ayudará a determinar niveles realistas de desempeño y además establecer bases para un sistema de ascensos y poder planear las necesidades de capacitación y desarrollo en el personal.

Se presenta, el planteamiento del problema que contiene los antecedentes sobre las municipalidades de El Salvador. Además se da a conocer la delimitación del tema de investigación, la justificación, que tiene como propósito dar un soporte a otros procesos de Recursos Humanos de la Alcaldía el cual se prevee dará un mejor desarrollo a las actividades y así poder satisfacer las necesidades de la comunidad. Este estudio define los objetivos de investigación, que son la guía para el trabajo, el alcance que se persigue con la investigación y de igual forma se plantean las limitaciones que se presentaron en la realización de la investigación.

El Trabajo de Graduación se ha estructurado por capítulos de la siguiente manera:

CAPITULO I

“Marco Teórico”

El contenido de este capítulo, ha sido estructurado en tres apartados, iniciando con información referente al Municipio de Soyapango que comprende, antecedentes, del Municipio, ubicación, la población. En el segundo apartado tenemos información respecto a la Alcaldía Municipal de Soyapango, antecedentes, misión visión, funciones. Luego está el desarrollo la información concerniente a el Análisis de Puestos, antecedentes, definiciones, necesidades, usos de la información, pasos, requisitos, partes y métodos para el análisis de puestos.

CAPITULO II

“Metodología de la Investigación”

Este capítulo presenta el tipo de estudio, tipo de información, técnicas de recolección de la información, se define el universo y se determina el tamaño de la muestra para investigación de campo.

Asimismo se establece el sistema de hipótesis, tabulación y análisis de datos, presentación de entrevistas, el diagnóstico de la situación actual presentado en un análisis FODA, comprobación de hipótesis, finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación de campo.

CAPITULO III

“Propuesta de un modelo para realizar el análisis de puestos en la Alcaldía Municipal de Soyapango para contribuir a la mejora de la Gestión de Recursos Humano”

Este capítulo se divide en dos partes esenciales, la primera es con respecto al modelo propuesto para realizar el análisis de puestos en la Alcaldía Municipal, describiendo cada una de las partes que lo componen, así como también el impacto

que tendrá cada uno de estos elementos en los procesos actuales de Recursos Humanos en la Alcaldía.

La segunda parte del capítulo desarrolla la aplicación del modelo propuesto en la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mediante la puesta en marcha de un análisis de puestos, del cual se presenta como resultado un manual de análisis y descripción de puestos, detallando cada uno de los elementos que conforman el modelo propuesto de acuerdo a cada uno de los puestos tipo existentes en esta Gerencia los cuales son 26.

Para culminar el Trabajo de Graduación, se presenta las conclusiones y recomendaciones como resultado de la implementación del modelo propuesto, con el fin de dar un aporte a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Recursos Humanos son la base primordial que permite el adecuado funcionamiento de cualquier empresa o institución pública o privada, por lo que es necesario aplicar herramientas orientadas a lograr una Gestión eficiente.

En El Salvador entidades tales como las Municipalidades afrontan el desafío respecto a la implementación de políticas y normas adecuadas de los Recursos Humanos, que permita el poder alcanzar el nivel deseado de la Gestión de Recursos Humanos dentro de la institución con el fin de obtener la eficiencia requerida en cuanto al funcionamiento para brindar sus servicios y lograr la satisfacción de los clientes que en este caso son los usuarios de la institución, esto en función de lo planteado por la Fundación para El Desarrollo (FUNDE), respecto a que el recurso clave de los municipios para modernizar su administración y elevar la calidad de sus servicios es el elemento humano.¹

Desde la creación de las Municipalidades estas han sido regidas por leyes y la Constitución de La República con su reforma en 1983, la cual consagra el régimen municipal, garantiza su autonomía, crea un fondo para el desarrollo de los municipios y establece la necesidad de formular un Código Municipal que regule el accionar de las mismas, el cual se dicta en 1986. Posteriormente en 1987, se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), como ente responsable del fortalecimiento de las Municipalidades.²

El constante cambio en la sociedad y la creciente demanda y expectativas de los empleados han sido factores claves para que dichas instituciones se encuentren en la búsqueda de herramientas administrativas que le permitan una mejora en los

¹FUNDE .Fundación para el Desarrollo. Alternativas para el Desarrollo #55. Pág.10

²FUNDE .Fundación para El Desarrollo. Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal. pág. 6

procesos en cuanto a Recursos Humanos se refiere, ya que recordemos que es vital lograr una satisfacción de los clientes internos para que estos puedan ser eficientes en la realización de los procedimientos por los cuales funciona la institución y de tal manera lograr brindar los servicios y satisfacer a los clientes externos.

Algunas Alcaldías Municipales presentan diferentes problemas relacionados con su personal ya que la Administración de los Recursos Humanos funciona a través de un sistema fragmentado, carente de normas adecuadas y de una apropiada división de tareas funcionales.

Asimismo según estudios realizados por algunas entidades que apoyan a las Municipalidades se han detectado diversos problemas y desafíos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos:

- La ausencia de un servicio civil de carrera del funcionario Municipal siguiendo los principios que implementan Gestión por resultados, a través de mecanismos contractuales renovables entre la Alcaldía y sus dependencias.³
- La necesidad de construir capacidades Municipales y regionales, lo que demanda nuevos esquemas de capacitación y formación de los alcaldes y alcaldesas, concejales y empleados/as públicos.⁴
- Los esfuerzos de capacitación y perfeccionamiento, dirigidos a corregir estas debilidades, no son aprovechados eficientemente por las Municipalidades, debido a la inestabilidad laboral existente, a la ausencia de una política clara en el manejo de los Recursos Humanos, a las remociones que se producen con los cambios políticos, producto de la falta de una Carrera Administrativa Municipal.⁵

³COMURES, USAID. Sistema Municipal de Transparencia.2004. Pág.10.

⁴López Carrión, Nehemías Obed. Modernización y Descentralización de los Estados Centroamericanos, logros, barreras y perspectivas. Fundación Friedrich Ebert, 2001. Pág.91

⁵Ibíd.

Las Municipalidades tienen el reto de modernizar las estructuras administrativas, mejorar sus sistemas y procedimientos y profesionalizar a sus servidores públicos. Esto requiere como base la implementación de la carrera administrativa, debidamente formalizada en un nuevo esquema jurídico-normativo, orientado a la estabilidad y eficiencia del servicio público.⁶

Adicionalmente y debido a las necesidades que las Municipalidades han presentado y la coincidencia en varios estudios en la necesidad de una Ley de Carrera Administrativa de las Municipalidades, esta fue decretada el pasado mes de Abril por la Asamblea Legislativa, la cual cita en el artículo 81 que las Municipalidades deberán elaborar manuales descriptores de cargos, manuales reguladores que contemplen parámetros para la fijación de los salarios, manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y manuales de evaluación de desempeño. Es decir que la elaboración de dichos manuales ya no será únicamente una necesidad para lograr la productividad deseada en la institución ya que a partir del uno de enero del año 2007, año en que será vigente dicha ley, se vuelve una obligación para las Municipalidades. (Ver Anexo N° 1)

Actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con un manual de organización y funciones el cual ha sido elaborado recientemente mediante el apoyo de las diferentes unidades organizativas de la Alcaldía y la experiencia del Gerente Administrativo y no en base a un análisis de puesto por lo que el manual no tiene un soporte de confiabilidad en cuanto a la realidad de cada uno de los puestos de trabajo, así también existe la falta de aspectos de vital importancia que incluyen el análisis de puestos.

Como conclusión de la situación anteriormente planteada, se considera que para contribuir a la solución de los problemas que presenta la Alcaldía Municipal de Soyapango en cuanto a la Gestión de sus Recursos Humanos, la solución de fondo es la propuesta de un modelo para realizar un análisis de puestos en la institución.

⁶FUNDE. Fundación para el Desarrollo. Alternativas para el Desarrollo #55. Pág.10

Y como consecuencia, se plantea el problema en los siguientes términos:

¿En qué medida un modelo de análisis de puestos contribuirá a mejorar la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango?

DELIMITACION DEL PROBLEMA

ESPACIAL

La Alcaldía Municipal de Soyapango se encuentra ubicada en el antiguo centro de la Ciudad de Soyapango, está situado a 648 metros sobre el nivel del mar y a 7 Km. Al este de la Ciudad de San Salvador, limita al norte con los municipios de Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur colinda con Santo Tomas, y San Marcos, al este con el Municipio de Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado y San Salvador.⁷

SOCIAL

La investigación esta dirigida a la Alcaldía Municipal de Soyapango. Además de manera indirecta esta dirigida a los 626 empleados de la Alcaldía.

TEMPORAL

La investigación se realizara en el periodo comprendido de Agosto del 2006 hasta Junio del año 2007.

⁷FUNDE. Fundación Nacional para el desarrollo, Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, año 2000, Pág. 5

SECTORIAL

El caso práctico se realizará para la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal De Soyapango, esta unidad es la encargada de hacer cumplir las políticas generales que en materia de finanzas Municipales determina el Concejo Municipal. Asimismo, es responsable de elaborar los informes financieros del Municipio los cuales deben ser oportunos y confiables, de tal manera que las diferentes gerencias y unidades de apoyo cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de un proyecto de modelo de análisis de puestos para la Alcaldía Municipal de Soyapango se justifica por las siguientes razones:

Mediante un modelo la Alcaldía podrá realizar el análisis de puestos el cual le servirá a la administración de la Alcaldía a tomar decisiones para identificar lineamientos para las compensaciones de los empleados; hacer una ubicación al personal en puestos adecuados; le ayudará a determinar niveles realistas de desempeño y asimismo establecer bases para un sistema de ascensos y poder planear las necesidades de capacitación y desarrollo en el personal.

Además el análisis de puestos brindará a los empleados una claridad en sus responsabilidades. Lo que contribuirá a realizar mejor y con mayor facilidad sus labores.

El fin que persigue el análisis de puestos en la Alcaldía Municipal de Soyapango es el logro de una mejor Gestión de Recursos Humanos dando soporte a los otros procesos de Recursos Humanos el cual se prevee dará un mejor desarrollo de las actividades y así poder satisfacer las necesidades de la comunidad.

Otro aspecto de vital importancia para la realización del análisis de puestos realza en el hecho que el pasado mes de abril se decretó la nueva Ley de la Carrera Administrativa Municipal como ya se mencionó anteriormente, la cual contempla que las Alcaldías están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios; manuales sobre políticas , planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.⁸ La presente ley entra en vigencia a partir de 01 de enero del 2007⁹

En razón de ello consideramos que el realizar un análisis de puestos es el primer paso para elaborar todos los puntos mencionados en dicha ley.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar y proponer un Modelo de Análisis de Puestos que contribuya a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Identificar los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión actual de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, a efecto de identificar oportunidades de mejora.

⁸ Asamblea Legislativa. Decreto N° 1039 Ley De La Carrera Administrativa Municipal. 29 de Abril año 2006, Art. 81

⁹Ídem Art. 84

ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizará en la Alcaldía Municipal de Soyapango y estará orientada a diseñar un modelo para el análisis de puestos a nivel de propuesta para el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango. Posteriormente el modelo a proponer se aplicara como caso práctico en la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango, quedará a libre decisión de las autoridades la futura implementación en las demás unidades de la misma.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- La Alcaldía Municipal de Soyapango no tiene definidos documentos donde se pueda obtener información acerca de antecedentes de la misma.
- Percepción de falta de disponibilidad de los empleados en la investigación de campo.
- La mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango no podrá ser demostrada sino hasta que la misma implemente el modelo a proponer en todas las unidades y pueda arrojar resultados.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 MUNICIPIO DE SOYAPANGO

1.1.1.1 ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

En 1550 se denominaba caserío de Coyapango y en 1740, este poblado que pertenecía a la Parroquia de Tonacatepeque fue denominado San Antonio de Zoyatpango.

En 1824 con la proclama de la primera constitución política de El Salvador, siendo jefe de estado Juan Manuel Rodríguez, se configuraron sus primeros cuatro departamentos: Sonsonate, San Miguel, San Vicente y San Salvador; Soyapango queda adscrito al departamento de San Salvador con el titulo de Pueblo, en 1865 Soyapango es incluido como municipio del distrito del Centro de San Salvador, durante la administración del General Fernando Figueroa, por decreto legislativo del 16 de mayo de 1907 se confirió al pueblo de Soyapango el titulo de Villa y el 21 de Enero de 1969 obtuvo el rango de ciudad.

El 15 de Enero/2004 se ha celebrado el 461 aniversario de fundación de Soyapango, el cual fue reconocido por la corona española como pueblo en 1543 por medio de la Real Audiencia de los Confines asentada en Honduras.

Durante los doce años de conflicto armado, que van desde 1980 a 1992, Soyapango se convirtió en ciudad refugio para los desplazados internos que huían de los combates entre el ejercito nacional y las fuerzas guerrilleras, a tal grado de constituirse en un territorio de disputa entre ambos bandos.

En la ofensiva de Noviembre de 1989, Soyapango fue un lugar estratégico de resistencia para exigir la salida negociada al conflicto armado.

Lo descrito anteriormente hace ver que Soyapango, por ser una de las zonas más industrializadas, sumada a la búsqueda de refugio y sobre vivencia, generó una sobrepoblación, llegando a ser una de las ciudades con mayor población por Kilómetro cuadrado. Actualmente se reconocen 17,000 habitantes por kilómetro cuadrado. Esto hace que Soyapango sea una población altamente vulnerable a los movimientos Telúricos, Epidemias, así como, Sequías, Derrumbes e inundaciones.

1.1.1.2 POBLACIÓN

Después de la llegada de los españoles se configuraron en el territorio de Cuscatlán varios caseríos, uno de ellos fue el de “Coyapango” y se estima que su población por el año de 1550 era de 100 habitantes aproximadamente.

En 1740 su población había crecido a unos 900 habitantes aglutinados en 180 familias aproximadamente y para 1890 la población se estimaba en 2,730 habitantes. En 1930 la densidad poblacional era de 186 habitantes/km², o sea aproximadamente unos 5,600 habitantes. En 1963 la población de este municipio fue de 18,000 habitantes y en 1968 de 21,797. Para 1971 ya se contabilizan 43,158 habitantes, con una densidad poblacional de 1,452 habitantes/km².

De acuerdo al V Censo Nacional de Población y VI de vivienda, la población para 1992 fue de 261,122 Habitantes con una densidad poblacional de 8,786 habitantes /km², Según el Programa Salvadoreño de Investigación Sobre Desarrollo y Medio Ambiente, PRISMA, para 1998 la población estimada era de 403,700 habitantes con una densidad poblacional de 13,592 habitantes/km².

Según datos recavados por la Municipalidad en ocasión de los terremotos de 2001, la Municipalidad ha manejado la cifra estimada de 500,000 habitantes, lo que

implica una densidad poblacional aproximada de 17,000 habitantes/km², de los cuales el 53 % son mujeres y el 47 % son hombres.¹⁰

Para el 2004, en ocasión de celebrarse Elecciones Presidenciales las cuales se realizaran por medio de Documento Único de Identidad (DUI) recientemente implementado como documento electoral, se contabilizan para Soyapango 183,000 personas con dicho documento.

Según datos del Sistema Básico de Salud Integral (SIBASI) de Soyapango, el 47.5% de la población de Soyapango son menores de 18 años, lo que implica que la población total que reside en el municipio es de 385,263 y una población diurna adicional de 150,000 personas entre comerciantes, obreros, empleados y transeúntes de y hacia el oriente del país.

1.1.2 ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

1.1.2.1 DEFINICIÓN DE ALCALDÍA

Las Alcaldías son los órganos del Gobierno Local que son el resultado de la voluntad del pueblo. Son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

El Gobierno Municipal estará ejercido por un Concejo, que tiene carácter deliberante y normativo y lo integrará un Alcalde, un Síndico y dos Regidores propietarios y cuatro Regidores suplentes, para sustituir indistintamente a cualquier propietario.¹¹

¹⁰Alcaldía Municipal de Soyapango. Gerencia de Comunicaciones y RR. Breve Monografía de Soyapango 2004 PP. Tomado de www.Soyapango.gob.sv. Página visitada el día 19 de Agosto de 2006.

¹¹ Asamblea Legislativa. Código Municipal, Aprobado según Decreto Legislativo N° 274 el 31 de Enero de 1986, Tomo 370, de fecha 18 de Enero de 2006. Art.24.

1.1.2.2 ANTECEDENTES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

La Alcaldía Municipal De Soyapango, fue creada en el año de 1901 con el propósito de llevar la organización y el ordenamiento de la sociedad, actualmente el municipio esta gobernado por el partido político del Frente Farabundo Martí Para La Liberación Nacional (FMLN). Cuyo alcalde es el Sr. Carlos Alberto García Ruiz quien gobierna desde el periodo 2003 hasta el 2009.

1.1.2.3 MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Crear un Gestión Municipal eficiente responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económica y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario.

1.1.2.4 VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo Municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo, humanista y democrático.

1.1.2.5 FUNCIONES DE LA ALCALDÍA

Las competencias del gobierno Municipal, de acuerdo al Art. 4 del Código Municipal son las siguientes:

- ☑ De elaboración y ejecución de planes y programas de desarrollo económico y social a nivel local:
 - Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo urbano y rural.
 - Promoción y desarrollo de programas de salud.
 - Planificación, ejecución y mantenimiento de obras públicas.

- Promoción y financiamiento de programas de vivienda o renovación urbana.
- ☑ De prestación de servicios públicos:
 - Ornato público
 - Registro Civil
 - Creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el funcionamiento de mercados, tiangués, mataderos.
 - Aseo y recolección de basura.
 - Policía Municipal.
- ☑ De control y regulación de actividades de los particulares:
 - Supervisión de precios, pesas y medidas.
 - Regulación y supervisión de espectáculos públicos.
 - Impulso y regulación del turismo.
 - Regulación de actividades comerciales, industriales y de servicios.
 - Autorización y regulación del funcionamiento de casas de juegos como loterías, rifas y similares (reformado).
- ☑ De promoción e impulso de actividades de sus habitantes:
 - Promoción de la educación, cultura, deporte y recreación.
 - Promoción de la participación ciudadana.
 - Promoción del desarrollo industrial, comercial y agrícola.
 - Promoción de ferias y festividades.

Cada una de las funciones mencionadas es realizada por cada unidad correspondiente dentro de la Alcaldía. (Ver Anexo N° 2)

1.1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

1.1.3.1 ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los primeros estudios que se hicieron acerca del trabajo fueron realizados por F. Taylor a fines del siglo XIX; a dichos estudios se le denominaron “tiempos y movimientos” la idea fundamental de Taylor, era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos con el objeto de conocer cómo debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente. Estos estudios los realizó en 1878 en Medvale Steel Company. Además propuso el pago de incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los empleados. H. Emerson fue uno de los principales colaboradores de Taylor; buscó simplificar los métodos de trabajo a menor costo. Paralelamente, Gilbreth, da a conocer sus estudios acerca de los “micromovimientos”, los cuales determinan los movimientos elementales para realizar una tarea; aplicaban la “cronociclografía” que determina la rapidez de los movimientos. Es la teoría de H. Fayol (1916), la que propone un método científico para acumular una serie de conocimientos por medio de la observación, recopilación e interpretación de los hechos. La preocupación principal de Fayol fue la de la eficiencia a nivel de toda organización.¹²

El análisis de puesto, es tan antiguo como el trabajo humano, desde que el ser humano tuvo que dedicarse a cazar o pescar, aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos, la tarea se complicó cuando fue aumentando y se necesitaron más personas para realizarla, el ser humano desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria, aquellas para las que parecía estar especialmente dotado.

¹²Gama Bernal, Elba “Bases para el Análisis de Puestos”. Pág., 11

Algunas referencias primeras que se encuentran en el análisis y descripción de puestos. En el Oriente existen interesantes referencias acerca de cómo intentaban resolver este problema en el pasado. DuBois (1970), en la historia de los tests psicológicos, señala que ya en el año de 1115 a.C. en la antigua China, el emperador requería que todos los candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración deberían mostrar sus habilidades para cabalgar, el tiro con arco, el cálculo aritmético, la música o la escritura, estas exigencias se basaban en verdaderos análisis racionales de la actividades que se estaban previsto llevar acabo (Mitchell , 1978).

En el Occidente también tenemos referencias de los grandes pensadores como Sócrates o Platón lo hicieron objeto de su reflexión de la descripción del Estado ideal, en el estado existen muy diversas necesidades, argumentaba Sócrates por el año 500 a.C. que se requieren gran diversidad de habilidades para hacer correctamente satisfechas. No es efectivo que el individuo intente satisfacer todas por si mismo, En un estado Justo sostenía Sócrates, es preciso reconocer las diferencias individuales en aptitudes para el trabajo, las exigencias específicas que imponen ciertas ocupaciones , la importancia que lleven acabo aquellas actividades para las que están capacitadas por naturalezas a fin de que consigan la máxima eficiencia posible y que estas diferencias deben ser apoyadas y fomentadas por el estado. ¹³

Al igual que ha ocurrido en muchos otros ámbitos del conocimiento, en este caso las exigencias y necesidades de la guerra supusieron verdaderas posibilidades para el desarrollo científico. En solo treinta años se progresó más el análisis de puesto que en toda la historia, en este periodo diversos investigadores (Bingham, Scott, Baruch, Mann, Clothier, Watson, Viteles) llevaron acabo tareas singulares y originales para incrementar la eficiencia militar y mucha de sus acciones se apoyaban en el análisis de puestos de trabajo.

¹³Fernández Ríos , Manuel “Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo” Pág. 78

En 1915 Binght organizó el primer departamento de Psicología Aplicada en el seno del Intituto Carnegie de Tecnología ¹⁴

Scott fundó la Oficina de Investigación de Ventas dentro del Instituto Carnegie e investiga los rasgos que diferencian los buenos de los malos vendedores sin tener en cuenta los contenidos de los trabajos sino solo dimensiones de personalidad. Cuando la escala que elaboró fue adaptada al mundo Militar durante la Guerra Mundial, incluía los siguientes componentes básicos: cualidades físicas, lealtad, liderazgo, Inteligencia y valor para el servicio, la evaluación de estas características se llevaba acabo por medio de un equipo de jueces o empleados evaluadores ¹⁵

1.1.3.2 DEFINICIONES DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “analyein” que significa “desatar; por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos ¹⁶

Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto y contexto del puesto.¹⁷

Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requieren un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo¹⁸
El análisis de cargos es la información sobre lo que se hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para el desempeño de manera adecuada.¹⁹

¹⁴ Ibíd. Pág.81

¹⁵ Ibíd. Pág.87

¹⁶ Gama Bernal, Elba “Bases para el Análisis de puestos “Pág.,11

¹⁷ Fernández Ríos, Manuel “ Análisis y descripción de puestos de trabajo” Pág.56

¹⁸ Dessler , Gary “Administración de personal” octava edición año 2001, Pág.,84

¹⁹ Chiavenato , Idalberto “Gestión del Talento Humano “año 2002 Pág., 185

1.1.3.3 NECESIDADES DE UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Unas de las técnicas administrativas que proporciona gran utilidad a las organizaciones es el análisis de puestos, ya que se utiliza como un instrumento indispensable para conocer con toda precisión lo que cada empleado hace y las aptitudes que se requiere para hacerlo, de acuerdo con las características tan especiales, que las organizaciones tiene, se observa que el análisis de puestos, es una necesidad legal, necesidad social, necesidad de productividad.

Necesidad Legal:

Se refiere a que toda relación de trabajo existe dos partes, por un lado, la organización (patrón) y por el otro el empleado, dicho de otra forma los medios de trabajo y la fuerza de trabajo²⁰

Necesidad Social:

Se dice que es una necesidad social, cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los Recursos Humanos van a tener una importante repercusión para la misma, esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de las organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o las del grupo social en el club, encontramos dos grupos los informales que se crean en forma espontánea, esto es a partir de intereses afines entre los individuos como actividades sociales, Grupos formales están determinados por la organización y los constituye cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la organización establece ciertos requisitos (edad sexo, nivel académico experiencia entre otros), que deben ser cubierto por personas para que estos se integren y desempeñen las actividades estipuladas bajo normas y políticas vigentes.²¹

²⁰Gama Bernal, Elba“Bases para el Análisis de puestos. Pág. 49

²¹Gama Bernal, Elba“Bases para el Análisis de puestos”. Pág. 55

Necesidad productiva:

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los Recursos Humanos capaces para desempeñar en forma eficiente la productividad de los diferentes puestos de trabajo, sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van hacer promovidas a otro, o bien las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente, para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo.²²

1.1.3.4 USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una representación muy importante para la organización, por que permite tener una idea clara y sencilla de las actividades que se realizan, orienta a la organización, gerentes y empleados, apoyando a la Gestión de Recursos Humanos.

1.1.3.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El análisis de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos. Proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección

²²Ibíd. Pág. 57

y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

El análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

Es de gran utilidad ya que al definir cada una de las funciones a desempeñar en un puesto, se elabora una ficha o perfil que podrá ser utilizada cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto de trabajo.

1.1.3.4.2. COMPENSACIONES

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se deben a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, los riesgos de seguridad y otros, de todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

También se ve que muchas empresas clasifican los puestos en categorías, el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

1.1.3.4.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

1.1.3.4.4. CAPACITACIÓN

También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de la capacitación que se requiere.²³

Para la detección de las necesidades de capacitación, el análisis de puesto es importante por ser éste el medio que investiga todas y cada una de las tareas a realizar en un puesto en forma óptima, sin embargo, cuando el individuo no ejecuta las actividades de su puesto en forma eficiente, es conveniente detectar en que áreas ha de capacitarse.

En la elaboración de programas de capacitación, el análisis de puestos es útil cuando se enfoca a la eficacia y a la eficiencia con la que se requiere una tarea, es a través de la detección de necesidades de capacitación que se hace un diagnóstico mediante el cual se detectan las áreas a capacitar y así se elaboran

²³ Ibíd. Pág.,84-85

los programas para cubrir los requerimientos necesarios para el desempeño del puesto.

1.1.3.4.5. HIGIENE Y SEGURIDAD

El análisis de puestos debe ser enfocado a la parte de condiciones de trabajo, por ser ahí donde se podrá conocer hasta que punto las condiciones en que labora el individuo son seguras, o si este ambiente puede ocasionarle riesgo o enfermedades de trabajo por la falta de métodos o programas que puedan prever desde accidentes leves hasta fatales, esto puede deberse tanto a la falta de equipo de protección, como a la falta de instrucciones para ser usados.

1.1.3.4.6. OTROS USOS

1. Guiar a los gerentes de cada unidad de trabajo
2. Programación de Inducción
3. Distribución adecuada de trabajos y responsabilidades
4. Promoción de los puestos
5. Programas de incentivos
6. Clasificación de puesto de trabajo

1.1.3.5 PASOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara, cada uno de los puestos que integran una organización, esta técnica consta de seis pasos:

Paso 1: Elaborar el modelo a seguir para realizar el análisis de puestos, el cual debe ser de acuerdo a las necesidades que se presentan en la institución en la que se realizará, por lo que se debe identificar para qué se usará la información, pues

ello determinará qué datos se debe recabar y como hacerlo con el fin de lograr un soporte a la Gestión de Recursos Humanos.

Paso 2: Repasar la información básica e importante de la institución, como organigramas, gráficas de procesos. Los organigramas muestran la división de trabajo en toda la organización; es decir cómo se relaciona el puesto en cuestión a otros puestos y donde encaja el puesto dentro de la organización entera, el organigrama debe identificar el nombre de cada puesto y, por medio de líneas de interconexión, quién depende de quién y con quién habrá de comunicarse el ocupante del puesto.

Paso 3: Seleccionar los puestos representativos que se analizarán. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ellos requieren mucho tiempo.

Paso 4: Analizar el puesto, se recolectan datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

Paso 5: Revisar la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis de puesto se debe verificar con el empleado que desempeña el trabajo y con sus supervisores inmediatos. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos, es utilizado para que el empleado acepte los datos y las conclusiones del análisis del puesto, porque brinda la posibilidad de repasar y modificar la descripción que se ha elaborado.

Paso 6: Preparar una descripción y una especificación del puesto. Por lo general, la descripción y la especificación del puesto son dos resultados concretos del análisis de puestos. La descripción del puesto, es una declaración escrita que

describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto. ²⁴

1.1.3.6 REQUISITOS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

- a) Contar con la autorización o aprobación de dicho estudio por parte de las máximas autoridades de la organización.
- b) Contar con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el análisis de puestos (personal más capacitado en el desempeño de los puestos que se van analizar).
- c) Las personas que realizarán el análisis de puestos (analistas) deberán estar capacitados, de no ser así, se deberán entrenar para tal fin.
- d) Contar con una campaña de información y motivación para los empleados involucrados en el análisis de puestos. ²⁵

1.1.3.7 PARTES DEL INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Las partes en que se divide el instrumento análisis de puesto son: ²⁶

- ☒ Encabezado,
- ☒ Identificación del puesto
- ☒ Descripción genérica
- ☒ Descripción específica
- ☒ Especificación del puesto
- ☒ Perfil.

²⁴Dessler, Gary“Administración de personal” octava edición año 2001, Pág.,85

²⁵Gama Bernal, Elba“Bases para el Análisis de puestos. Pág. 63

²⁶Ibíd. Pág. 67

Encabezado

En el encabezado se debe anotar los datos generales de la organización o empresa, tales como:

- a) Razón Social o nombre de la empresa.
- b) Ramo o giro (a qué se dedica la empresa).
- c) Domicilio legal (lugar donde se ubica la empresa)

Identificación del puesto

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación de los puestos o de los puestos que conforman una organización:

- a) Nombre del puesto
- b) Clave del puesto
- c) Nivel Jerárquico (dentro de la empresa)
- d) Ubicación del puesto (Lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa)
- e) Otros nombres del puesto (otros nombres que se le den a un puesto especial)
- f) Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo determinado o tiempo indefinido).
- g) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza)
- h) Número de empleados en el puesto
- i) Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo.
- j) Puesto inmediato superior
- k) Puesto inmediato inferior
- l) Supervisión recibida
- m) Fecha

Descripción Genérica

En la descripción genérica se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

Descripción Específica

Se hace una exposición detallada de las actividades que el empleado realiza en un puesto determinado, todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una, además es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas.

Especificación del Puesto

Se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo, a estos requisitos también se les llama factores, que a su vez están clasificados en categorías, los cuales son:

Requisitos o Factores

HABILIDADES	ESFUERZO
▪ Conocimiento del equipo ▪ Conocimiento de herramientas ▪ Conocimiento de operaciones ▪ Conocimiento de métodos ▪ Adaptabilidad a diversos puestos ▪ Aptitud analítica ▪ Capacidad de persuasión ▪ Ingenio ▪ Iniciativa ▪ Destreza Manual ▪ Experiencia.	▪ Atención continua ▪ Esfuerzo Físico ▪ Esfuerzo Mental ▪ Esfuerzo Auditivo ▪ Esfuerzo Visual ▪ Tensión Nerviosa
RESPONSABILIDADES	CONDICIONES DE TRABAJO
▪ Calidad ▪ Cantidad ▪ Datos confidenciales ▪ Dinero ▪ Costos ▪ Equipo ▪ Procesos ▪ Trabajo de otros	▪ Ambiente de trabajo ▪ Calor ▪ Humedad ▪ Iluminación ▪ Polvo ▪ Ruido ▪ Frío

Perfil del puesto

Se especifica el grado en que se requiere las principales características que debe poseer el individuo para ocupar esos puestos en especial.

1.1.3.8 MÉTODOS PARA RECABAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La información acerca de las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto se pueden obtener de distintas maneras, en la práctica se puede utilizar las entrevistas, los cuestionarios, la observación y bitácoras.

1.1.3.8.1. LA ENTREVISTA

Para recabar datos del análisis de puestos se usan tres tipos de entrevista:

1. Entrevistas individuales: con cada empleado.
2. Entrevistas de grupos: con grupos de empleados que desempeñen el mismo puesto o un trabajo similar.
3. Entrevistas con uno o más supervisores: que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Es probable que la entrevista sea el método más usado para determinar las obligaciones y responsabilidades de un puesto pero existen ventajas y desventajas.

Ventajas de la entrevista:

- Permite que el empleado hable de actividades y conductas que de otra manera, no saldrían a la luz.
- Se obtiene información de muchas fuentes.
- Permite que el empleado ventile sus frustraciones o externe opiniones.

Desventajas de las entrevistas:

- Distorsión de la información

- Los empleados consideran que son evaluaciones de la eficiencia que podrían afectar su salario.
- Obtener información válida puede ser un proceso lento.

Las entrevistas más fructíferas son las estructuradas ya que se caracterizan por estar rígidamente estandarizadas, replantean idénticas preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes, quienes deben escoger la respuesta en 2, 3 o más alternativas que se les ofrecen.

Para orientar mejor la entrevista se elabora un formulario que contenga todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene limitada libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

1.1.3.8.2. CUESTIONARIOS

El cuestionario es otro medio de recolectar información, por lo cual se pide a los empleados que contesten un cuestionario para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales.

Tipos de cuestionarios

a) Cuestionarios estructurados:

Están estructurados de tal manera que al informante se le ofrecen sólo determinadas alternativas de respuesta.

Ventajas:

- Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es más fácil de codificar y contestar

Desventaja:

- Las categorías que se ofrecen pueden no ser las más adecuadas.
- Que la persona no haya pensado sus respuestas en términos de las categorías que se le ofrecen.
- Al ofrecerle categorías al informante, se le están "sugiriendo" las respuestas.

b) Cuestionarios abiertos:

Son aquellos en los que se pregunta al sujeto algo y se le deja en libertad de responder como quiera, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que describa las actividades principales.

Ventajas:

- Proporciona mucha información.

Desventaja:

- Pero requiere más tiempo por parte del informante.
- Es más difícil de analizar y codificar por parte del investigador.

1.1.3.8.3. LA OBSERVACIÓN

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad.

Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de

labores. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al empleado.

Es necesario alentar a la persona a que aclararen los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal. ²⁷

Preparación para la observación:

1. Determinar y definir que va a observarse.
2. Estimular el tiempo necesario de observación.
3. Obtener la autorización para llevar a cabo la observación.
4. Explicar a las personas que van a ser observadas lo que se va a hacer y las razones de ello.

Conducción de la observación:

1. Familiarizarse con los componentes físicos del área inmediata de observación.
2. Mientras se observa, medir el tiempo en forma periódica.
3. Anotar lo que se observa lo más específicamente posible, evitando las generalidades y las descripciones vagas.

²⁷Dessler, Gary “Administración de personal” octava edición año 2001, Pág.81

4. Si se está en contacto con las personas observadas, es necesario abstenerse de hacer comentarios que impliquen un juicio de valor
5. Observar las reglas de cortesía y seguridad.

1.1.3.8.4. DIARIOS O BITÁCORAS

Otra posibilidad es pedir a los empleados que llevan un diario o bitácora, una lista de lo que hacen durante el día, el empleado registra cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora esto da por resultado un panorama muy completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el empleado y su supervisor. Es evidente que el empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras.²⁸

Las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos, todos ellos ofrecen información relativa de lo que hacen, en realidad las personas que ocupan los puestos las usan para la elaboración de descripción de puestos.

²⁸Ibíd. Pág.91

1.2 MARCO CONCEPTUAL

TÉRMINO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
ALCALDÍA	Es el órgano del Gobierno Local que es el resultado de la voluntad del pueblo. Las Alcaldías son personas jurídicas de derecho público con autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (Ver Municipalidad).	Institución pública que contribuye al desarrollo de un municipio en específico.
ANÁLISIS	Proviene del griego “ anayein” que significa “ desatar; por lo tanto es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
ANÁLISIS DE PUESTOS	Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.	Estudio de un puesto de trabajo y las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización

EFICACIA	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.	Capacidad de lograr el objetivo o meta propuesta.
EFICIENCIA	Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.	Capacidad de realizar las actividades con los mismos recursos en un menor tiempo.
ESPECIFICACIÓN DE PUESTO	Calificación específica, básica y complementaria que debe poseer el personal —capacidades y aptitudes.	Lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir los estudios, las habilidades, la personalidad, etc., requeridos como producto del análisis de puestos.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Proceso mediante el cual se mide el desempeño de un individuo en un cargo determinado.	Es calificar a un empleado comparando su actuación presente o pasada con las normas establecidas para su desempeño.
GESTIÓN	Es la forma en que se aplica el saber.	Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:	Acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y el mantenimiento del personal que la empresa necesita.	El conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

MISIÓN	Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.	Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad
MODELO	Representación simplificada de una parte limitada de la realidad y de los elementos relacionados.	Diseño estructurado para recolectar información de un determinado tema o problema.
MUNICIPALIDAD	Es un concepto relacionado, generalmente, con la administración local en un pueblo o ciudad. Es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Esta encabezada por un alcalde o presidente Municipal y un concejo, todos elegidos por votación popular. Su presupuesto proviene de fondos nacionales, y los permisos de circulación de automóviles, entre otras fuentes.	Es el gobierno de cada municipio en particular que emana de la voluntad popular, conocida comúnmente como Alcaldía municipal cuyas funciones de su competencia están reflejadas en el Art. 4 del Código Municipal.

MUNICIPIO	Constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.	División territorial político-administrativa de un departamento.
PERFIL	Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo.	Se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto en especial.
PRODUCTIVIDAD	Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.	Es la relación que existe entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos En términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

RECURSOS HUMANOS	Concepto utilizado para referirse a los empleados, en sus aspectos cuantitativos y cualitativos. Es decir, a la cantidad de personas que conforman la fuerza de trabajo. Como también los niveles de calificación y capacitación de la misma.	Conjunto de empleados o colaboradores de una empresa u organización.
VISIÓN	Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.	Aspiración sobre la situación deseada, que una organización proyecta en un futuro.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación que se desarrollará es de tipo descriptivo, ya que se analizará y describirá la situación actual del la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, Cuya finalidad será obtener información detallada y objetiva de dicha Gestión para diseñar un modelo de análisis de puestos.

2.2 TIPOS DE INFORMACION

2.2.1 DATOS Y FUENTES PRIMARIAS

Datos Primarios: Toda información que este relacionado con la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Fuente de Datos Primarios: Los diferentes empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2.2.2 DATOS Y FUENTES SECUNDARIAS

Datos Secundarios: Toda aquella información concerniente al desarrollo del tema análisis de puesto que nos permita visualizar la importancia y los programas de análisis de puestos que existen que nos conlleven a una solución del problema.

Fuente de Datos Secundarios:

- Libros
- Investigaciones
- Sitios de Internet

- Folletos
- Personas con experiencia profesional en el tema.

2.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación la recolección de la información primaria se hará a través de:

- Entrevistas: Estarán orientadas a establecer contacto directo con las personas especializadas en el tema así como aquellas que se consideren de vital importancia dentro de la Alcaldía para que nos brinden información sobre la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- Encuesta: La encuesta se fundamenta en un cuestionario (Ver Anexo N° 3) estructurado, no disfrazado que permita recopilar información y datos necesarios para satisfacer los requerimientos de los objetivos propuestos en el estudio.
- Observación: Recabar información directa y confiable mediante la observación de los empleados en sus sitios de trabajo para complementar el cuestionario y las entrevistas realizadas.

2.4 DEFINICIÓN DEL UNIVERSO:

Elementos de Análisis:

El Recurso Humano de La Alcaldía Municipal de Soyapango

Unidad de Análisis:

Alcaldía Municipal de Soyapango.

Ámbito:

Municipio de Soyapango.

Perfil:

Empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Población:

Actualmente la Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta con 626 empleados.

2.5 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para calcular el tamaño de la muestra se tomará toda la población de empleados que tiene la Alcaldía Municipal de Soyapango se hará uso de la fórmula Muestreo Aleatorio Simple (para poblaciones finitas).

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

29

En Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Valor Critico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P: Proporción poblacional de ocurrencia de un evento, (probabilidad de éxito)

q: Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento, (probabilidad de fracaso)

e = Error máximo aceptable

²⁹ Gildaberto Bonilla, “Métodos Prácticos de Inferencia Estadística”, Estadística II, segunda edición, Pág.92

Donde: N=626 (Número Total de empleados en la Alcaldía Municipal de Soyapango)

Z = 1.96 (95%)

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.05

Sustituyendo:

$$n = \frac{626 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{2500} = 238$$

Aproximado a 238 Empleados

Por lo tanto el número de empleados a encuestar de la Alcaldía Municipal De Soyapango es de 238.

El método a utilizar para seleccionar a los empleados que formarán parte de la muestra es el de muestreo por cuotas, tomando cuotas de los diferentes grupos ocupacionales de los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango el cual se detalla a continuación:

GRUPO OCUPACIONAL	EMPLEADOS (CUOTAS)	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
Gerencial	17	6.64	16
Jefaturas	10	3.92	9
Administrativo	141	55.07	131
Técnico	5	1.95	5
Operativo	83	32.42	77
TOTAL MUESTRA			238

2.6 SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.6.1 HIPÓTESIS GENERAL

A mejor Modelo de Análisis de Puestos, mayor contribución a la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A mejor conocimiento de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mejor propuesta de un modelo de análisis de puestos.
- A mejor identificación de los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mayor claridad de las oportunidades de mejora de los mismos.

2.6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL	
A mejor Modelo de Análisis de Puestos, mayor contribución a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Modelo de Análisis de Puestos	Metodología para realizar el análisis de puestos: – Elaboración de un modelo de análisis de puestos. – Revisión de información básica e importante de la institución. – Selección de puestos representativos – Análisis de los puestos – Revisión de la información con las personas que ocupan el puesto. – Preparación de una descripción y una especificación del puesto.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Mejora de la Gestión de Recursos Humanos.	– Apropiado Reclutamiento y selección de personal. – Adecuadas descripciones de puestos. – Apropiado nivel de compensaciones. – Mejores evaluaciones de desempeño. – Oportunos programas de capacitaciones.

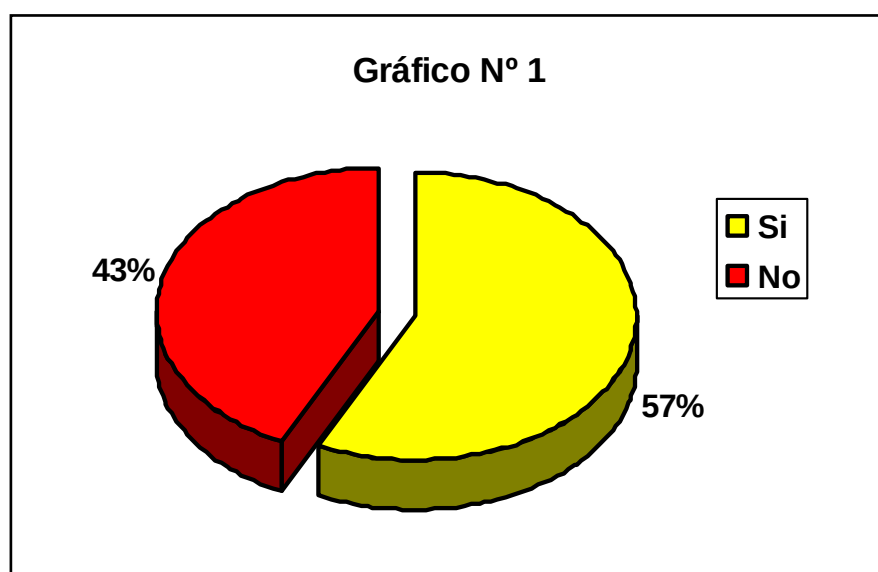
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	
HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1 A mejor conocimiento de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mejor propuesta de un modelo de análisis de puestos.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Conocimiento de situación actual de la Gestión de Recursos Humanos.	– Necesidades específicas de la Gestión de Recursos Humanos. – Existencia de manuales descriptores de puestos, de evaluación de desempeño, de organización, de selección y reclutamiento y escalafón de salarios. – Relación entre los manuales existentes.
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Propuesta de un Modelo de análisis de puestos.	Diagnóstico de las necesidades de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2 A mejor identificación de los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mayor claridad de las oportunidades de mejora de los mismos.	
VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
Aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos	– Reclutamiento y Selección de Personal – Descripciones de puestos – Evaluaciones de desempeño. – Valuaciones de puestos. – Nivel de Compensaciones – Ambiente Laboral
VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES
Oportunidades de mejora	– Mejora en el nivel de competencia de los empleados. – Mejora en la productividad de los servicios.

2.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1. ¿Sabe usted si existe algún tipo de manual de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Saber si los empleados conocen la existencia de manuales de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	136	57.14%
No	102	42.86%
TOTAL	238	100.00%

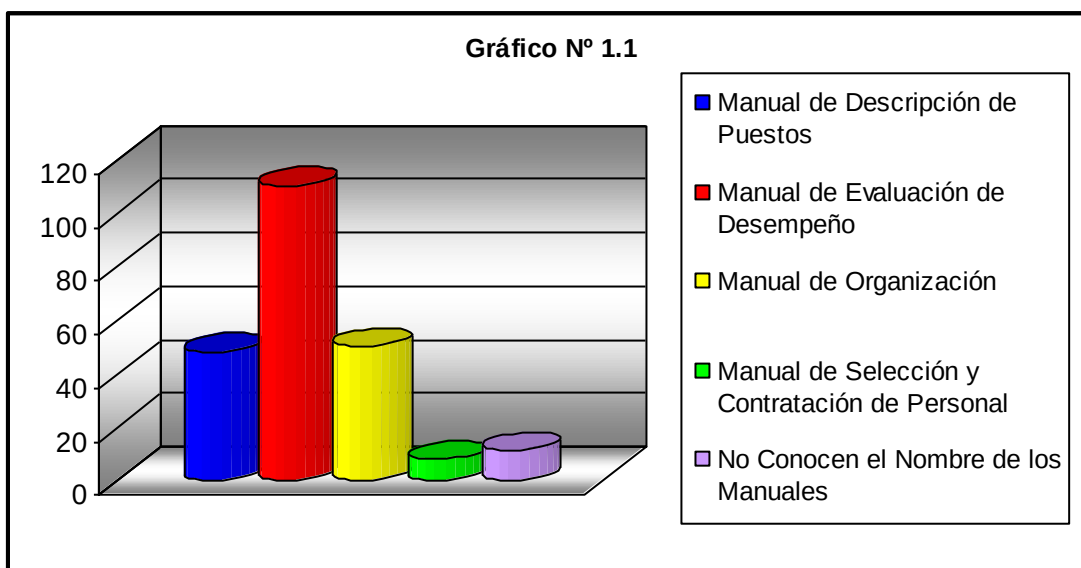


Análisis: De los 238 empleados encuestados el 57.14% saben de la existencia de manuales de Recursos Humanos en la Alcaldía mientras que un 42.86% desconocen la existencia de dichos manuales. Es importante mencionar que de las personas que contestaron positivamente la mayoría se encuentra en puestos gerenciales, jefaturas y administrativos, es decir que las personas que se encuentran en puestos operativos no tienen conocimiento de la existencia de algún manual.

1.1. Si su respuesta es afirmativa favor señalar que tipo de manuales existen según su conocimiento.

Objetivo: Saber que tipos de manuales conocen los empleados que contestaron positivamente a la pregunta anterior.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de Descripción de Puestos	48	35.29%
Manual de Evaluación de Desempeño	110	80.88%
Manual de Organización	50	36.76%
Manual de Selección y Contratación de Personal	8	5.88%
No Conocen el Nombre de los Manuales	11	8.09%

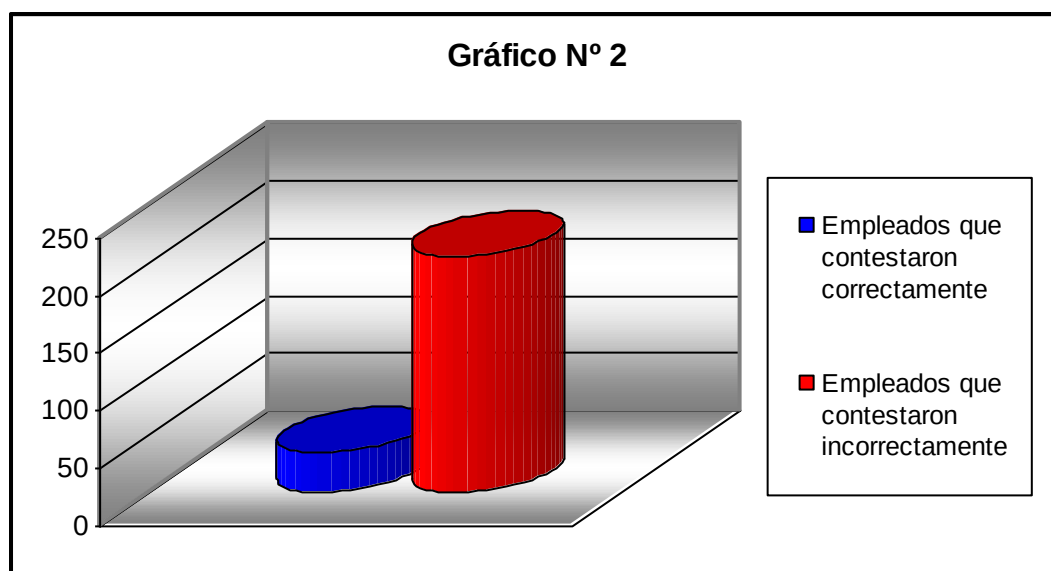


Análisis: La mayoría de los empleados coinciden en la existencia del Manual de Evaluación de desempeño, mientras que únicamente 48 de los empleados conocen la existencia del Manual de Descripción de Puestos, 50 empleados dicen saber la existencia de un Manual de Organización, 8 empleados mencionan la existencia de un Manual de Selección y Contratación; y 11 empleados no mencionaron el nombre del manual ya que saben que existe algún manual pero no conocen el nombre de dichos manuales.

2. ¿Cuál es el nombre de su puesto?

Objetivo: Saber si los empleados conocen el nombre de su puesto de acuerdo a la lista de puestos que existen en la Alcaldía.(Ver Anexo N° 4)

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleados que contestaron correctamente	34	14.29%
Empleados que contestaron incorrectamente	204	85.71%
TOTAL	238	100.00%

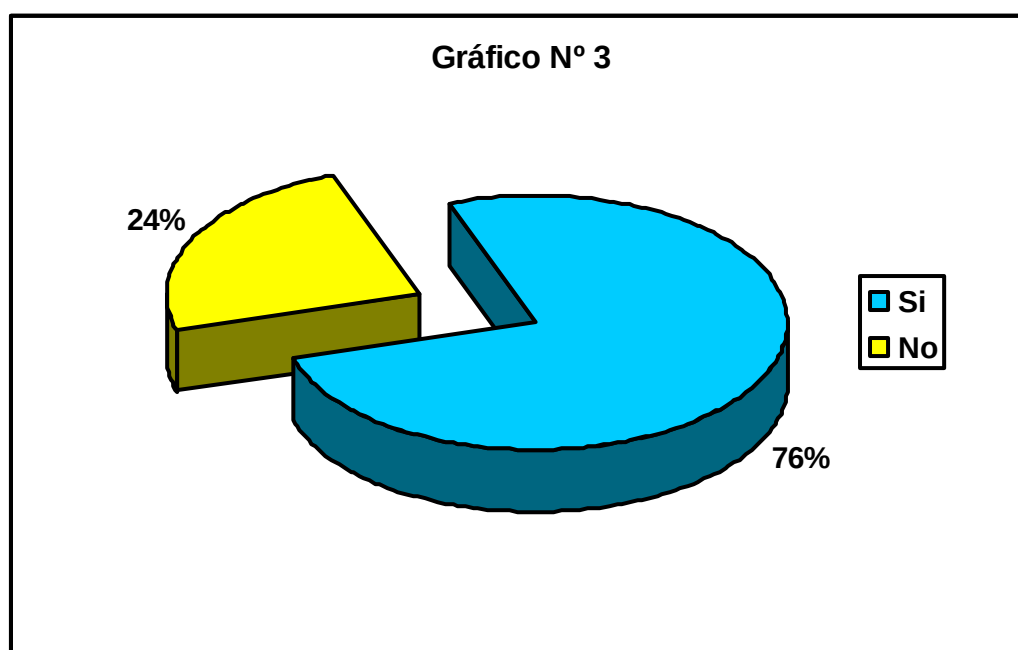


Análisis: Únicamente 34 empleados de los encuestados contestaron correctamente el nombre de su puesto de acuerdo a la lista que posee la Alcaldía, cabe mencionar que estos empleados son jefes, y el resto de empleados contestaron incorrectamente, ya que solamente contestaron con un nombre genérico ejemplo, secretaria, pero no identificaban a que área pertenecía o no ponía la clasificación con la que se identifica el puesto de trabajo.

3. ¿Conoce con detalles las funciones de su puesto?

Objetivo: Saber si los empleados conocen sus funciones laborales.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	181	76.05%
No	57	23.95%
TOTAL	238	100.00%

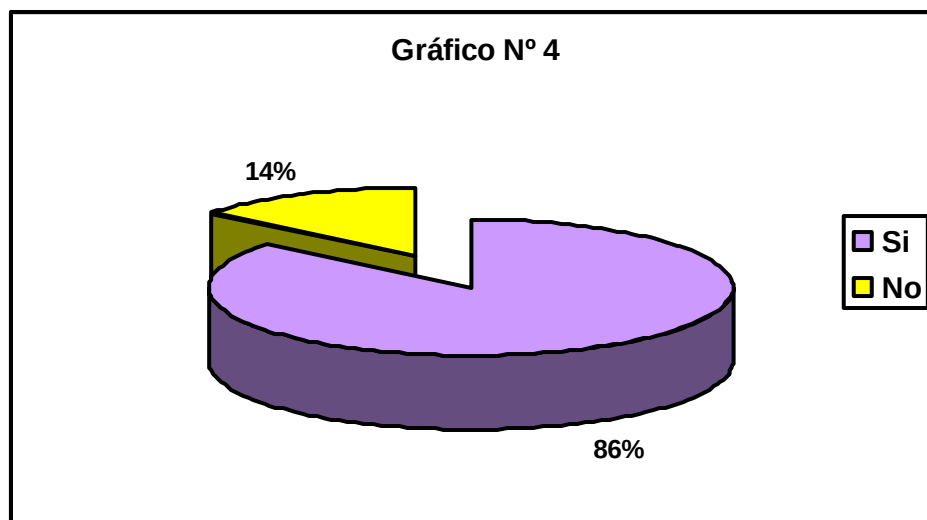


Análisis: La mayoría de empleados afirman conocer con detalle las funciones de su puesto ya que al realizar sus actividades se vuelven rutinarias e identifican sus funciones por las actividades que realizan y no por que estén escritas en algún manual que la alcaldía les haya dado a conocer. Mientras que el 24% de los empleados manifestaron que no conocen con detalle las funciones de su puesto por lo que realizan las actividades que se le encomiendan diariamente.

4. ¿Desempeña las funciones para las cuales fue contratado?

Objetivo: Conocer si los empleados desempeñan las funciones para los que los contrato la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	204	85.71%
No	34	14.29%
TOTAL	238	100.00%

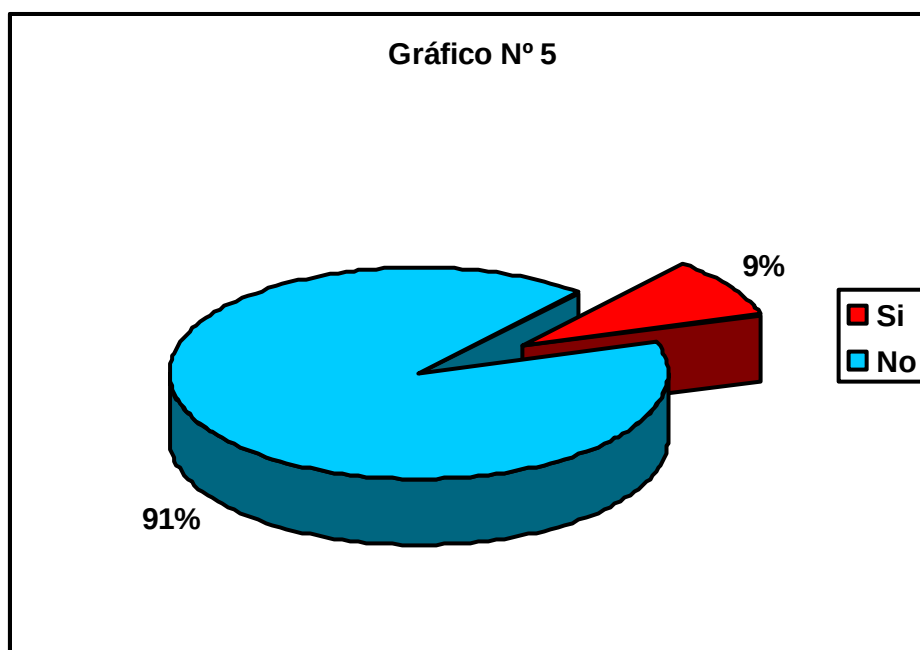


Análisis: La mayoría de los empleados afirman realizar las funciones para el puesto que han sido contratados debido que esas son las funciones que han realizado siempre y no que la Alcaldía les entregara por escrito las funciones que deberían realizar. Pero hay un porcentaje de empleados que afirma todo lo contrario ya que exponen que deben hacer otras funciones que no les competen al puesto de trabajo para el cual fueron contratados, sino que a los jefes o a otras áreas esto se da cuando hay un nuevo proyecto y por ahorrar dinero en lugar de contratar a otra persona le entregan el proyecto para que lo realizan con el personal que esta contratado.

5. ¿Existe una descripción escrita de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si los empleados saben sus funciones por el hecho de estar escritas o si es por rutina diaria.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	9.24%
No	216	90.76%
TOTAL	238	100.00%

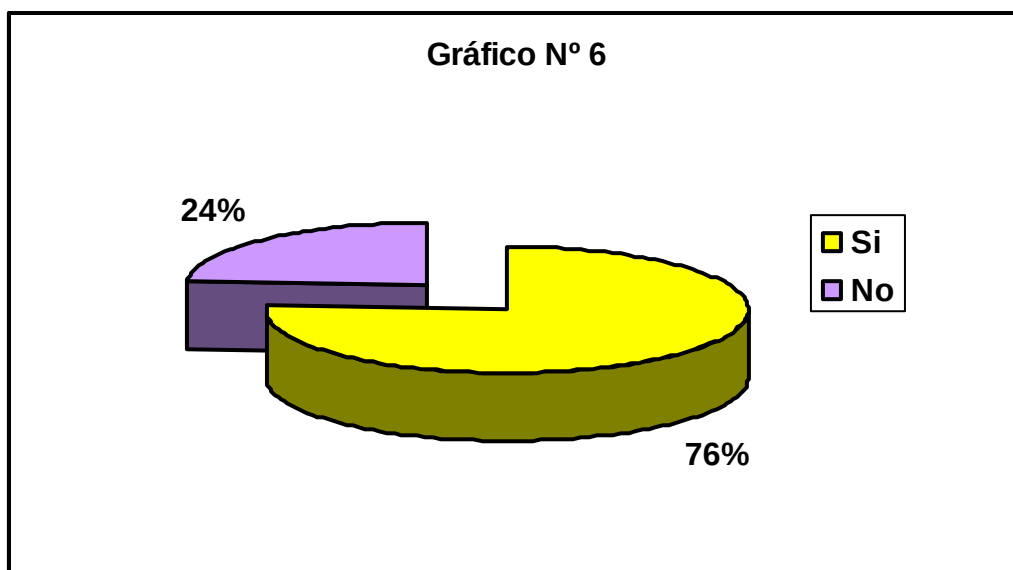


Análisis: La mayoría de empleados afirman que no existe una descripción escrita de su puesto de trabajo, mientras que una minoría de empleados opina lo contrario; pero los empleados que afirman que existe una descripción de su puesto algunos son jefes y gerentes ya que según el gerente administrativo se realizó una junta donde se les dio a conocer y se les entregó una copia del manual que fue elaborado para detallar las funciones de puestos para que lo hicieran llegar a los demás empleados pero aun no lo han dado a conocer.

6. ¿Considera usted que realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo?

Objetivo: conocer si el empleado realiza funciones que le corresponden a otro puesto de trabajo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	181	76.05%
No	57	23.95%
TOTAL	238	100.00%

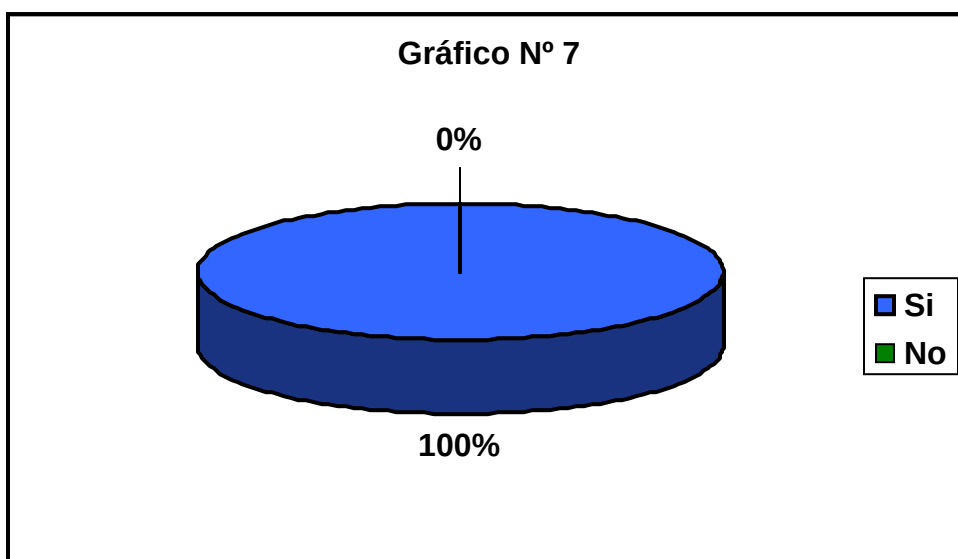


Análisis: La mayor parte de los empleados coinciden en que realizan funciones que no les corresponde al puesto de trabajo que están desempeñando, por lo que tienen sobre carga de trabajo en algunos puestos, es decir que además de realizar las funciones designadas para el puesto que desempeñan están realizando otras que no son de su competencia y que según lo manifestado por el gerente administrativo sea probablemente producto de una mala distribución de tareas o la necesidad de contratar nuevo personal.

7. ¿Considera que el contar con Manuales de Descripción de Puestos ayudaría a realizar apropiadamente las funciones del puesto asignado?

Objetivo: verificar la importancia que los empleados cuenten con un manual de descripción de puesto

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	238	100.00%
No	0	0.00%
TOTAL	238	100.00%

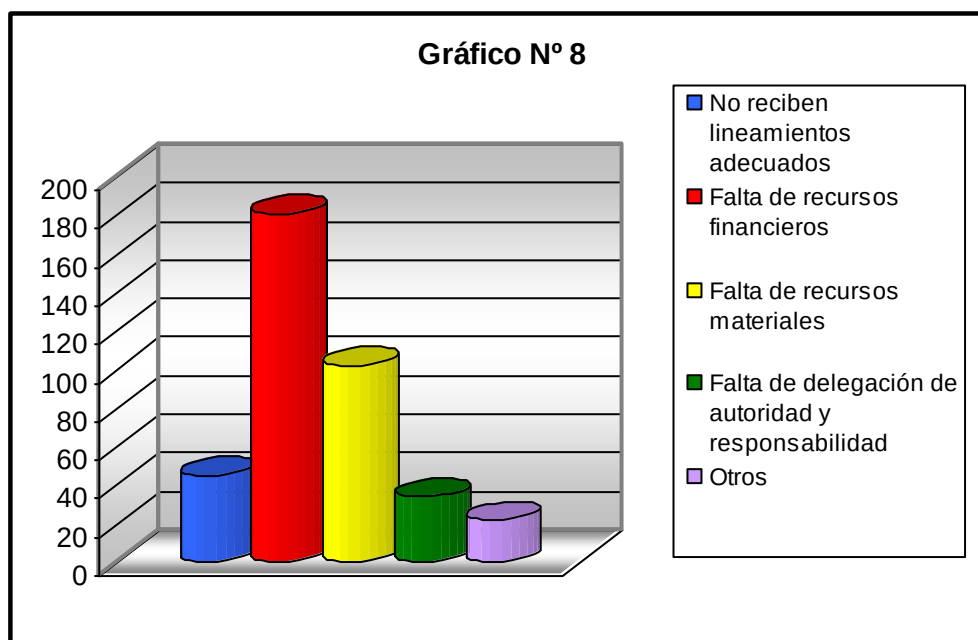


Análisis: El total de los empleados encuestados opinaron que les sería de mucha utilidad contar con un manual de descripción de puestos ya que les permitirá visualizar de una forma más explicativa las funciones que tienen que realizar en el puesto que están desempeñando. Los empleados están conscientes de la importancia de un manual de descripción de puestos y que ello beneficiaría en primera instancia a ellos mismos ya que les permitirá un mejor desempeño lo que se traduce a su vez en un beneficio para la Alcaldía Municipal.

8. ¿Qué obstáculos afronta para cumplir con los deberes y responsabilidades asignadas?

Objetivo: identificar cuales son los obstáculos con los que el empleado se enfrenta para cumplir con sus obligaciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No reciben lineamientos adecuados	45	18.91%
Falta de recursos financieros	181	76.05%
Falta de recursos materiales	102	42.86%
Falta de delegación de autoridad y responsabilidad	34	14.29%
Otros	22	9.24%

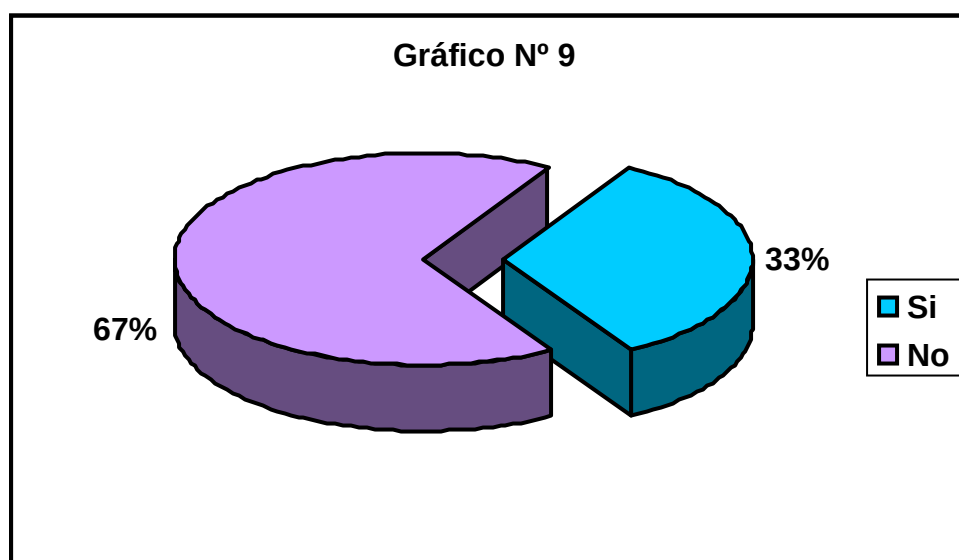


Análisis: Los obstáculos que consideran los empleados influyen más para cumplir con sus deberes y responsabilidades asignadas son la falta de recursos financieros y materiales ya que para un proyecto se necesita la aprobación del concejo de la Alcaldía y pasa mucho tiempo para que ellos puedan aprobar un presupuesto para dichas situaciones, un porcentaje muy pequeño opina que no reciben lineamientos adecuados y falta de delegación de autoridad y responsabilidad un 9.24% opinan que el obstáculo es la falta de recursos humanos para cumplir con su responsabilidades.

9. ¿Considera usted que el salario que devenga es aceptable a las responsabilidades que se le asignan?

Objetivo: conocer si el empleado esta satisfecho con el salario que devenga en la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	33.19%
No	159	66.81%
TOTAL	238	100.00%

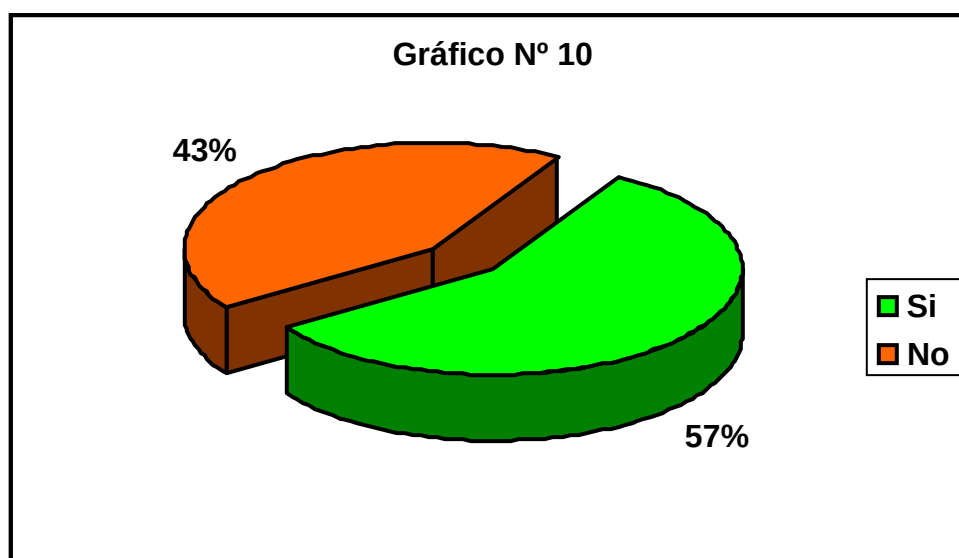


Análisis: El 67% de los empleados encuestados manifiestan que el salario que devenga no esta acorde a las responsabilidades que tienen asignadas, ya que realizan funciones adicionales a las de su puesto de trabajo, así también manifiestan que existen nuevos empleados que tienen menos experiencia y responsabilidades que cumplir pero tienen un salario más alto debido a su nivel de estudios mientras el resto de los empleados les parece aceptable dichos salarios que devengan, por lo que ellos desean se haga una valoración de los puestos de trabajo.

10. ¿La Alcaldía imparte capacitaciones periódicamente a sus empleados?

Objetivo: Identificar si la Alcaldía brinda capacitaciones a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	136	57.14%
No	102	42.86%
TOTAL	238	100.00%

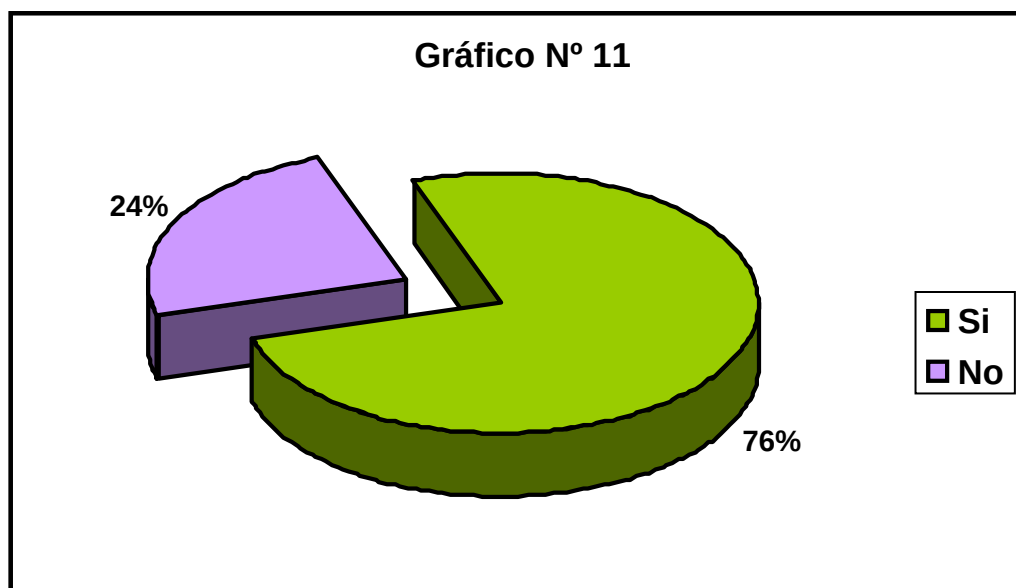


Análisis: El 57% de los empleados afirman que la Alcaldía les imparte capacitaciones cada año, pero un 43% de los empleados encuestados dicen que la Alcaldía no imparte capacitaciones porque no han sido tomados en cuenta cuando esta realiza los programas de capacitaciones, ya que el procedimiento actual para realizar capacitaciones no es efectivo, ya que solo se toma a una pequeña parte de los empleados para dichos programas y según manifestaban algunos de los empleados que ya han recibido capacitaciones, estas no son las adecuadas a las necesidades del puesto de trabajo.

11. ¿Realiza la Alcaldía evaluaciones de desempeño periódicamente a los empleados?

Objetivo: conocer si la Alcaldía realiza evaluaciones de desempeño con frecuencia a los empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	181	76.05%
No	57	23.95%
TOTAL	238	100.00%

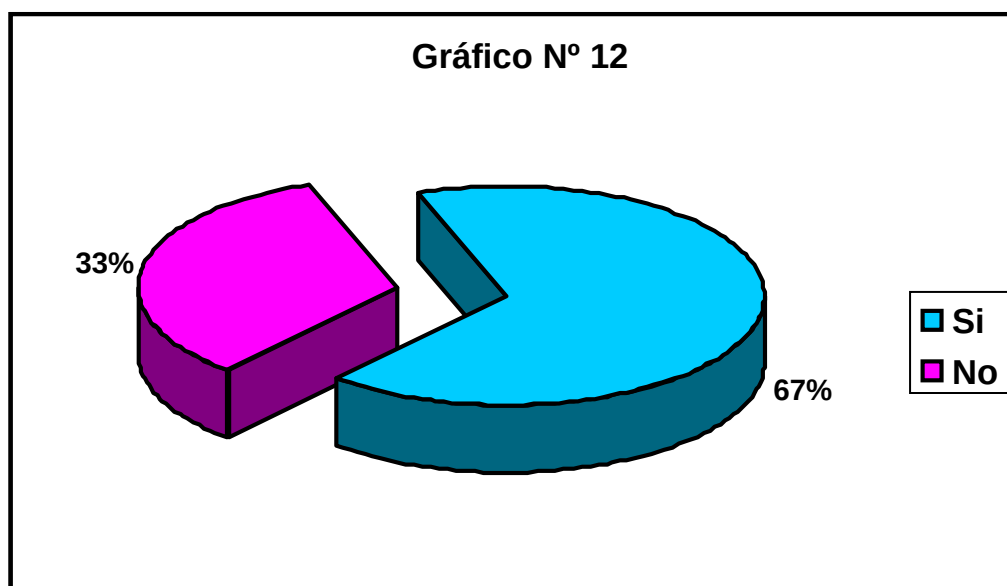


Análisis: La mayor parte de los empleados encuestados opina que la Alcaldía realiza evaluaciones de desempeño cada año y un 24% de ellos afirma que no realizan evaluaciones de desempeño, por el contrario el gerente administrativo manifestó que en el año 2006 se realizó la primera evaluación de desempeño a todo el personal con la aprobación del manual de desempeño y que para el año 2007 se realizarán dos evaluaciones.

12. ¿Brinda algún tipo de incentivos la Alcaldía Municipal?

Objetivo: conocer si la Alcaldía brinda algún tipo de incentivo a sus empleados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	159	66.81%
No	79	33.19%
TOTAL	238	100.00%

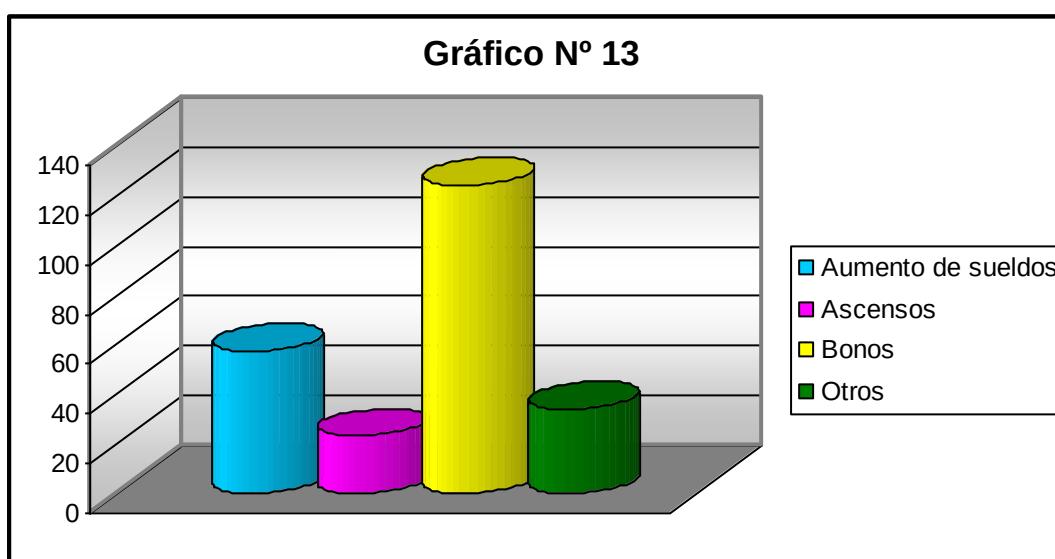


Análisis: El 66% de los empleados coinciden en que la Alcaldía les brinda incentivos y un 33% aseguran no tener ningún tipo de incentivo por parte de la Alcaldía, esto se da porque hasta el momento no se han establecido programas adecuados de incentivos para todos los empleados, por lo que existe una parte de ellos que no obtienen ningún tipo de incentivos que los motive para el buen desempeño de su puesto de trabajo.

13. ¿Qué tipo de incentivos brinda La Alcaldía?

Objetivo: confirmar si la Alcaldía brinda incentivos a sus empleados y que tipo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aumento de sueldos	57	35.85%
Ascensos	23	14.47%
Bonos	124	77.99%
Otros	34	21.38%

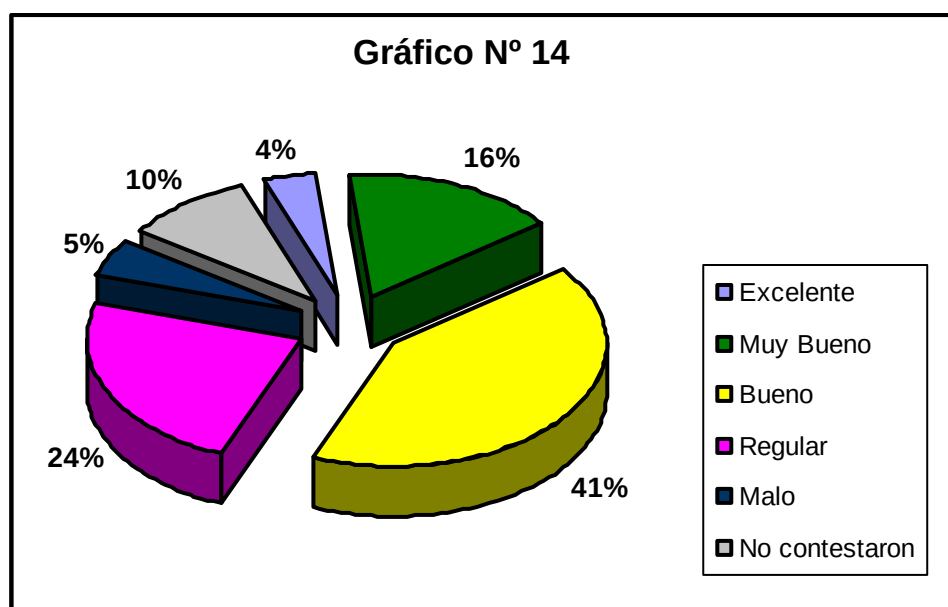


Análisis: De los empleados que afirman que la Alcaldía les brinda incentivos la mayor parte de ellos coinciden en que reciben bonos, otros opinan que aumento de sueldos y una población mas pequeña manifiesta tener ascensos y el 21.38% manifiesta que tienen otros incentivos como es uniforme, calzado para personal operativo, etc. Existe diferentes incentivos para cada puesto de trabajo, pero no se ha tomado en cuenta brindar incentivos a todos los empleados de la Alcaldía ya que como se observo anteriormente existe un porcentaje de empleados que manifiesta no recibir ningún tipo de incentivos a pesar de tener ya varios años laborando en la institución.

14. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Objetivo: conocer la opinión que tiene el empleado acerca del ambiente de trabajo en que se desarrolla.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	3.78%
Muy Bueno	39	16.39%
Bueno	99	41.60%
Regular	56	23.53%
Malo	12	5.04%
No contestaron	23	9.66%
TOTAL	238	100.00%

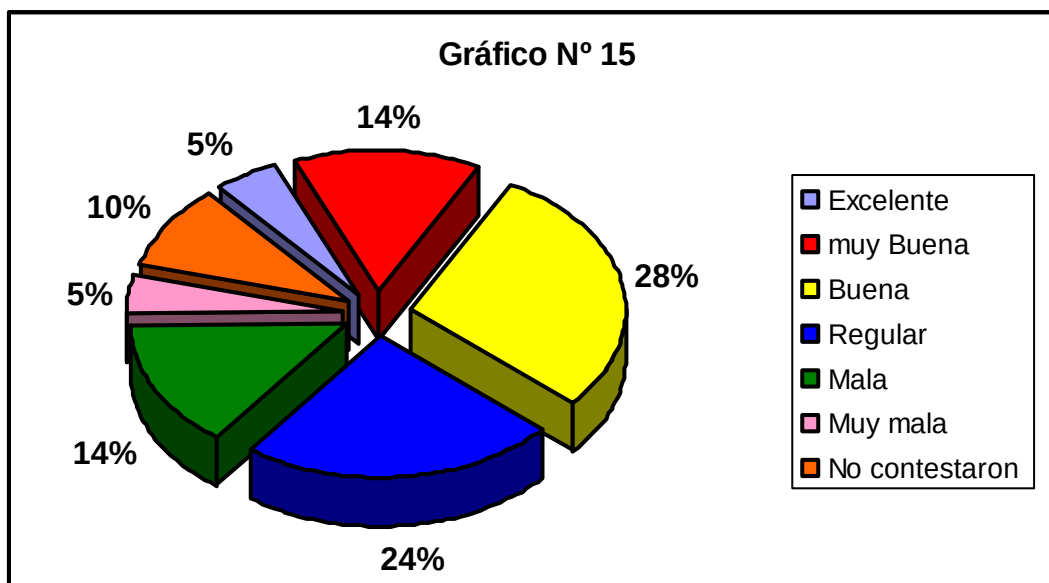


Análisis: En relación sobre el ambiente de trabajo de la Alcaldía, un 41% de los empleados opina que es bueno, el 24% le parece regular y un 16% que es muy bueno, un 10% de los empleados no contestaron a la pregunta y un 5% opina que el ambiente de la Alcaldía es malo y una proporción mas pequeña opina que es excelente. Como en todas las empresas u organizaciones existe un desacuerdo en cuanto a una opinión sobre lo que se refiere al ambiente laboral, aunque la mayor parte califica de bueno el ambiente laboral también existe un porcentaje casi similar que califica de regular y malo el ambiente laboral junto con algunos empleados que prefirieron no contestar.

15. ¿Cómo calificaría usted la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Identificar que opinión tiene el empleado sobre la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	11	4.62%
muy Buena	34	14.29%
Buena	68	28.57%
Regular	57	23.95%
Mala	34	14.29%
Muy mala	11	4.62%
No contestaron	23	9.66%
TOTAL	238	100.00%



Análisis: La mayor parte de los empleados califican la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía de buena a regular, aunque un 19% califica la Gestión de Muy Buena a Excelente, también existe un porcentaje igual que la califica de mala a muy mala y eso sumado a 23 empleados de los encuestados que prefirieron no contestar a esta pregunta. Al igual que la pregunta anterior no existe un acuerdo mutuo en cuanto a una calificación para la Gestión actual de Recursos Humanos, aunque el gerente administrativo encargado de dicha Gestión manifiesta que se presentan problemas por la falta de un departamento de Recursos Humanos y de personal que se encargue específicamente de estas actividades.

2.8 ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAS DE DIFERENTES INSTITUCIONES.

2.9.1. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Lic. Jorge Alberto Mejía Aragón

Gerente Administrativo

1. ¿Existe en la Alcaldía Municipal un Departamento de Recursos Humanos?

R// No

2. Si no existe un Departamento de Recursos Humanos ¿Por qué no existe y cuál es la unidad que realiza las funciones de Recursos Humanos?

R// No existe departamento de recursos humanos por que no existen recursos económicos para montar dicho departamento aunque esté sea necesario, no se ha logrado aprobar en el presupuesto. Actualmente el Concejo Municipal está trabajando en contratar a una persona encargada de recursos humanos, pero no se ha tomado la decisión, porque se busca una persona idónea al puesto y que cumpla los requisitos necesarios.

Actualmente el Gerente Administrativo realiza todas aquellas actividades que están vinculados con la gestión del recurso humano

3. ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que la municipalidad han presentado con respecto a la Gestión de Recursos Humanos?

R//

- ☒ El Concejo de la municipalidad, busca una persona idónea al puesto y que pertenezca oficialmente al partido del FMLN. Es decir que no puede contratar a personas de otro partido o que no estén afiliadas al mismo.
- ☒ Falta de decisión del Concejo.

Los problemas que se han presentado para la gerencia Administrativa

- ☒ Recarga de trabajo para el gerente administrativo, actualmente se solicitó una persona técnica para el apoyo de la gerencia administrativa pero todavía se está gestionando con el concejo para la decisión de contratar a esa persona.
- ☒ Atrasó en las actividades.
- ☒ No se registra un control adecuada de las actividades que se están realizando.
- ☒ Existe una deficiencia en la contabilización de planillas.

4. ¿Cuáles considera usted que son algunas fortalezas y oportunidades de la Gestión Recursos Humanos en las municipalidades?

R// Actualmente la Alcaldía cuenta con una persona en el área Administrativa con experiencia en diferentes áreas y puestos de trabajo.

El concejo está trabajando para la contratación de personal para recursos humanos.

5. ¿La Alcaldía Municipal de Soyapango cuenta actualmente con algún tipo de manual de Recursos Humanos? ¿Cuáles?

R// Si

- ☒ Manual de Recursos Humanos (No esta aprobado)
- ☒ Políticas de Personal (No esta aprobado)
- ☒ Manual de Evaluación de desempeño (Aprobado)
- ☒ Escalafón de Salarios (No esta aprobado)

6. ¿Cuál ha sido la base fundamental para la elaboración de dichos manuales?

R//

- ☒ Base legal
- ☒ Normas técnicas de control Interno de la Corte de Cuentas.
- ☒ Código Municipal
- ☒ La experiencia del gerente administrativo en la elaboración de manuales.

☒ Apoyo de las diferentes jefaturas de los departamentos de la Alcaldía.

7. ¿Se ha dado a conocer dichos Manuales a los empleados? Si, No ¿Por qué?

R// Si

El manual de evaluación de desempeño es conocido por las jefaturas y ellos son los encargados de dar a conocer el manual a los demás empleados. De los otros manuales lo conocen a nivel de jefatura pero aún no han sido aprobados.

8. ¿Dichos manuales están siendo puestos en práctica?

R// Si

Como gerente administrativo, pongo en práctica dichos manuales, aunque la mayoría no estén aprobados son de apoyo para realizar mis funciones con respecto a recursos humanos. Ya que el manual de desempeño está aprobado son los jefes de cada sección los responsables porque se ponga en practica con los empleados.

9. ¿Se ha realizado en la Alcaldía Municipal de Soyapango algún análisis de puesto? SI, NO ¿Por qué?

R// No

Por falta de personal para realizarlo y falta de recursos financieros.

10. ¿Considera que un análisis de puesto contribuirá a solventar problemas referentes a los recursos humanos?

R// Si

Porque mediante un análisis de puestos se podrá elaborar los diferentes manuales necesarios en la Gestión de Recursos Humanos, ya que varios se encuentran elaborados, esto permitirá complementarlos así como sustentar dicho trabajo. De tal manera que esto ayudará a orientar a los empleados a la realización eficiente de sus labores.

11. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos importantes que se deben incluir un análisis de puestos?

R//

1. Identificar la labor del Cargo
2. Requisitos adecuado de la persona
3. Identificar aspectos (Técnicos, Económicos y Humanos)
4. Ambiente Laboral

12. ¿Cuál es el proceso actual de reclutamiento y selección de personal?

R//

1. El Jefe de la unidad hace la solicitud de la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo.
2. Justificar cual es la necesidad de crear el puesto.
3. La Gerencia Administrativa; es la área encargada de recoger los currículos a través de Universidades y el Ministerio de Trabajo
4. Se realizan pruebas escritas para conocer las habilidades y conocimiento tales como: Excel, Word, escrituras, ortografía y pruebas psicológicas.
5. Se seleccionan tres candidatos que hayan tenido su mayor puntaje en las pruebas que se realizaron.
6. El Concejo selecciona a la persona y es el encargado de tomar la decisión a quien deberá contratar la Gerencia Administrativa.
7. La Gerencia Administrativa llama a la persona seleccionada, y llena la solicitud y es contratada.
8. Las políticas de contratación son regidas por la ley de la corte de cuentas.

13. ¿Realiza la Alcaldía Municipal de Soyapango evaluaciones de desempeño a sus empleados? ¿cada cuanto?

R// Si

Una vez al año, pero en el año 2007 se pretende realizar dos evaluaciones de desempeño.

14. ¿La Alcaldía Municipal de Soyapango realiza capacitaciones para sus empleados? ¿Cada cuanto?

R// Si

El plan de capacitación esta definido para cada año el cual cuenta con las fechas en las cuales se llevaran durante el año de trabajo, las cuales están enfocadas a suplir las diferentes necesidades que han presentado por cada unidad de trabajo las cuales son expuestas a la gerencia general por los diferentes jefes de cada departamento.

15. ¿Se han realizado valuaciones de puesto?

R// No

16. ¿Existen programas de higiene y seguridad ocupacional para empleados en la Alcaldía Municipal de Soyapango. ?

R//

Actualmente la Gerencia Administrativa esta trabajando con el Ministerio de Salud, en el cual se ha formado un comité de cuatro personas, para apoyar a estas necesidades, que conlleva a que los empleados sientan seguridad en sus labores cotidianas.

17. ¿Qué recomendaciones daría usted para la Mejora de la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

R//

1. Crear un departamento de Recursos Humanos.
2. Definir la contratación del personal para el Departamento Recursos Humanos.
3. Brindar los insumos necesarios al personal encargado actualmente de las funciones de Recursos Humanos, para realizar las labores.

2.9.2. INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO DE LA MUNICIPALIDADES
(ISDEM)

Lic. Alejandro Jacobo.
Gerente General

1. De acuerdo a su experiencia ¿cuales considera ud. que son los principales problemas que las municipalidades han presentado con respecto a la gestión de los recursos humanos?

R//

- ☒ Falta de control del personal en el ingreso y salida
- ☒ Falta de métodos de monitoreo y evaluaciones
- ☒ Contratación del personal sin métodos idóneos para su ingreso
- ☒ Existencias de manuales que se apliquen en la contratación

2. ¿Cuáles considera usted que son algunas fortalezas y oportunidades de la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

R//

- ☒ Mejor control administrativo en el ingreso y salida de personal.
- ☒ Manuales elaborados que no se aplican
- ☒ Disciplina en el personal para el desarrollo de actividades
- ☒ Personal conocedor en el área de trabajo.
- ☒ Aprovechar las capacitaciones que ofrecen las diferentes instituciones
- ☒ Poner en práctica los manuales para el desarrollar mejor las planificaciones en las diferentes áreas de trabajo.

3. Según su conocimiento ¿Qué entidades están encargadas del control de los procedimientos de los recursos humanos en las municipalidades?

R//

- ☒ Cada unidad es responsable de lo que se realiza en las actividades.
- ☒ El alcalde, Gerente y Secretario Municipal, son los responsable cuando no existe unidad de recursos humanos.

4. Según su criterio ¿a qué se debe el hecho que en algunas municipalidades catalogadas como grandes no existe un departamento de recursos humanos?

R//

El alcalde ejerce una función muy importante, el secretario y gerente general dentro de los recursos humanos cuando no existe, en muchas ocasiones no lo ven necesarios por que no existen mecanismos de planificación en el recurso humano.

5. ¿Cuál considera ud. que es la importancia de un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

- ☒ Conocer el rendimiento del trabajo con relación a las metas propuestas
- ☒ Para realizar ajustes en el trabajo y ubicar el personal idóneo para que se pueda desempeñar mejor en sus labores.

6. Considera que realizar un análisis de puestos en las municipalidades sería un paso importante para realizar diferentes manuales que den soporte a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos ¿Por qué?

R//

Si, son de gran importancia los manuales, por que permiten a las municipalidades orientar y son de marco de referencia, para la planificación y orientación de las actividades que realizan los empleados.

7. ¿Cuáles considera ud. como aspectos importantes que debe incluir un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

Aspectos que identifiquen el puesto de trabajo, las habilidades y destrezas necesarios para el puesto, el ambiente en que se desarrolla.

8. ¿Quiénes considera ud. que deben ser las personas idóneas para realizar un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

- ☒ Gerente de Recursos Humanos
- ☒ Gerente Administrativo
- ☒ Comisión Integrada por jefes de unidad.
- ☒ Técnicos Especialistas en Análisis de Puesto.
- ☒ Personas que conozcan y tengan experiencia en análisis y descripciones de puestos.

9. ¿Qué recomendaciones daría ud. para la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

R//

- ☒ Que los Concejos municipales den a conocer los objetivos generales de la gestión para que el personal se integre a las políticas.
- ☒ Capacitar al personal en métodos de planificación.
- ☒ Lograr un buen clima organizacional en las Alcaldías.
- ☒ Elaborar y dar a conocer diferentes manuales para que los empleados puedan orientarse en la realización de sus labores.

2.9.3. CORPORACIÓN DE MUNICIPALIDADES DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR (COMURES)

Ing. Rony Romero
Asesor de Proyectos Municipales

1. De acuerdo a su experiencia ¿cuales considera ud. que son los principales problemas que las municipalidades han presentado con respecto a la gestión de los recursos humanos?

R//

- ☒ Carencia de una política municipal sobre Recursos Humanos
- ☒ No cuentan con manuales/guías/herramientas que les oriente a una gestión del recurso humano.
- ☒ Carencia de expediente de cada empleado municipal.

2. ¿Cuáles considera usted que son algunas fortalezas y oportunidades de la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

R//

- ☒ La aplicación de parte de las municipalidades de la nueva Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- ☒ La elaboración de diferentes manuales.
- ☒ La creación de departamentos de recursos humanos.

3. Según su conocimiento ¿Qué entidades están encargadas del control de los procedimientos de los recursos humanos en las municipalidades?

R//

Específicamente no hay nadie, debería de ser por una parte la Corte de Cuentas, y las mismas municipalidades

4. Según su criterio ¿a qué se debe el hecho que en algunas municipalidades catalogadas como grandes no existe un departamento de recursos humanos?

R//

Como les mencionaba a la falta de una política municipal de recursos humanos, falta de recursos económicos para contratar a una persona idónea en el cargo.

5. ¿Cuál considera ud. que es la importancia de un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

Es de mucha importancia por que considero que los empleados municipales tienen que estar en los puestos indicados, especialmente en algunos casos por lo delicado del trabajo, ejemplo de ello Registro del Estado Familiar, Cuentas Corrientes, etc.

6. Considera que realizar un análisis de puestos en las municipalidades sería un paso importante para realizar diferentes manuales que den soporte a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos ¿Por qué?

R//

Si, porque antes de elaborar cualquier manual que se pueda implementar en las municipalidades hay que realizar un diagnostico de la situación, como los empleados desarrollan su trabajo y si esta de acuerdo a la normativa municipal.

7. ¿Cuáles considera ud. como aspectos importantes que debe incluir un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

El grado académico de la persona, sus conocimientos en materia municipal, su experiencia, su disponibilidad, su tiempo, su agrado o no de su trabajo, etc.

8. ¿Quiénes considera ud. que deben ser las personas idóneas para realizar un análisis de puestos en las municipalidades?

R//

Considero que especialmente tiene que realizarlo una persona fuera de la municipalidad que tenga experiencia y conocimiento del tema, aunque también una comisión integrada por concejales, empleados y un asesor puede funcionar.

9. ¿Qué recomendaciones daría ud. para la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en las municipalidades?

R//

- ☒ El Alcalde y el Concejo Municipal tienen que tener verdadera voluntad para abordar el tema de recursos humanos.
- ☒ Que las municipalidades cuenten con manuales, guías que les apoye a realizar su trabajo.
- ☒ Que exista una buena relación entre el Patrono (Alcalde, Concejales) y el Empleado (Jefes, Empleados Municipales).

2.9 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.

2.9.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se ha desarrollado a través de los resultados de la investigación de campo realizada mediante encuestas y entrevistas que se realizaron al personal y a personas claves conocedoras de las municipalidades, con el fin de conocer el contexto interno y externo que puedan afectar positiva o negativamente, la Gestión de Recursos Humanos. El análisis FODA representa un diagnóstico sobre la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

FORTALEZAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

- La persona encargada de la función de recursos humanos actualmente (gerente administrativo) posee mucha experiencia en el área y puestos de trabajo:
El gerente administrativo es una persona con mucha experiencia y conocimiento sobre Recursos Humanos, lo que ha facilitado en cierta forma la gestión y elaboración de instrumentos en el área descrita, ya que sabe sobre las necesidades que afronta dicha gestión e intenta poner en marcha lo necesario para su mejora.
- Disciplina en el personal para el desarrollo de las actividades sin la existencia de manuales:
Aunque el personal no cuente con manuales escritos que les señalen las responsabilidades y funciones que deben realizar, estos son capaces de realizar las actividades por rutina diaria.

OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

- Vigencia de la Nueva Ley de Carrera Administrativa:

Con el decreto y vigencia de la Nueva Ley de Carrera Administrativa las municipalidades podrán desarrollar herramientas que ayuden a mejorar la Gestión de Recursos Humanos lo cual se traduce como un beneficio tanto para los empleados como para la institución ya que el objetivo de dicha ley es el de desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia de la Administración Pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso de las personas que lo soliciten al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado y la estabilidad en el cargo, basándose en los méritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión o de cualquiera otra índole.

DEBILIDADES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

- No existe departamento de recursos humanos:

En la Alcaldía municipal de Soyapango no existe un departamento de recursos humanos lo cual se vuelve un problema para la gestión de la misma ya que no hay suficiente personal encargado para realizar dichas funciones, aunque esta designado el gerente administrativo para llevar a cabo las funciones del departamento, pero se vuelve una sobre carga de trabajo la cual genera inconformidad por parte del empleado.

- Falta de recursos financieros y materiales:

La falta de recursos financieros y de materiales se vuelve una debilidad para La Alcaldía Municipal de Soyapango ya que los empleados no pueden tomar decisiones de mejorar o contratar personal para los proyectos designados a las

áreas, por que se debe trabajar bajo un presupuesto aprobado por el Concejo de la Alcaldía y si este no ha sido aprobado los encargados de los proyectos no pueden proceder a mejorar las condiciones de los proyectos asignados.

Por otra parte la Alcaldía no cuenta con los recursos financieros aprobados para poder crear un departamento de recursos humanos que cumpla con todas sus funciones.

- Inexistencia de candidatos idóneos inscritos o afiliados al partido actualmente para ocupar los puestos:

Debido a que la Alcaldía no cuenta con recursos financieros para crear el departamento de Recursos Humanos se promueve la contratación de una persona encargada para dichas funciones, pero dentro de las políticas de contratación de personal que posee la Alcaldía Municipal de Soyapango es que deben estar inscritos o afiliados al partido pero actualmente en la lista de inscritos no se encuentra la persona idónea para el puesto requerido.

- Recarga de trabajo para el gerente administrativo.

Debido a que el gerente administrativo lleva la función del departamento de recursos humanos se vuelve una sobre carga de trabajo ya que debe realizar sus funciones y además las del departamento de recurso humanos, lo que a su vez no permite que realice eficientemente las funciones como gerente administrativo por realizar otras que no le corresponden.

- Atraso en las actividades.

El atraso en las actividades se da cuando los empleados no reciben buenos lineamientos o delegación de autoridad y responsabilidad para realizar sus funciones con lo anteriormente mencionado los empleados no cumplen con las metas programadas en los planes de trabajo de los gerentes o jefes encargados.

- No existen controles adecuados de las actividades que se están realizando.
En la Alcaldía no establecen métodos de monitoreo y evaluaciones que puedan identificar las actividades que esta realizando el personal que labora.
- Deficiencia en la contabilización de planillas:
Actualmente la Alcaldía no tiene una persona exclusiva para gestionar las actividades de los recursos humanos, esto genera problemas para el encargado de la gerencia administrativa, lo cual lleva a una recarga de trabajo y no es posible revisar y verificar la documentación elaborada como es el caso de la contabilización de planillas.
- Falta de un Análisis de Puestos:
En la Alcaldía Municipal de Soyapango no se ha realizado ningún análisis de puestos que permita brindar información importante que contribuya a mejorar la Gestión de Recursos Humanos en la misma.
- Carencia de políticas Municipal:
Dentro de la Alcaldía no existe un departamento de Recursos Humanos, el cual no cuenta con manuales aprobados, que puedan orientar las diferentes actividades que se realizan dentro de la misma.
- Voluntad del Concejo Municipal:
Es necesario que el Concejo pueda tomar la decisión mas pronto posible, de desarrollar el departamento de Recursos Humanos y contratar la persona idónea, y a si mismo que le puedan dar la importancia necesaria al personal, dando a conocer los objetivos generales que pretende para que el personal se integre
- Empleados no conocen el nombre de su puesto:
La mayoría de empleados de la Alcaldía municipal, no conocen el nombre completo de su puesto de trabajo, de acuerdo a la lista oficial que tiene la Alcaldía.

- Mala distribución de trabajo:
Existe una recarga de trabajo dentro de la Alcaldía, para los empleados, manifiestan realizar funciones que no le corresponden al puesto de trabajo.

AMENAZAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

- Cambio de Personal Clave en el proceso de Implementación: Dentro de la Alcaldía se da los cambios de personal a nivel de jefatura y esto en una medida afecta el trabajo que se ha realizado anteriormente dentro del tiempo que estipula la ley.

CUADRO RESUMEN DEL ANÁLISIS FODA

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Experiencia y Conocimiento de la persona encargada de la función de Recursos Humanos. - Disciplina en el personal para el desarrollo de las actividades sin la existencia de manuales.	- Actualmente se estudia la posibilidad de contratar personal para recursos humanos. - La realización de un análisis de puestos para mejorar la Gestión de Recursos Humanos. - Existencia de manuales que aun no han sido aprobados. - Existencia de diferentes entidades que apoyan a las municipalidades en materia de capacitación - La creación de un departamento de recursos humanos. - Vigencia de la Nueva Ley de Carrera Administrativa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
- No existe departamento de recursos humanos. - Falta de recursos financieros y materiales. - Inexistencia de candidatos idóneos inscritos o afiliados al partido actualmente para ocupar los puestos - Recarga de trabajo para el gerente administrativo. - Atraso en las actividades. - No existen controles adecuados de las actividades que se están realizando. - Deficiencia en la contabilización de planillas. - Falta de un análisis de puestos - Carencia de una política municipal sobre recursos humanos. - Voluntad del Concejo Municipal para atender problemas sobre recursos humanos. - Empleados no conocen el nombre de su puesto de trabajo. - Mala distribución del trabajo.	- Cambio de Personal Clave en el proceso de Implementación.

Fuente: Elaboración propia.

2.10 COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

A mejor Modelo de Análisis de Puestos, mayor contribución a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Los resultados de una mejora en la gestión de Recursos Humanos serán reflejados hasta que la Alcaldía implemente el modelo a proponer de análisis de puestos en todas sus unidades.

Se prevé que el modelo a proponer será un aporte importante a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos ya que la Alcaldía no posee un modelo de análisis de puestos por lo que siendo el primero contribuirá a que esta entidad obtenga información necesaria de su fuerza laboral lo cual será traducido en un beneficio para dicha gestión.

HIPOTESIS ESPECÍFICA 1

A mejor conocimiento de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mejor propuesta de un modelo de análisis de puestos.

Como resultado de la investigación esta hipótesis se comprueba a través de los resultados, en la que se obtuvo información sobre la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango mediante encuestas y entrevistas a personas claves. Así se tiene que:

- No existe un departamento de Recursos Humanos.
- El Gerente Administrativo es el encargado de las funciones de Recursos Humanos en la Alcaldía.

- Existen algunos de los manuales de Recursos Humanos, elaborados sin un análisis de puestos previo.
- Existen empleados que no conocen dichos manuales.
- La mayoría de los empleados no conocen el nombre de su puesto de trabajo.
- La mayoría de los empleados dicen conocer sus funciones pero afirman no contar con una descripción escrita de su puesto de trabajo.
- La mayoría de los empleados consideran que las funciones que realizan no son adecuadas ni corresponden al puesto que desempeñan.
- Los empleados manifiestan tener más de algún obstáculo para cumplir con sus deberes y responsabilidades.
- La mayoría de los empleados manifiestan que el salario que devengan no es aceptable de acuerdo con las responsabilidades que le asignan.
- Existen empleados que manifiestan que la Alcaldía no imparte capacitaciones a sus empleados.
- Existen empleados que afirman que la Alcaldía no realiza evaluaciones de desempeño.
- Existe una parte de los empleados que manifiesta que la Alcaldía no brinda incentivos.

Dichos resultados sobre la situación actual pueden ser visualizados también mediante el Análisis FODA (Ver páginas 69-73).

Por lo tanto teniendo un conocimiento de los aspectos actuales de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango se podrá tomar en cuenta para realizar la propuesta de un modelo de análisis de puestos.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

A mejor identificación de los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango, mayor claridad de las oportunidades de mejora de los mismos.

Esta hipótesis es válida a través de los resultados obtenidos mediante las encuestas y entrevistas realizadas en la investigación de campo, en la que se identificó los aspectos de análisis de puestos que influyen en la Gestión de Recursos Humanos tales como:

- Falta de conocimiento de nombre del puesto de trabajo
- Falta de descripciones de puestos en forma escrita.
- Inaceptabilidad de salario en cuanto a la asignación de responsabilidades
- Falta de conectividad de puesto con las funciones desempeñadas por el empleado.
- Sobrecarga de trabajo
- Falta de capacitación a empleados
- Falta de evaluaciones de desempeño a empleados.

Conociendo los aspectos del análisis de puestos de acuerdo a las necesidades específicas que presenta la Alcaldía Municipal de Soyapango en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos sumado a la falta de un análisis de puestos se identifica la existencia de oportunidad de mejora en cuanto a:

- Mejora en el nivel de competencia de los empleados
- Mejora en la productividad de los servicios.

Esto dado mediante la propuesta del modelo para realizar el análisis de puestos en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

2.11 CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación que ha comprendido el trabajo de campo encuestando a empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango como a personas claves en la Gestión de Recursos Humanos en la municipalidad, a permitido concluir lo siguiente:

1. La Alcaldía Municipal de Soyapango posee un procedimiento inadecuado para el reclutamiento y selección de personal, métodos inadecuados para la detección y planificación de programas de capacitación, se identifica la existencia de sobre carga de trabajo en empleados e ineficiencias en el desarrollo de evaluaciones de desempeño, Asimismo se refleja la inexistencia de programas de seguridad e higiene para el personal, los cuales han sido reflejados en el desarrollo de la investigación de campo.
2. Se evidencia en la Alcaldía Municipal de Soyapango la existencia de manuales elaborados empíricamente, pero se sabe que no es posible elaborar un manual verídico y eficaz sin realizar antes un análisis de puestos que logre dar el soporte necesario a los diferentes procesos de la Gestión de Recursos Humanos.
3. Asimismo teniendo en cuenta que algunos manuales ya están elaborados previo a la realización de un análisis de puestos, se observa que muchos empleados no conocen su existencia mucho menos pueden aplicarlos, como es el caso del manual de desempeño el cual ya está aprobado por el Concejo Municipal desde el mes de abril del año 2006, y todavía existen empleados que no lo conocen, de igual manera se tiene lo que es el manual de organización y descripción de puestos que aunque no ha sido aprobado el gerente administrativo lo ha puesto en marcha dándole la labor a cada jefatura de darlo a conocer a sus subordinados y son pocos los que conocen dicho manual, es decir que no se le a dado la importancia necesaria y no existe un compromiso verdadero de parte de las diferentes jefaturas.

4. En la Alcaldía Municipal se practica la Gestión de Recursos Humanos pero no existe un Departamento que desarrolle estas actividades sino que es el Gerente Administrativo quien se encarga de las actividades de dicha gestión.

2.12 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda elaborar y proponer un modelo de análisis de puestos de acuerdo a las necesidades de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Soyapango identificadas en el desarrollo del trabajo de investigación y posteriormente se realice el análisis de puestos en las diferentes unidades de la Alcaldía con el propósito de desarrollar herramientas que apoyen a la solución de problemas con respecto a reclutamiento y selección de personal, descripciones de puestos, planes y programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, programas de seguridad e higiene entre otros; y así lograr fortalecer la Gestión.
2. Se recomienda que La Alcaldía Municipal De Soyapango sustente mediante el análisis de puestos los manuales ya existentes y/o complementarlos para su pronta aprobación y puedan ser puestos en práctica, así como la elaboración de otros que todavía no han sido elaborados.
3. Que en la medida en que sean elaborados y aprobados los diferentes manuales que se prevé darán un soporte a la Gestión de Recursos Humanos, se defina una estrategia de divulgación, para que los empleados conozcan y apliquen dichas herramientas las cuales serán de beneficio para la realización de sus funciones.
4. Asimismo se recomienda desarrollar un departamento o gerencia de recursos humanos que fortalezca la Gestión de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal de Soyapango, puesto que es necesario que la Alcaldía municipal le dé la importancia debida a estas actividades, ya que se considera que la Alcaldía municipal de Soyapango no es una Alcaldía pequeña sino que está catalogada

como grande teniendo en cuenta que tiene 626 empleados, es notable que la parte de recursos humanos juega un papel importante por lo que una sola persona no puede realizar y controlar dichas actividades de una manera eficiente y eficaz, debe existir un departamento que se dedique especial y únicamente a la parte del recurso humano, esto vendría a solventar muchos de los problemas que actualmente existen con respecto a la gestión de los recursos humanos.

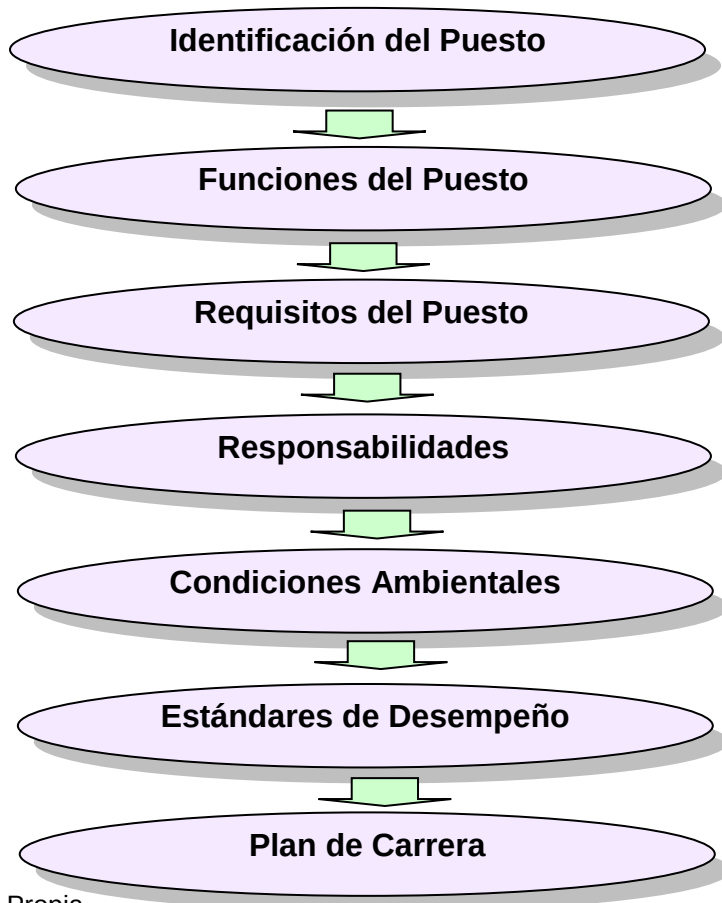
CAPITULO III

PROPUESTA DE UN MODELO PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ALCADÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

3.1. MODELO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS

El modelo para realizar el análisis de puestos es una herramienta diseñada en forma estructurada que permitirá recolectar información relevante sobre los puestos de trabajo de la Alcaldía Municipal de Soyapango con el propósito de contribuir a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos. (Ver Anexo N° 5)

El modelo de análisis de puestos consta de los siguientes componentes:



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización

1. Nombre del Puesto: Denominación que se le da a un determinado puesto de trabajo dentro de la Alcaldía.
2. Naturaleza del Puesto: Nivel jerárquico al que pertenece el puesto (Dirección, Administrativo, Técnico y Operativo).según la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

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

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

Nivel administrativo: pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel operativo: pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.
3. Departamento o unidad al que pertenece: Se refiere a la unidad organizativa a la cual pertenece el puesto.
4. De quien Depende: Se refiere al tipo de Gerencia, Departamento, Unidad o puesto de trabajo a quien se reporta.

5. A quien Supervisa: Consiste en detallar los diferentes puestos, que se tienen bajo su responsabilidad.

II. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Se refiere a las funciones propias de cada puesto de trabajo. Estas pueden ser funciones diarias y funciones periódicas.

1. Funciones Diarias: Se detallan todas aquellas funciones y/o responsabilidades que se desarrollan durante todos los días
2. Funciones Periódicas: Se detallan todas aquellas funciones y responsabilidades, que se desarrollan en un tiempo o período programado.

III. REQUISITOS DEL PUESTO

Se refiere a los requisitos mínimos para ocupar y desempeñar el puesto de trabajo.

1. Nivel Académico: Se refiere al nivel académico o estudios mínimos necesarios que deberá tener la persona para desempeñar el puesto.
2. Experiencia: Tiempo de experiencia que deberá tener como mínimo la persona para el desempeño y desarrollo del puesto.
3. Otros conocimientos técnicos o especializados, que sean necesarios para ocupar el puesto: Se refiere a todos aquellos conocimientos de estudios técnicos y conocimientos generales que exige el puesto para que la persona pueda ocuparlo.
4. Tipo de habilidades, destrezas y características personales: Son todas aquellas aptitudes, habilidades y características naturales que cada persona tiene, la cual es adquirida por capacitación o adiestramiento, que exige el puesto para ocuparlo.

5. Tipo de relaciones que requiere el puesto: Entiéndase como relaciones todas aquellas comunicaciones y contactos necesarios para realizar las funciones. Estas pueden ser internas y externas.

Internas: Indica toda tipo de comunicación que tenga el puesto con los diferentes departamento de la Alcaldía.

Externas: Indica todo tipo de comunicación que tenga con el puesto, Organismos o Instituciones fuera de la Alcaldía.

6. Principales Materiales y equipos que utiliza para desarrollar las actividades: Materiales y equipos de trabajo que se utilizan en el puesto de trabajo como: maquina de escribir, contómetro, computadora, papelería, vehículos y otros.

IV. RESPONSABILIDADES

Se refiere a todo tipo de responsabilidades que el puesto posee, las cuales pueden ser en personal, bienes y dinero.

1. Personal bajo su supervisión: Especificar el nombre del puesto que está a su cargo y el número de personas que supervisa.
2. Responsabilidad en bienes: Valor aproximado del los bienes que se manejan
3. Responsabilidad en dinero: Valor monetario que se maneja.
4. Responsabilidad en documentos: Tipo de documentos que se manejan, corrientes o confidenciales.

V. CONDICIONES AMBIENTALES:

Se refiere a las condiciones del ambiente en el cual se desempeña cada puesto de trabajo dentro de la institución lo cual incluye: características del lugar en el que

desempeña las funciones, riesgos, accidentes y/o enfermedades a los que está expuesto el empleado en cada puesto de trabajo.

Se han clasificado como riesgo mínimo, intermedio y alto.

Riesgo Mínimo: Cuando la probabilidad de riesgos y accidentes es casi nula; el empleado está expuesto únicamente a adquirir enfermedades comunes por las labores que desempeñan tales como dolores de cabeza, gripes entre otras.

Riesgo Intermedio: La probabilidad de riesgos y accidentes es mayor; el empleado se encuentra expuesto a adquirir enfermedades que necesitan un tratamiento un poco más complicado, tales como: alergias, infecciones, stress, problemas visuales, entre otros.

Riesgo Alto: Probabilidad alta de riesgos y accidentes, el empleado se encuentra expuesto a enfermedades graves tales como: derrames, problemas cardíacos, y otros que necesiten hospitalización o tratamientos prolongados.

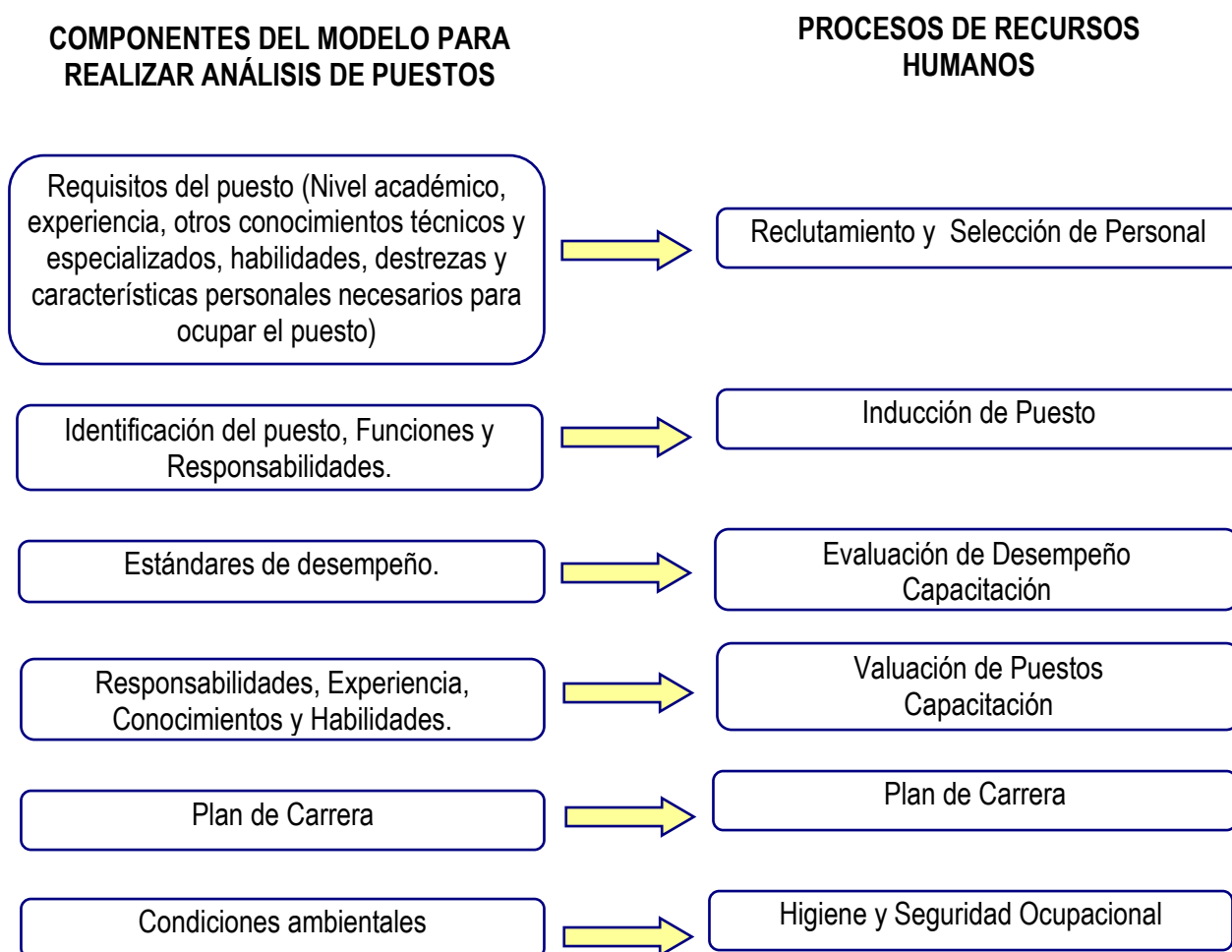
VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

Se refiere a indicadores que permitirán medir el desempeño de la persona que ocupará el puesto en cuanto al objetivo que persigue el mismo.

VII. PLAN DE CARRERA

Se refiere a los puestos potenciales a los que la persona que ocupa el puesto tiene las posibilidades de aspirar en un futuro como parte del desarrollo profesional dentro de la institución.

3.1.2. RELACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL MODELO PROPUESTO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTOS CON LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración Propia

3.2. CASO PRÁCTICO: GERENCIA FINANCIERA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

En este apartado se desarrolla la aplicación del modelo propuesto de análisis de puestos específicamente en la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango ya que se considera es una unidad organizativa de vital importancia que tiene bajo su responsabilidad el control de los ingresos y egresos de la Alcaldía Municipal. Se detallan aspectos generales sobre dicha Gerencia y sus dependencias y como resultado de la aplicación del modelo se presenta un manual de análisis y descripción de los puestos tipo existentes.

3.2.1. GERENCIA FINANCIERA

La Gerencia Financiera es la unidad encargada de hacer cumplir las políticas generales en materia de finanzas municipales que determine el Concejo Municipal. Asimismo, es responsable de elaborar los informes financieros del Municipio los cuales deben ser oportunos y confiables, de tal manera que las diferentes gerencias y unidades de apoyo cuenten con la información necesaria para la toma de decisiones.

Actualmente la Gerencia Financiera cuenta con 73 empleados distribuidos en los diferentes departamentos que la componen. De los cuales existen 26 puestos tipos.

3.2.1.1. OBJETIVO DE LA GERENCIA FINANCIERA

Contribuir al desarrollo financiero de la municipalidad garantizando la recaudación y la administración adecuada de los ingresos y egresos, así como el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar las operaciones y servicios que presta la municipalidad a la comunidad.

3.2.1.2. POLÍTICAS DE LA GERENCIA FINANCIERA

- Asesorar en forma adecuada al Concejo Municipal en la administración eficiente de los recursos financieros.
- Proponer una Estructura Presupuestaria que sea acorde a la realidad de la Municipalidad.
- Dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de las fases del ciclo presupuestario.
- Elaborar y proponer las políticas, manuales, instructivos y demás disposiciones internas que regulen el proceso administrativo de la Institución.
- Notificar oportunamente la aprobación del presupuesto.
- Autorizar por delegación del Alcalde la realización de los gastos, ya sea para remuneraciones o compras de bienes y servicios.

3.2.1.3. FUNCIONES DE LA GERENCIA FINANCIERA

- Planificar y programar todas las acciones de carácter financiero y contable que se necesiten para establecer un manejo y control eficiente de los recursos de la municipalidad.
- Elaborar y aprobar los estados financieros y efectuar análisis de los gastos reales contra los presupuestos en las cuentas más importantes, con el propósito de realizar proyecciones financieras.
- Proponer los lineamientos para la formulación del presupuesto.
- Analizar conjuntamente con el Alcalde y el Concejo Municipal el seguimiento y evaluación del logro de objetivos y metas del presupuesto, así como, proponer las medidas correctivas necesarias.
- Coordinar con el Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, el programa anual de compras institucional a fin de disponer oportunamente de los recursos financieros.
- Realizar las demás funciones que de acuerdo a los requerimientos del Alcalde o Gerente General le sean asignadas.

3.2.1.4. RELACIONES DE COORDINACIÓN

INTERNA	EXTERNA
• Gerencia General • Despacho Municipal • Concejo Municipal • Unidades subordinadas a dicha gerencia.	• FISDL • Corte de Cuentas • Ministerio de Hacienda • Fiscalía General de la República • Empresas públicas y privadas

3.2.1.5. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA FINANCIERA

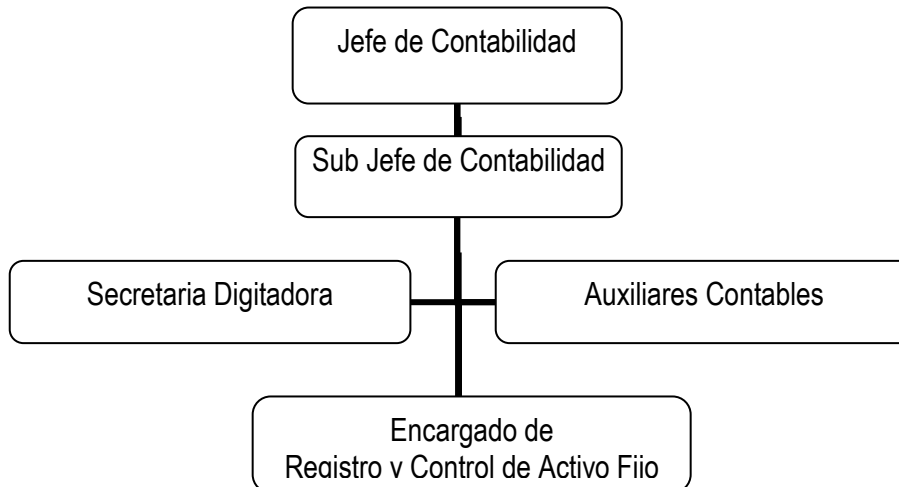


Fuente: Elaboración Propia.

3.2.1.5.1. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Es el ente contralor de todos los bienes municipales, llámese estos públicos o semi-autónomos en su defecto fondos municipales. Es responsable de clasificar, registrar, resumir, comunicar e interpretar la actividad económica, financiera, administrativa, patrimonial y presupuestaria de la Municipalidad, cuya principal actividad es jerarquizar las erogaciones, así como también, respaldar y avalar los diferentes movimientos que se realizan; convirtiendo todas estas transacciones en información para la toma de decisiones.

Organigrama del Departamento de Contabilidad



Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos del Departamento de Contabilidad:

General:

Mantener la coordinación de los egresos e ingresos, costos y gastos que posee la Municipalidad; sirviendo a las diferentes jefaturas como fuente de información oportuna, confiable, relevante, y comprensible para la toma de decisiones; para que de esta manera se elabore un presupuesto acorde a la realidad de ésta.

Específicos:

- Mantener actualizados los registros contables de la Municipalidad.
- Emitir estados financieros, cédulas presupuestarias, comprobantes contables de ingresos y egresos diarios, cheques de fondos proyectados y respaldados con sus respectivas autorizaciones, partidas de devengamiento, notas de cargo y abono.
- Mantener relaciones de coordinación con instituciones contraloras como Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas, ISDEM, FISDL, Dirección General de Contabilidad Gubernamental.

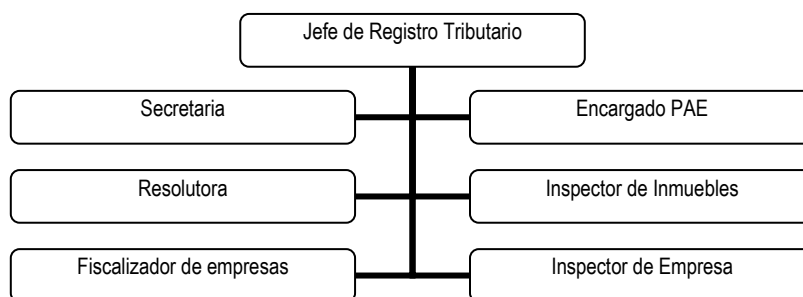
Funciones del Departamento de Contabilidad:

- Diseñar, implantar y mantener un sistema contable que refleje con claridad la situación económica y financiera de la municipalidad.
- Proporcionar información y atender las recomendaciones de Auditoria Interna, Externa y Corte de Cuentas.
- Elaborar y presentar oportunamente los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración del Concejo Municipal.
- Mantener actualizado los libros contables, para la toma de decisiones.
- Mantener todos los respaldos necesarios de las erogaciones e ingresos de la Municipalidad.
- Mantener inventariado todos los bienes de la alcaldía.
- Mantener ordenada toda la información de las erogaciones realizadas.
- Revisión y codificación de comprobantes contables.

3.2.1.5.2. DEPARTAMENTO DE REGISTRO TRIBUTARIO

Es el órgano responsable de la administración tributaria, de efectuar las funciones básicas de determinación, aplicación, verificación y control de los tributos municipales; asimismo para la aplicación de sanciones por las contravenciones señaladas en la ley general tributaria municipal, ordenanzas y acuerdos.

Organigrama del Departamento de Registro Tributario



Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo del Departamento de Registro Tributario:

General:

Permitir que los actos de determinación de los tributos municipales se manifiesten como la garantía real y objetiva para el ejercicio del derecho de la reclamación de los contribuyentes consagrados en la Constitución política; Asimismo que dichas actuaciones garanticen el cumplimiento del debido proceso, a efecto de garantizar el derecho de reclamación de los créditos tributarios a favor de la administración tributaria municipal. Esta función previsoras debe caracterizarse por la independencia de sus funciones, a la vez asegurar mediante acuerdos del Concejo Municipal la liquidez de los oficios que correspondan con los principios y normas tributarias aplicables a cada caso concreto.

Específicos:

- Registrar y calificar los inmuebles, empresas y personas naturales o jurídicas, sucesiones, fideicomisos y toda la actividad comercial que se realiza dentro del Municipio.
- Coordinar las funciones de apoyo de una manera óptima para concretar las políticas y planes diseñados en las programaciones específicas tomando en cuenta los objetivos y eficacia administrativa; y maximización en el cumplimiento tributario.

Funciones del Departamento de Registro Tributario:

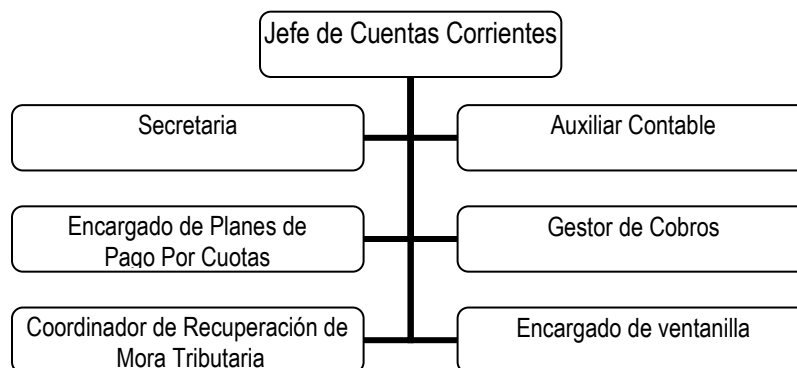
- Verificación, registro y tasación del impuesto por la actividad económica efectuada por personas naturales y jurídicas en el Municipio.
- Verificar y des-inscribir contribuyentes por haber suspendido la actividad económica en el Municipio (cierre de negocios o comercios)
- Actualización de la base de datos con nuevos negocios o comercios surgidos en el Municipio.

- Verificar y controlar el cumplimiento de las obligaciones formales de aquellos contribuyentes por actividad económica que la Ley General Tributaria Municipal y la Tarifa General de Arbitrios Municipales de Soyapango, así lo estipulen.
- Actualizar el pago del impuesto por actividad comercial a aquellos contribuyentes registrados y que para tal efecto lo dicte la normativa vigente.
- Resolver sobre cualquier otro requerimiento de distintas unidades de la Administración Municipal.
- Actualización de la cobertura de servicios municipales en planos existentes.
- Registro, control, verificación, calificación y tasación sobre inmuebles que reciben servicios.
- Registro y tasación de impuestos a lotificaciones, urbanizaciones y residenciales, previamente autorizadas por el Departamento de Planeación y Desarrollo urbano.
- Realización de inspecciones por solicitudes de licencias para romper calles para instalar servicios de agua potable, aguas negras, medidores de agua y otros.
- Registro, control, verificación y tasación por instalar y mantener postes para tendido eléctrico, telefonía, cable y similares.
- Registro, control, verificación y tasación de rótulos y vallas publicitarias.
- Llevar el registro y control de las zonas verdes de propiedad municipal y las de posible legalización.
- Otras que sean solicitadas a instancias de diferentes unidades de la Municipalidad.

3.2.1.5.3. DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES:

Unidad encargada de garantizar la maximización en la recaudación de ingresos de la cartera de la Municipalidad, por medio del registro de los pagos hechos por los contribuyentes. Asimismo, coordina la administración de la cartera relacionada a impuestos y tasas desde su tasación, facturación, recuperación y fiscalización.

Organigrama del Departamento de Cuentas Corrientes



Fuente: Elaboración Propia

Objetivo del Departamento de Cuentas Corrientes:

Contribuir a la recaudación de los impuestos municipales por medio de los procedimientos de cálculo, registro y cobro de los montos de impuestos y tasas que se han de percibir de los contribuyentes.

Funciones del Departamento de Cuentas Corrientes:

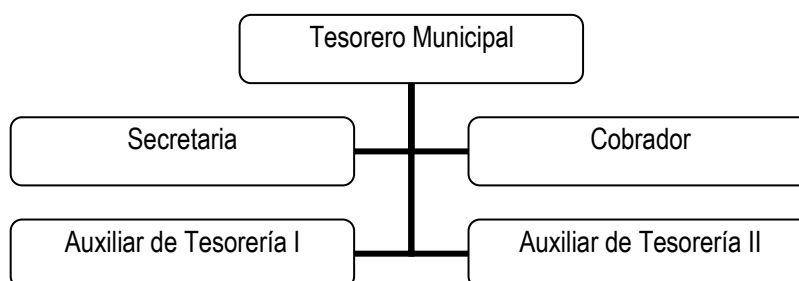
Atender a los contribuyentes en los siguientes aspectos:

- Cálculo de los montos a pagar en concepto de tasas de impuestos.
- Elaboración de solvencias y exoneraciones
- Elaboración de los mandamientos de ingresos.
- Registrar en los libros o tarjetas de cada contribuyente los cargos y abonos correspondientes.
- Elaborar y remitir las notas de cobro a los contribuyentes.
- Buscar los mecanismos jurídicos que contribuyan a la recuperación de mora en el cobro de impuestos.
- Emitir informes de los ingresos percibidos clasificándolos por cada fuente.

3.2.1.5.4. DEPARTAMENTO DE TESORERIA:

Unidad que administra las herramientas que conllevan a lograr el objetivo de registrar y proporcionar información fidedigna y oportuna, destinado a apoyar el proceso de control de todo el movimiento financiero de la Municipalidad. Por tanto, es la unidad responsable de la custodia e inversión de los fondos, de garantizar el cobro de cuentas, así como de los suministros de los fondos y del seguimiento de estos, llámense así egresos e ingresos, y a la vez mantener la custodia de todos los valores de la Municipalidad.

Organigrama del Departamento de Tesorería



Fuente: Elaboración Propia.

Objetivos del Departamento de Tesorería:

General; Realizar la función de recaudación de los tributos y otros ingresos a la Municipalidad y ejercer el control, custodia y registro de los fondos municipales que se recaudan y de las erogaciones efectuadas haciendo cumplir los requerimientos del presupuesto municipal y de las disposiciones legales del Código Municipal y de la Corte de Cuentas.

Específicos:

- Mantener la liquidez necesaria para cumplir oportunamente con los compromisos financieros de la ejecución del presupuesto de la Municipalidad.
- Registrar las órdenes de ingreso efectuadas por las distintas unidades.
- Agilizar la ejecución de las funciones operativas inherentes al área y establecer un control eficiente de todas las recaudaciones con el propósito de garantizar uniformidad, precisión y consistencia de la información que se genera en la Municipalidad.
- Conocer la disponibilidad diaria en las cuentas, que servirá de apoyo para la toma de decisiones.
- Registrar y proporcionar información fidedigna y oportuna con el propósito de apoyar el proceso de control de todo el movimiento financiero de la Municipalidad.

Funciones del Departamento de Tesorería:

- Controlar eficientemente la recaudación así como la custodia y la erogación de los fondos de la Municipalidad.
- Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, todas las acciones legales relacionadas con el manejo para el pago de remuneraciones del personal de la Municipalidad.
- Registrar en los auxiliares toda la información contenida en la documentación de los ingresos y egresos, para que se genere el registro contable en forma automática; así como efectuar las correcciones que sean identificadas al momento de la validación en el área contable.
- Efectuar los registros correspondientes a las transacciones generadas en las cuentas corrientes de la Municipalidad en el auxiliar de bancos.
- Velar porque los egresos se registren en sus partidas específicas y que las órdenes de pago contengan los requisitos necesarios y se soporten con la documentación comprobatoria correspondiente.
- Elaborar los informes mensuales de cartas correspondientes a los ingresos y egresos realizados.

3.2.2. MANUAL DE ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Mediante la realización del análisis de puestos en la Alcaldía Municipal de Soyapango, un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean; se tiene como resultado un manual de las descripciones de puesto (Ver Anexo N° 6); el cual es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo, Asimismo los requisitos y habilidades personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Cuyo objetivo es el de ser una herramienta que constituya una base para cualquier programa de Recursos Humanos.

Elementos del Manual de Análisis y Descripción de Puestos:

- I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
- II. OBJETIVO DEL PUESTO
- III. FUNCIONES DEL PUESTO
- IV. REQUISITOS DEL PUESTO
- V. CONDICIONES DE TRABAJO
- VI. ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
- VII. PLAN DE CARRERA

3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.3.1. CONCLUSIONES

Como resultado de la aplicación del modelo de análisis de puestos en la Gerencia Financiera de la Alcaldía Municipal de Soyapango se puede concluir lo siguiente:

1. En lo referente a reclutamiento y selección la Alcaldía Municipal de Soyapango actualmente no cuenta con un procedimiento y personal adecuado para realizar dicho proceso ya que no existe un Departamento de Recursos Humanos; con el análisis de puestos se brinda un aporte significativo a este proceso ya que se han identificado elementos que contribuyen a seleccionar la persona idónea para ocupar un puesto determinado, lo que se encuentra plasmado en un manual de descripción de puestos.
2. Si bien, un buen proceso de selección de personal constituye una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en si mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo, es necesaria una inducción del empleado al puesto a ocupar, en el que el análisis y descripción de puestos realizado brinda información sobre el puesto; las funciones y responsabilidades, las relaciones y datos de identificación, lo que permitirá ubicar y familiarizar al empleado en las actividades que debe realizar en la institución.
3. Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el puesto, dicha descripción servirá para determinar hasta que punto la persona se está desempeñando de acuerdo a lo exigido por el puesto, se aportan estándares de desempeño que permiten evaluar a los empleados en cuanto al cumplimiento de objetivos.

4. Las necesidades de capacitación son reflejadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño a los empleados, la cual permite identificar los aspectos en los que el empleado necesita reforzar para mejorar su desempeño.
5. El modelo propuesto para realizar el análisis de puestos proporciona los elementos que permiten realizar una valuación de puestos, de acuerdo a las responsabilidades, experiencia, conocimientos y habilidades necesarias, con lo cual el puesto puede ser clasificado y así poder brindar sistemas retributivos más justos y equitativos.
6. Con el propósito que los empleados logren un desarrollo dentro de la institución se ofrecen puestos potenciales a que éste puede aspirar de acuerdo a los resultados del desempeño, habilidades, conocimientos y experiencia adquiridas en el puesto que ocupa actualmente.
7. A través del análisis de puestos realizado en la Gerencia Financiera se identificó condiciones del ambiente de trabajo para los empleados los cuales requieren un análisis para un programa de mejora de los mismos.

3.3.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las máximas autoridades de la Alcaldía Municipal de Soyapango implementen el modelo de análisis de puestos en las demás unidades organizativas con el propósito de elaborar una herramienta que contribuya a la mejora de los procesos de recursos humanos tales como: reclutamiento, selección e inducción del personal, evaluaciones de desempeño, capacitación, valuación de puestos, planes de carrera y seguridad e higiene ocupacional.
2. Aprovechar la disposición de estudiantes universitarios de último año o egresados en la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas que realizan el servicio social, como apoyo en la realización del análisis de puestos en las demás unidades organizativas de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
3. Realizar un análisis específico sobre el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan los empleados con el fin de desarrollar planes y programas de seguridad e higiene para los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

- ✎ ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO. Gerencia de Comunicaciones y RR. Breve Monografía de Soyapango 2004. www.Soyapango.gob.sv.
- ✎ ASAMBLEA LEGISLATIVA. Código Municipal, Tomo 370, de fecha 18 de Enero de 2006.
- ✎ ASAMBLEA LEGISLATIVA. Decreto N° 1039 Ley De La Carrera Administrativa Municipal. Abril año 2006.
- ✎ BONILLA, GILDABERTO. Estadística II “Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. Segunda Edición
- ✎ CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. Ediciones Mc Graw Hill.2002
- ✎ COMURES, USAID. Sistema Municipal de Transparencia.2004
- ✎ DESSLER, GARY. Administración del Personal, Octava Edición. Pearson Educación, México, 2001
- ✎ FERNANDEZ RIOS, MANUEL. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Ediciones Días de Santos, S. A.1995.

- ✎ FUNDE. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO. Alternativas para el Desarrollo #55.
- ✎ FUNDE. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO. Estrategia de Descentralización y Desarrollo Municipal.2004.
- ✎ FUNDE. FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO. Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, año 2000
- ✎ GAMA BERNAL, ELBA. Bases para el análisis de Puestos.
- ✎ LÓPEZ CARRIÓN, NEHEMÍAS OBED. Modernización y Descentralización de los Estados Centroamericanos, logros, barreras y perspectivas. Fundación Friedrich Ebert, 2001.
- ✎ REYES PONCE, AGUSTÍN. El Análisis de Puestos. Quinta Edición. Editorial Limusa.

ANEXOS

ANEXO N° 1: LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

DECRETO No. 1039

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR,

CONSIDERANDO:

- I. Que por Decreto del Directorio Cívico Militar No. 507 de fecha 24 de Noviembre de 1961, publicado en el Diario Oficial No. 239, Tomo 193, del 27 de Diciembre de 1961, se decretó la Ley de Servicio Civil, normativa que nunca se ha desarrollado y aplicado integralmente, estando reducida en la actualidad a la aplicación del régimen disciplinario.
- II. Que las Municipalidades del país con el objeto de prestar mejores servicios públicos municipales para los ciudadanos y ciudadanas de sus respectivas jurisdicciones han considerado la conveniencia de establecer de conformidad al Art. 110 del Código Municipal una ley que regule la carrera administrativa municipal.
- III. Que las Municipalidades de El Salvador, dando cumplimiento al Art. 219 de la Constitución, han decidido impulsar una normativa que regule las condiciones de ingreso a la administración pública municipal, las promociones y ascensos con base en mérito y aptitud; los traslados, suspensiones y cesantías, los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores públicos, los recursos administrativos contra las resoluciones que los afecten y la garantía a la estabilidad en el cargo.
- IV. Que la implementación de la carrera administrativa municipal se traducirá en un mejor funcionamiento de los Municipios, eficiente garantía de los derechos de todos y la prestación óptima de los servicios que corresponde a los municipios, por lo que se constituirá en un medio para alcanzar una verdadera sociedad democrática.

PORTANTO:

en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa de los Diputados: *Ciro Cruz Zepeda Peña, José Antonio Almendariz Rivas, Mario Antonio Ponce López, José Ernesto Castellanos Campos, Héctor Ricardo Silva Arguello, Rene Napoleón Aguiluz Carranza, Salomé Roberto Alvarado Flores, Rolando Alvareflga Argueta, Luis Roberto Ángulo Samayoa, Efrén Amoldo Bernal Chévez, Juan Miguel Bolaños Torres, Noel Abilio Bonilla Bonilla, Isidro Antonio Caballero Caballero, Carmen E. Calderón Sol de Escalón, Héctor David Córdova Arteaga, Héctor Miguel Antonio Dada Hirezi, Agustín Díaz Saravia, Jorge Antonio Escobar Rosa, Guillermo Antonio Gallegos, Julio Antonio Gamero Quintanilla, Vilma Celina García de Monterrosa, Cesar Humberto García Aguilera, Nicolás Antonio García Alfaro, Santos Fernando González Gutiérrez, Noé Orlando González, Carlos Walter Guzmán Coto, Mariela Peña Pinto, Mauricio Hernández Pérez, José Rafael Machuca Zelaya, Mario Marroquín Mejía, Alejandro Dagoberto Marroquín, Manuel Vicente Menjivar Esquivel, Miguel Ángel Navarrete Navarrete, Rubén Orellana, Rodolfo Antonio Parker Soto, Renato Antonio Pérez, Teodoro Pineda Osorio, Francisco Antonio Prudencio, Norman Noel Quijano González, José Mauricio Quinteros Gubias, Carlos Armando Reyes Ramos, Dolores Alberto Rivas Echeverría, Ileana Argentina Rogel Cruz, Federico Guillermo Ávila Quehl, Juan de Jesús Sorto Espinoza, Ernesto Antonio Ángulo Milla, Enrique Alberto Luis Valdés Soto, Donato Eugenio Vaquerano Rivas, María Patricia Vásquez De Amaya, Jorge Alberto Villacorta Muñoz, José Máximo Madriz Serrano, Alexander Higinio Melchor López, Félix Agreda Chachagua, Saúl Alfonso Monzón Molina, Victoria Rosario Ruiz de Amaya, Mario Alberto Tenorio Guerrero, Olga Elizabeth Ortiz Murillo, Alberto Armando Romero Rodríguez, Edwin Perla Prudencio y Juan Enrique Perla Ruiz.*

DECRETA LA SIGUIENTE:

LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO I

DEL OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Del Objeto

Art. 1. El objeto de la presente ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia de la Administración Pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso de las personas que lo soliciten al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado y la estabilidad en el cargo, basándose en los méritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión o de cualquiera otra índole.

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

De las excepciones a la carrera administrativa.

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

1. Los funcionarios de elección popular.
2. Los empleados o funcionarios que desempeñen cargos de confianza, entendiéndose por tales los nombrados en base al alto grado de confianza en ellos depositado, en atención al elemento de fidelidad personal.
3. Las personas contratadas temporal y eventualmente para estudios, consultorías, asesorías, capacitaciones o labores específicas que no constituyan una actividad regular y continua de la Municipalidad o entidad municipal contratante y que requieran conocimientos técnicos o profesionales que no puedan desempeñarse por personal de la misma.
4. Los funcionarios o empleados nombrados interinamente, excepto cuando -el nombrado ya estuviere comprendido dentro de la carrera administrativa municipal.
5. Los trabajadores cuya relación laboral con el municipio o entidad municipal no es de carácter público sino privado y su cargo o empleo no aparezca específicamente determinado en el presupuesto respectivo, así como los contratados temporalmente para la realización de obras, reparación de las mismas o para trabajos temporales derivados de hechos o circunstancias extraordinarias.

Significado de términos

Art. 3. A los efectos de esta ley, los términos empleado, funcionario y servidor público tendrán un mismo y único significado.

Del campo de aplicación

Art. 4. Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades

descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán "Entidades Municipales", con excepción de los contemplados en el Art. 2 de esta ley.

TITULO II

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE CARRERA

CAPITULO I

DE LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LOS NIVELES DE CARRERA

De los niveles funcionariales

Art. 5. Por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican en niveles de dirección, técnicos, administrativos y operativos.

Nivel de dirección

Art. 6. Al nivel de dirección pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección, planificación y organización del trabajo tendentes a lograr los objetivos de la institución.

Nivel técnico

Art. 7. Al nivel técnico pertenecen los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden universitario o técnico.

Nivel de soporte administrativo

Art. 8. Al nivel de soporte administrativo pertenecen los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requieren estudios mínimos de bachillerato.

Nivel operativo

Art. 9. A este nivel pertenecen los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la institución.

De las categorías

Art. 10. En cada uno de los niveles funcionariales y para cada cargo específico, habrá tres categorías. El empleado o funcionario accederá al nivel correspondiente a la tercera categoría e irá ascendiendo a las superiores de acuerdo a la experiencia, conocimientos, capacitación y méritos acreditados.

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

CAPITULO II

DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

Concepto

Art. 11. Son funcionarios o empleados de carrera los nombrados para desempeñar cargos o empleos permanentes de carácter público y con sueldos o asignaciones fijas específicamente consignados en los presupuestos de las municipalidades y de las entidades municipales. La relación de servicio se regulará por esta ley. :

Requisitos de ingreso

Art. 12. Para ingresar a la carrera administrativa municipal se requiere:

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

TITULO III

DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

De los órganos de administración

Art. 13. La carrera administrativa municipal será administrada por:

1. Los Concejos Municipales
2. Los Alcaldes Municipales
3. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales.
4. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa.

De los Concejos Municipales

Art. 14. Los Concejos Municipales son los responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivos municipios, pudiendo hacerlo de forma individual o asociadamente con otras municipalidades.

Son atribuciones de los Concejos Municipales:

1. Aplicar dentro del ámbito de su competencia, la presente ley.
2. Evaluar permanentemente los resultados de la aplicación de la presente ley.
3. Las demás que por ley le correspondan.

De los Alcaldes Municipales

Art. 15. Los Alcaldes Municipales, como máxima autoridad administrativa del municipio, son corresponsables con sus respectivos Concejos Municipales en el adecuado establecimiento de la carrera administrativa en su municipalidad.

Son atribuciones de los Alcaldes Municipales:

1. Aplicar, dentro del ámbito de su competencia, la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades de las demás autoridades señaladas en la misma;
2. Dirigir por él mismo o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la municipalidad;
3. Aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas del Concejo Municipal;
4. Llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa;
5. Las demás que por ley le correspondan.

De las máximas autoridades administrativas

Art. 16. Las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales, que en esta ley se denominarán "Máximas Autoridades Administrativas", son las responsables del establecimiento de la carrera administrativa en sus respectivas entidades.

Son atribuciones de las Máximas Autoridades Administrativas:

1. Aplicar, dentro del ámbito de su competencia, la presente ley, sin perjuicio de las responsabilidades encomendadas a las autoridades de gobierno de las mismas;
2. Dirigir por él mismo o por medio de dependencia especializada todo lo referente a los recursos humanos de la municipalidad;
3. Aplicar las políticas, planes y programas inherentes a la carrera administrativa emanadas de las autoridades de gobierno de la entidad municipal;
4. Llevar el Registro Municipal de la Carrera Administrativa;
5. Las demás que por ley le correspondan.

De las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa

Art. 17. Las Comisiones Municipales de la Carrera Administrativa, que en esta ley se denominarán "Comisión Municipal" o "Comisiones Municipales", son los organismos colegiados encargados de aplicar la ley en los casos en que de manera directa se resuelva sobre los derechos de los funcionarios o empleados, con excepción de la aplicación del régimen disciplinario referente a despidos; garantizando la legalidad y transparencia de los procedimientos.

Su creación es obligatoria en cada uno de los municipios de la República y en las demás entidades municipales; no obstante, los municipios podrán asociarse para crear una sola Comisión Municipal con jurisdicción en todos los municipios que lo acordaren.

Integración de las Comisiones Municipales

Art. 18. Las Comisiones Municipales estarán integradas por el Alcalde Municipal quien la presidirá, por un representante del Concejo Municipal, y un representante de los funcionarios y empleados municipales.

En caso de actuación asociada de dos o más municipios para implementar la carrera administrativa, los miembros de la Comisión serán siempre en número de tres; designado uno por los Alcaldes Municipales quien presidirá, otro designado por los Concejos Municipales y otro en representación de todos los funcionarios y empleados de todas las municipalidades que actúen asociadamente.

En el caso de las Entidades Municipales pertenecientes a una sola municipalidad, conocerá de los procesos y actuaciones que esta ley establece, la Comisión Municipal de la respectiva municipalidad.

En el caso de las Entidades Municipales, conformadas por dos o más municipalidades, las Comisiones Municipales se integrarán con representantes designados de la siguiente manera: Uno por los Alcaldes Municipales de los municipios que constituyan la entidad el cual presidirá, uno por los Concejos Municipales y otro representante electo por los funcionarios o empleados de la entidad. Cuando el número

de servidores públicos fuere menor de tres, el representante de los empleados será electo por los representantes de los empleados o funcionarios de las Comisiones Municipales de los municipios participantes conjuntamente con los funcionarios y empleados de la Entidad, de entre ellos mismos en votación convocada por la máxima autoridad administrativa de la entidad.

Habrà un número igual de representantes suplentes, designados o electos de igual manera que los propietarios, que suplirán las vacantes ocasionales o permanentes de los respectivos propietarios.

Los representantes de los servidores públicos, en todos los casos a que se refiere este artículo serán electos por éstos en votación convocada al efecto por el respectivo Alcalde, o Alcaldes en caso de actuación asociada o por el máximo organismo de dirección en el caso de las Entidades Municipales. El acto de votación será presidido por un Presidente y un Secretario electos por los empleados o funcionarios de la municipalidad o municipalidades asistentes o de las entidades antes señaladas, según el caso, que deberá asentarse en acta.

La designación o elección de los miembros de las Comisiones Municipales se comprobará con las respectivas certificaciones del punto de acta del Concejo Municipal, del acuerdo del Alcalde y del acta de elección realizada por los servidores públicos, firmada esta última, por el Alcalde o Alcaldes o máxima autoridad administrativa convocantes, en su caso y los funcionarios o empleados que hubieren presidido el acto de la votación.

En caso de actuación asociada, la designación se comprobará con la respectiva' certificación del acta firmada por los Alcaldes de los municipios que actúen asociadamente, en las que se hará mención de las certificaciones a que se refiere el inciso anterior. La elección de los representantes de los empleados se comprobará con la certificación del acta firmada por los Alcaldes convocantes y por quienes hubieren presidido el o los actos de votación en las municipalidades.

Duración y sede de las Comisiones Municipales

Art. 19. Los miembros de las Comisiones Municipales durarán en sus funciones por todo el período de elección del Concejo o Concejos Municipales, pudiendo ser reelectos. Los miembros de las Comisiones continuarán en sus funciones hasta que sean electos o designados los nuevos que les sustituyan.

Las autoridades y empleados o funcionarios podrán sustituir en cualquier tiempo a sus respectivos representantes.

La sede de las Comisiones Municipales será la de la respectiva municipalidad o la municipalidad que se hubiere designado por los Concejos Municipales en caso de actuación asociada. En el caso de las Entidades Municipales, la sede de la Comisión Municipal estará ubicada en el local de la respectiva entidad.

Funcionamiento

Art. 20. Las Comisiones Municipales sesionarán válidamente con asistencia de dos de sus miembros, siempre que los tres miembros que la integran hayan sido convocados y podrán tomar decisiones con el voto de dos de sus miembros. Funcionarán con un Secretario electo de su seno. .

La Comisión Municipal será convocada por el Secretario de la misma, por lo menos con dos días de anticipación a la fecha señalada para la sesión. A los miembros de la Comisión no podrá negárseles permiso para asistir a las sesiones de la misma, por todo el tiempo que éstas requieran.

En ausencia del Presidente de la Comisión Municipal,' lo sustituirá su respectivo suplente y si éste tampoco asistiere, lo sustituirá el miembro sin cargo específico o su suplente.

Atribuciones de las Comisiones Municipales

Art. 21. Son atribuciones de las Comisiones Municipales:

1. Ejecutar los procedimientos de selección en los casos de ingreso a la carrera administrativa municipal y de ascenso dentro de la misma;
2. Conocer de las sanciones por suspensiones sin goce de sueldo y postergación en el derecho de ascenso;
3. Rendir un informe semestral de labores al Concejo o Concejos en caso de actuación asociada y a los funcionarios y empleados correspondientes;
4. Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
5. Las demás que por ley le competan.

Funciones de mediación

Art. 22. Las Comisiones Municipales podrán actuar como instancias de mediación para solucionar inconformidades o problemas que puedan agudizarse en perjuicio de alguna de las partes o de la institución. El funcionario o empleados o la autoridad municipal deberán solicitar la mediación por escrito. Las Comisiones están obligadas a iniciar el procedimiento de mediación en cada caso concreto, a más tardar dentro del plazo de los tres días hábiles siguientes, contado a partir de la fecha de introducción de la solicitud de conciliación.

TITULO IV DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

CAPITULO I

DEL ACCESO Y VINCULACIÓN A LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Objetivo

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

Obligatoriedad del concurso

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

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

Organismos competentes

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

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

De las clases de concurso

Art. 26. Los concursos serán de dos clases: de ascenso y abiertos.

Los concursos de ascenso serán convocados para promover a niveles y categorías superiores, a los servidores públicos de carrera de la respectiva municipalidad o entidad municipal que demuestren poseer los requisitos y méritos exigidos para el desempeño del cargo.

Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que a la convocatoria hecha de conformidad al inciso anterior, no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando realizado el proceso de selección los aspirantes no hubieren obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar objetare la propuesta en los términos del Art. 31.

En los concursos, únicamente se admitirá a los solicitantes que reúnan los requisitos contemplados en los Nos. 1, 2, 4 y 5 del Art. 12 .

De los concursos de ascensos de nivel

Art. 27. Al ocurrir una vacante en una Municipalidad o Entidad Municipal, el respectivo Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda, convocará a los empleados de carrera de la respectiva institución que tuvieran interés, por medio de aviso colocado en la cartelera oficial de la misma. La esquila será fijada por el término de cinco días anteriores a la fecha del concurso.

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

En los concursos de ascenso, únicamente se examinarán y calificarán los requisitos y méritos acreditados por los concursantes, siguiéndose en lo demás el procedimiento establecido en el Artículo 30 y si ninguno de los concursantes llenare los requisitos y méritos exigidos, se procederá a la realización de concurso abierto.

De los concursos abiertos

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

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

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

Pruebas de idoneidad

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

Las pruebas de idoneidad consistirán en la realización de uno o más exámenes de conocimientos generales o especiales para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes y fijar su orden de

prelación, pudiendo incluir estudios psicotécnicos, entrevistas y cualesquiera otras pruebas que aseguren la objetividad y la racionalidad en el proceso de selección.

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

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

De los concursos de ascenso de categoría

Art. 30. Los concursos para ascenso de categoría se convocarán anualmente, aunque no existan plazas vacantes y tendrán derecho a participar todos los funcionarios y empleados que habiendo laborado a esa fecha, un mínimo de dos años en una determinada categoría, acrediten las competencias y méritos requeridos para la categoría inmediata superior.

La Comisión Municipal examinará y calificará los requisitos y méritos acreditados por los concursantes y comunicará al Concejo o al Alcalde, o a la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda, los nombres de los funcionarios y empleados que hubieren sido calificados satisfactoriamente y éstos acordarán el ascenso dentro de los treinta días siguientes al de la comunicación que la Comisión le haga.

En caso no existan cargos vacantes, los funcionarios y empleados ascendidos continuarán desempeñando las funciones correspondientes a la categoría inferior.

Selección de candidatos

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

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

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

En los casos de ausencia de concursantes o los concursantes no llenaren los requisitos o no hubieren obtenido la calificación necesaria, se declarará desierto el concurso y se deberá realizar uno nuevo. Si el nuevo concurso se declare nuevamente desierto, la Comisión Municipal lo informará así a la autoridad correspondiente, quien podrá nombrar directamente al empleado o funcionario, de acuerdo a la experiencia y conocimientos, observando en lo demás los requisitos establecidos en los manuales respectivos. Si el nuevo concurso se realizare normalmente, se seguirán las reglas establecidas en los tres primeros incisos de este artículo.

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

Vigencia de las propuestas

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

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

Concursos intermunicipales para banco de aspirantes calificados

Art. 33. Los Concejos Municipales podrán suscribir convenios entre ellos para realizar concursos abiertos para distintos cargos o empleos, con el objeto de contar con un banco de aspirantes de los municipios firmantes del convenio o de aspirantes en general, de entre los cuales puedan seleccionar, a los que de acuerdo a las normas del Convenio hubieren calificado satisfactoriamente, en caso de ocurrir una vacante o necesitar la creación de una nueva plaza.

El proceso de selección será convocado por los Concejos Municipales que firmaren el convenio y será realizado de conformidad a la presente ley, por la institución o equipo que las mismas municipalidades decidieren y será supervisado por una Comisión integrada por un representante de los Concejos Municipales que firmaren el Convenio, un representante de los Alcaldes respectivos y un representante electo por los funcionarios y empleados de las municipalidades suscriptoras del convenio, en votación convocada al efecto por los Alcaldes respectivos.

El municipio o entidad municipal que necesitare llenar un cargo o empleo vacante, podrá hacerlo de entre aspirantes calificados satisfactoriamente en los concursos a que se refiere el inciso anterior, salvo que tuvieran fundamentos razonables para objetar la selección, en cuyo caso convocarán al concurso correspondiente de acuerdo a la presente ley.

Casos en que no es necesario el concurso

Art. 34. Solamente podrán conferirse cargos o empleos sin necesidad de concurso en los casos siguientes:

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

Período de prueba

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

Administrativa Municipal.

Durante el período de prueba o a la finalización del mismo, el empleado o funcionario podrá ser removido de su cargo sin trámite alguno, debiéndose dar informe a la Comisión Municipal que lo propuso.

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

Del período de prueba en caso de empleados o funcionarios de carrera

Art. 36. Cuando un empleado o funcionario de carrera hubiere sido seleccionado para un nuevo empleo dentro del mismo nivel o ascendido a cargo de nivel superior, el nombramiento se hará en período de prueba por el término de dos meses y si el empleado o funcionario no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño, regresará al cargo que venía desempeñando antes del concurso, conservando su inscripción en la carrera administrativa.

En caso de evaluación satisfactoria, deberá nombrársele en forma definitiva y actualizarse su inscripción en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal correspondientes.

De los nombramientos interinos

Art. 37. Podrá nombrarse interinamente a una persona para desempeñar un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo.

El nombramiento interino puede hacerse por un plazo máximo de cuatro meses calendarios y únicamente podrá prorrogarse hasta por dos meses más, en los casos en que los procesos de selección no hayan podido culminarse.

En el caso de una vacante, originada en el ascenso o traslado de su titular a otro cargo, los empleados o funcionarios de carrera de la correspondiente municipalidad o entidad municipal tendrán derecho preferencial a ser nombrados interinamente en los cargos dejados vacantes por el ascendido o trasladado, durante el período de prueba de éstos en el nuevo cargo, y si el ascendido o trasladado fuere nombrado definitivamente, podrá prorrogarse hasta por el término que dure el proceso de selección que fuere su consecuencia, en los términos establecidos en el inciso anterior.

El funcionario o empleado podrá participar en el concurso convocado para llenar la plaza vacante que ocupa interinamente.

De la elección o nombramiento de empleados o funcionarios de carrera en cargos no comprendidos en la carrera administrativa

Art. 38. Los empleados o funcionarios de carrera podrán desempeñar cargos de elección popular para los cuales hayan sido electos y si desearan conservar los derechos que la presente ley concede a los servidores públicos comprendidos en la carrera administrativa municipal, deberán solicitar dentro de los sesenta días siguientes a su elección y antes de iniciar el desempeño del nuevo empleo, licencia sin goce de sueldo y de una sola vez, por todo el período de su actuación en el cargo para el cual fueren elegidos licencia que en ningún caso podrá ser denegada.

También podrán desempeñar cargos no comprendidos en la carrera administrativa para los cuales hayan sido nombrados en la misma municipalidad o entidad municipal o cuando con autorización de éstas, desempeñaren un cargo en otra distinta. El desempeño del cargo no comprendido en la carrera administrativa será por el tiempo que haya sido nombrado por la municipalidad o por la entidad municipal en el segundo caso, el nombramiento será por el plazo acordado por las municipalidades o entidades de que se trate. En ambos casos, el plazo no podrá exceder de tres años.

En cualquier momento, durante los plazos indicados en los dos incisos anteriores o a la finalización de los mismos, el empleado o funcionario podrá solicitar su restitución en el cargo respecto del cual ostente derechos de carrera o renunciar a él.

La solicitud de restitución a que se refiere el inciso anterior, deberá hacerse dentro de los sesenta días posteriores a la terminación del período para que el funcionario o empleado fue electo o a la renuncia del cargo no comprendido en la carrera administrativa. La Municipalidad o Entidad Municipal está obligada a nombrarlo en el cargo que originalmente desempeñaba o a nombrarlo en otro similar, dentro de lo; treinta días de recibida la solicitud de restitución.

Plazo del interinato en casos de cargos no comprendidos en la carrera administrativa

Art. 39. En los casos de elección popular o nombramiento de un empleado o funcionario en cargo no comprendido en la carrera administrativa municipal, a que se refiere el artículo anterior, podrá nombrarse para que desempeñe interinamente el cargo que queda vacante a cualquier funcionario o empleado de la misma municipalidad o entidad municipal que acredite los méritos y requisitos mínimos necesarios para su desempeño y en caso de no haberlo podrá nombrarse a cualquiera otra persona que acredite los méritos y requisitos propios del cargo. El nombramiento se entiende hecho por todo el plazo que el titular desempeñare el cargo no comprendido en la carrera administrativa, en la forma establecida en el artículo anterior.

En el caso que a la finalización de la licencia solicitada por el empleado o funcionario que hubiere sido electo o vencido el tiempo acordado para el desempeño de un cargo no comprendido en la carrera administrativa, los interesados no solicitaren su restitución al cargo en que ostentaren derechos de carrera, el interino continuará ejerciendo el cargo y adquirirá sin más trámite los derechos de carrera correspondientes al mismo.

De los traslados

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

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

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

De las permutas

Art. 41. Los funcionarios y empleados que desempeñen cargos de un mismo nivel y categoría, podrán ser permutados dentro de una misma municipalidad o entre dos municipalidades, de forma temporal o definitiva, si fuere conveniente para la administración municipal y hubiere anuencia de los primeros. Los funcionarios o empleados conservarán los derechos derivados de su antigüedad.

CAPITULO II

DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación del desempeño y su calificación

Art. 42. El desempeño laboral de los empleados de carrera deberá ser evaluado respecto de los objetivos del puesto de trabajo contenidos en los manuales correspondientes de acuerdo a las políticas, planes, programas y estrategias de la Municipalidad o Entidades Municipales, en el período a evaluar, teniendo en cuenta factores objetivos medibles, cuantificables y verificables; el resultado de esta evaluación

será la calificación para dicho período.

Art. 43. La evaluación del desempeño es un instrumento de gestión que busca el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera. Deberá tenerse en cuenta para:

1. Conceder estímulos a los empleados;
2. Formular programas de capacitación;
3. Otorgar becas y comisiones de estudio relacionados con el cargo o la gestión municipal;
4. Evaluar procesos de selección; y
5. Determinar la permanencia en el servicio.

Obligación de evaluar, calificar y registrar

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

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

Notificación de la calificación

Art. 45. La calificación producto de la evaluación del desempeño laboral, deberá ser notificada al evaluado, quien en caso de inconformidad podrá solicitar al Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, que se revise la evaluación practicada. La autoridad correspondiente designará a uno o más funcionarios idóneos, de la misma o de otra Municipalidad, o de alguna Entidad Municipal para que realicen la revisión o practiquen una nueva evaluación, según el caso.

En todo caso se entregará al evaluado copia de la calificación con sello original de la institución.

Adecuación de manuales de evaluación

Art. 46. Los manuales de evaluación de desempeño laboral, deberán mantenerse debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo, circunstancias de desempeño del cargo y objetivos perseguidos por la municipalidad o entidad municipal.

CAPITULO III

DE LA CAPACITACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CARRERA

Objetivos de la capacitación

Art. 47. La capacitación de los funcionarios de carrera tendrá como objetivo fundamental el óptimo ejercicio de las competencias propias de la administración pública municipal y estará orientada a propiciar el mejoramiento en la prestación de los servicios, a actualizar los conocimientos y desarrollar las potencialidades, destrezas y habilidades de los empleados, así como a subsanar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño.

Planes de capacitación

Art. 48. Las Municipalidades, individual o asociadamente y demás Entidades Municipales, formularán e implementarán los planes y programas de capacitación para lograr los objetivos establecidos en el artículo anterior, pudiendo asistirse a tal efecto, del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, de

la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador o de cualquiera otra institución especializada en la materia.

Obligatoriedad

Art. 49. Los funcionarios y empleados están obligados a recibir las capacitaciones a que hayan sido asignados por la autoridad correspondiente.

Registro de capacitaciones

Art. 50. Las capacitaciones recibidas por el funcionario o empleado deberán registrarse en su expediente personal, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y deberán tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral.

De igual forma deberán registrarse los estudios realizados y capacitaciones recibidas por iniciativa propia del funcionario o empleado.

CAPITULO IV

DEL RETIRO DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Causales

Art. 51. El retiro de la carrera administrativa, de los empleados de carrera se produce en los siguientes casos:

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

Pérdida de los derechos de carrera

Art. 52. El retiro de la carrera administrativa, por cualquiera de las causales previstas en el artículo anterior, conlleva la pérdida de los derechos inherentes a ella, salvo los derechos a prestaciones que fueren su consecuencia.

Derechos del empleado o funcionario de carrera en caso de supresión del cargo, renuncia, incapacidad total y muerte

Art. 53. En los casos que a los funcionarios o empleados de carrera independientemente de su relación jurídico laboral, se les comunique o notifique la supresión de la plaza o cargo, éstos podrán ser incorporados a empleos similares o de mayor jerarquía o podrán ser indemnizados.

En el caso de incorporación a cargos similares o de mayor jerarquía, se requerirá del consentimiento del funcionario o empleado y si éste no lo diere, deberá ser indemnizado.

La indemnización a que se refieren los incisos anteriores, sólo procederá cuando los funcionarios o empleados de carrera, cesaren en sus funciones por supresión de plaza o cargo, y tendrán derecho a recibir una indemnización equivalente al sueldo mensual correspondiente a dicha plaza o cargo, por cada año o fracción que exceda de seis meses de servicios prestados, en la proporción siguiente:

- a) Si el sueldo mensual fuere de hasta cuatro salarios mínimos, la indemnización será hasta un máximo equivalente a doce sueldos mensuales;
- b) Si el sueldo mensual fuere superior a los cuatro salarios mínimos, hasta un máximo de ocho salarios mínimos, la indemnización será de doce meses, hasta un máximo de sesenta mil colones;
- c) Si el sueldo mensual fuere superior a los ocho salarios mínimos, la indemnización no podrá exceder del equivalente a seis sueldos mensuales.

Se suspenderá el pago de la indemnización desde el momento que el beneficiado entrare a desempeñar cualquier otro cargo en la administración pública o municipal.

En caso de nueva supresión de plaza, el monto de la indemnización por el tiempo de servicio en e nuevo cargo o empleo, y según convenga al funcionario o empleado se sumará al monto de las mensualidades correspondientes a la supresión anterior y que dejaron de pagarse de conformidad a inciso anterior. Si en el nuevo cargo o empleo cuya plaza se ha suprimido, no le correspondiere derecho e ninguna indemnización por no haber cumplido el tiempo que estipula la ley, tendrá el derecho a gozar de las mensualidades de indemnización que dejaron de pagársele por haber entrado a desempeñar el nueve cargo.

Toda vez que el empleado o funcionario no tenga la protección regulada en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones o en la Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, en caso de incapacidad total, tendrá derecho a una prestación económica equivalente a la cuantía que recibía de acuerdo al inciso anterior y nunca inferior a ella. A igual prestación tendrán derecho el beneficiario c beneficiarios del empleado o funcionario que falleciere, en la proporción que éste hubiere determinado ^ en su defecto los herederos.

Las indemnizaciones a que se refiere este artículo serán pagadas de manera inmediata y en si totalidad, salvo que existiere incapacidad financiera de la institución respectiva, en cuyo caso podrá pagarse, durante el año en que ocurra el hecho, por cuotas mensuales equivalentes al salario que devengaba el empleado o funcionario y el resto, si lo hubiere, deberá ser consignado en el presupuesto del año siguiente y pagado a más tardar en el primer trimestre de dicho año.

El cambio de denominación del cargo o empleo no implica supresión del mismo.

Derechos del funcionario o empleado en los casos de disolución de Entidades Municipales

Art. 54. En caso de disolución de una Entidad Municipal o asociación de Municipios contemplada en los numerales 5 y 6 del Art. 51, la municipalidad o municipalidades que conformaron la asociación o entidad de que se trate, deberán contemplar en las diligencias de disolución, la incorporación de los funcionarios o empleados de carrera a empleos similares o de mayor jerarquía en sus propias administraciones y en caso de no ser esto posible a indemnizarlos.

TITULO V

REGISTROS NACIONAL Y MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

CAPITULO I

DE LOS REGISTROS NACIONAL Y MUNICIPAL DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Del Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal

Art. 55. Crease el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal, como una dependencia recopiladora de toda la información referente a la carrera administrativa desempeñada por los funcionarios y empleados municipales y de otras entidades contempladas en la presente ley.

En el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal se inscribirán todos los datos relativos a la identidad, acceso, desempeño, capacitación, retiro, beneficiarios y cualquiera otro dato que se considere conveniente de los empleados municipales incorporados a la carrera administrativa municipal.

El Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal informará de los asientos que tenga en su poder, por fax o correo electrónico a los Concejos, Alcaldes, Máximas Autoridades Administrativas, Comisiones Municipales y funcionarios que tuvieren relación directa con el asiento de que se trate y que lo solicitaren por cualquiera de tales medios. Asimismo certificará dichos asientos a solicitud escrita de parte interesada o por orden judicial.

Los Registros Municipales de la Carrera Administrativa Municipal informarán al Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal de todos los asientos que obren en su poder y los de actualización de los mismos.

Del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal

Art. 56. Crease el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal, como una dependencia de la Municipalidad o de las demás Entidades Municipales, recopiladora de toda la información referente a la carrera administrativa desempeñada por los funcionarios y empleados municipales.

En el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal se inscribirán todos los datos relativos a la identidad, acceso, desempeño, capacitación, retiro, beneficiarios y cualquiera otro dato que se considere conveniente de los empleados o funcionarios incorporados a la carrera administrativa del Municipio a que corresponda el Registro.

El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal informará de los asientos que tenga en su poder, por fax o correo electrónico a los Concejos, Alcaldes, Máximas Autoridades Administrativas, Comisiones Municipales y servidores públicos que tuvieren relación directa con el asiento de que se trate y que lo solicitaren por cualquiera de tales medios. Asimismo certificará dichos asientos a solicitud escrita de parte interesada o por orden judicial.

El Concejo, Alcalde, Máximas Autoridades Administrativas, Jueces de Paz y Comisión Municipal respectiva informarán al Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal todos los datos consignados en este artículo, así como toda resolución que emitan al respecto.

Organización del Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal

Art. 57. El Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, quien deberá organizarlo a más tardar dentro de los doce meses siguientes a la vigencia de la presente ley.

Organización del Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal

Art. 58. El Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal estará a cargo del respectivo Alcalde Municipal o de la Máxima Autoridad Administrativa, según corresponda, quienes deberán organizarlo a más tardar dentro de los doce meses siguientes a la vigencia de la presente ley.

TITULO VI

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES

CAPITULO I

DE LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Derechos

Art. 59. Los funcionarios o empleados de carrera gozarán de los siguientes derechos:

1. De estabilidad en el cargo, en consecuencia, no podrán ser destituidos, suspendidos permutados, trasladados o rebajados de categoría sino en los casos y con los requisitos que establezca la ley;
2. De ascenso;
3. De devengar el sueldo, viáticos y emolumentos que tuviere asignados el cargo o empleo y le categoría para que hayan sido nombrados, pudiendo hacérsele únicamente los descuentos autorizados por la ley;
4. De vacaciones, asuetos y licencias señalado en la ley correspondiente;
5. De aguinaldo en el mes de Diciembre de cada año;
6. De acceso a la información referente a su persona, asentada en los Registros Nacional y Municipal de la Carrera Administrativa Municipal;
7. De jubilación de conformidad a la ley;
8. De indemnización por supresión de la plaza desempeñada;
9. De prestación económica por incapacidad total permanente;
10. De prestación económica para gastos funerarios equivalente a dos meses del salario que devengaba el fallecido, la que entregará de manera inmediata a los beneficiarios;
11. De capacitación permanente sobre materias que interesan a la administración municipal;
12. Las demás que determine la ley.

Obligaciones

Art. 60. Son obligaciones de los funcionarios y empleados de carrera, las siguientes:

1. Desempeñar con celo, diligencia y probidad las funciones inherentes a su cargo o empleo y en estricto apego a la Constitución de la República y normativa pertinente;
2. Asistir con puntualidad a su trabajo y dedicarse a él durante las horas que corresponda;
3. Guardar la reserva y discreción necesarias en los asuntos de que tenga conocimiento por razón del cargo o empleo, aún después de haber cesado en el desempeño de ellos;
4. Rechazar dádivas, promesas o recompensas que le ofrezcan como retribución a sus servicios aun cuando sea a título de pronto despacho;
5. Respetar y dirigir con dignidad a los funcionarios y empleados que le estuvieren subordinados;
6. Respetar con dignidad a sus superiores jerárquicos, obedecer sus órdenes en asuntos de trabajo y observar seriedad en el desempeño de su cargo;
7. Atender al público en forma esmerada y guardarle la consideración debida en las relaciones que tuviere con él por razón de su cargo o empleo;
8. Conducirse con la debida corrección y respeto en las relaciones con los demás funcionario empleados y trabajadores;
9. Ejercer el cargo o empleo de manera imparcial, sin atender razones de nacionalidad, sexo, raza, religión o ideas políticas.

Prohibiciones

Art. 61. Se prohíbe a los funcionarios y empleados de carrera:

1. Imponer sanciones a sus subalternos que constituyan violación a cualquier derecho que las leyes les concedan y, en general, distintas a las previstas legalmente y que resulten aplicables o en represalia de orden político;
2. Solicitar a otros funcionarios o empleados, declaraciones, adhesiones, pronunciamiento o contribuciones de cualquier naturaleza y especialmente los que directa o indirectamente estén relacionados con la política partidista;
3. Ostentar en las oficinas donde trabajan distintivos o emblemas que los acrediten como miembros de un partido político;
4. Desempeñar empleos de carácter público o privado que fueren incompatibles con el cargo o empleo municipal, ya sea por coincidir en las horas de trabajo o porque el empleo, aunque se realice fuera de horas laborales, atente contra los intereses de la municipalidad o de la entidad municipal;

5. Patrocinar asuntos o realizar gestiones administrativas con fines onerosos, referentes a terceros, que se tramiten en las oficinas donde el funcionario o empleado trabaja;
6. Desarrollar actividades que riñan con los intereses del municipio o entidad municipal para la que trabaja;
7. Las demás que impongan las leyes.

TITULO VII

REGIMEN DISCIPLINARIO

CAPITULO I

SANCIONES Y CAUSALES

Sanciones

Art. 62. Sin perjuicio de las penas a que sean acreedores de conformidad con las leyes comunes, los funcionarios y empleados que no cumplan debidamente con sus obligaciones o incurran en las prohibiciones contempladas en esta ley, quedarán sujetos a las sanciones disciplinarias siguientes:

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

De las amonestaciones

Art. 63. Serán sancionados con amonestación oral privada los funcionarios o empleados que cometan alguna de las siguientes faltas leves:

1. Incumplimiento de las obligaciones establecidas en el número 2 del Art. 60 de la presente ley;
2. Dar aplicación o uso diferente al debido, a los bienes de la Municipalidad o Entidad Municipal, a sea en beneficio propio o de terceros;
3. Actuar con negligencia o imprudencia en el manejo o control de los bienes recibidos para desempeñar su trabajo, dañarlos o extraviarlos por negligencia en su custodia.

En caso de reincidencia, dentro del plazo de dos meses siguientes a la fecha de comisión de la primera falta, la amonestación se hará por escrito.

Las amonestaciones serán impuestas por el Concejo o el Alcalde, la Máxima Autoridad Administrativa y funcionarios del nivel de dirección, con la sola comprobación del hecho que las motiva.

De las suspensiones

Art. 64. Serán sancionados con suspensión sin goce de sueldo hasta por treinta días los funcionarios y empleados que no cumplan con las obligaciones indicadas en el Art. 60, excepción hecha del caso contemplado en el artículo anterior.

Las suspensiones hasta por cinco días, podrán ser impuestas por los Concejos o los Alcaldes, c las Máximas Autoridades Administrativas de las Entidades Municipales, dando audiencia por el término de tres días al servidor público, a fin que se pronuncie sobre las imputaciones que se le hacen. Si no contestare o manifestare su conformidad, la autoridad competente decretará la suspensión. Si contestare oponiéndose, abrirá el procedimiento a prueba por el término de cuatro días improrrogables, a fin que se aporten las pruebas que estimaren procedentes, y vencido este término, resolverá lo pertinente dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Las suspensiones no cuentan para los efectos del Art. 68.

Las suspensiones por más de cinco días serán impuestas por el Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, previa autorización de la respectiva Comisión Municipal y de acuerdo al

procedimiento establecido en esta ley.

Caso especial de suspensión

Art. 65. La suspensión sin goce de sueldo procederá también, cuando por autoridad competente se decreta contra el funcionario o empleado, auto de detención por delito. La suspensión durará por todo el tiempo que dure la detención.

En los casos contemplados en este artículo bastará el informe del Juez respectivo para iniciar el procedimiento para la suspensión, debiendo darse audiencia al interesado por el término de tres días para que se pronuncie sobre la imputación que se le hace. Si no contestare o manifestare su conformidad, la autoridad competente decretará la suspensión. Si contestare oponiéndose, abrirá el procedimiento a prueba por el término de cuatro días improrrogables, a fin que se aporte las pruebas que estimare procedentes, y vencido este término, resolverá lo pertinente dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

De las postergaciones en el derecho de ascenso

Art. 66. Las postergaciones en el derecho de ascenso serán impuestas por el Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, previa autorización de la respectiva Comisión Municipal y de acuerdo al procedimiento establecido en esta ley.

La postergación en el derecho a ascenso se aplicará a funcionarios o empleados que hayan sido reprobados en la evaluación de desempeño o en las capacitaciones recibidas o hubiere sido suspendido dos o más veces de acuerdo al inciso tercero del artículo 63, en el año anterior a la fecha en que le corresponda ascender. La postergación del derecho de ascenso no excederá de dos años contados desde la fecha en que sucediere la causa que motivó dicha postergación.

De los despidos

Art. 67. Las sanciones de despido serán impuestas por el Concejo, el Alcalde o la Máxima Autoridad Administrativa, según el caso, previa autorización del Juez de lo Laboral o del Juez con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, en caso de actuación asociada de las municipalidades o de las entidades municipales, de acuerdo al procedimiento contemplado en esta ley.

Causales de despido

Art. 68. Son causales de despido, las siguientes:

1. Incumplimiento de las obligaciones comprendidas en el Art. 60 o incumplimiento de las prohibiciones comprendidas en el Art. 61, cuando con dicho incumplimiento se cause grave trastorno a la disciplina interna, al normal desarrollo de las actividades de la oficina de que se trate o al desarrollo de funciones de la administración;
2. Por hacerse acreedor a una tercera suspensión en el término de un año, autorizadas por la Comisión Municipal;
3. Falta notoria de idoneidad, evidenciada en las evaluaciones de desempeño laboral o en el desempeño rutinario del cargo o empleo;
4. Abandono del cargo o empleo, que se presumirá cuando el funcionario o empleado faltare al desempeño de sus funciones por más de ocho días consecutivos sin causa justificada;
5. Ser condenado en sentencia ejecutoriada por delito doloso;
6. Ejecutar actos graves de inmoralidad en la oficina donde se trabaje o fuera de ella cuando se encontrare en el ejercicio de sus funciones;
7. Causar maliciosamente daños materiales en los edificios, máquinas y demás equipos de la oficina, o ejecutar actos que pongan en grave peligro al personal de la misma;
8. Ingerir bebidas embriagantes o consumir drogas enervantes o estupefacientes en el lugar de trabajo o fuera de él cuando estuviere en el ejercicio del cargo o empleo, o presentarse al desempeño de su cargo o empleo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas c estupefacientes.

CAPITULO II

PROCEDIMIENTOS

Procedimiento en caso de amonestación

Art. 69. El Concejo Municipal, el Alcalde, la Máxima Autoridad Administrativa o el funcionario de nivel de dirección, comprobado que haya sido el hecho que motiva la amonestación, mandará oír a empleado o funcionario para que exprese las justificaciones que tenga a su favor y si a juicio de la autoridad que lo mandó oír, el empleado o funcionario no justificare su actuación, en el mismo acto le amonestará oralmente, levantando acta de lo actuado.

En los casos de reincidencia a que se refiere el Art. 63, estando firmes las correspondientes resoluciones, se seguirá el procedimiento establecido en el inciso anterior, y, de ser procedente, se entregará la nota de amonestación con posterioridad a la firma del acta respectiva.

Procedimiento en caso de suspensión y postergación en el derecho de ascenso

Art. 70. Los Concejos Municipales, Alcaldes o Máximas Autoridades Administrativas, que decidan suspender sin goce de sueldo o postergar el derecho de ascenso a un empleado o funcionario, lo harán saber a la Comisión Municipal, por escrito en original y copia, expresando las razones legales que tuvieren para hacerlo, los hechos en que la fundan y ofreciendo las pruebas del caso a efecto de que la suspensión o postergación sea autorizada. Recibida la solicitud, la Comisión dará traslado al demandado por dos días; para que la conteste, entregándole copia de la misma y si el demandado no contestare o manifestare si conformidad, la Comisión autorizará la suspensión o postergación. Si contestare oponiéndose, emplazar; a ambas partes para que dentro del término de cuatro días improrrogables, contados a partir de la última notificación, aporten las pruebas que estimaren procedentes y vencido este término, resolverá lo pertinente dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Procedimiento en caso de despido

Art. 71. Para la imposición de la sanción de despido se observará el procedimiento siguiente:

1. El Concejo, el Alcalde o la Máxima Autoridad Administrativa comunicará por escrito en original y copia al correspondiente Juez de lo Laboral o del Juez con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, su decisión de despedir al funcionario o empleado, expresando las razones legales que tuviere para ello, los hechos en que la funda y ofreciendo la prueba de éstos;
2. De la demanda, el Juez de lo Laboral o del Juez con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, correrá traslado por seis días al funcionario o empleado, entregándole copia de la misma, para que la conteste;
3. Si vencido el plazo a que se refiere el numeral anterior, el funcionario o empleado no contesta o contestando manifiesta su conformidad, el Juez resolverá autorizando el despido; a menos que el empleado o funcionario, dentro de seis días de vencido el plazo, compruebe ante el Juez haber estado impedido con justa causa para oponerse, en cuyo caso se le concederá un nuevo plazo de seis días para que exponga los motivos y proponga las pruebas del caso;
4. Si el funcionario o empleado se opusiere dentro de los plazos expresados en los numerales precedentes, el Juez abrirá a pruebas por el término de ocho días improrrogables, dentro del cual recibirá las pruebas que se hayan propuesto y las demás que estime necesario producir y vencido el término, pronunciará la resolución pertinente dentro de los tres días siguientes.

Suspensión previa

Art. 72. En los casos de faltas graves en que la permanencia del infractor constituya grave peligro

o problema para el normal funcionamiento de la administración, se podrá acordar la suspensión previa del funcionario o empleado, debiéndose iniciar el procedimiento de despido dentro de los tres días hábiles de ser emitido el acuerdo.

Cuando la resolución definitiva quede firme y denegare la autorización del despido, el funcionario o empleado deberá ser restituido y se le cancelarán los sueldos que correspondan al lapso de la suspensión.

Caso de sentencia judicial

Art. 73. En los casos de sentencia judicial condenatoria por delito doloso, debidamente ejecutoriada, bastará el informe del Juez respectivo o la certificación extendida por el mismo para iniciar el procedimiento para el despido, debiendo darse audiencia al interesado por el término de tres días parí que se pronuncie. Si no contestare o manifestare su conformidad, la autoridad competente decretará el despido. Si contestare oponiéndose, abrirá el procedimiento a prueba por el término de cuatro días improrrogables, a fin que se aporte las pruebas que estimare procedentes, y vencido este término resolverá lo pertinente dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes.

Nulidad

Art. 74. Los despidos de funcionarios o empleados que se efectúen sin observarse lo: procedimientos establecidos en esta ley, serán nulos.

Procedimiento en caso de nulidad de despido

Art. 75. Cuando un funcionario o empleado establecido en esta ley, podrá ocurrir dentro de los quince días siguientes al despido, ante el Juez de 10 Laboral o del Juez con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, de la entidad para la cual trabaja, solicitando la nulidad del despido, expresando las razones legales que tuviere para ello, los hechos en que la funda y ofreciendo la prueba de éstos;

El Juez dará audiencia por cuarenta y ocho horas al Concejo, Alcalde o Máxima Autoridad Administrativa a quien se impute el despido, entregándole copia de la misma, para que la conteste.

Si vencido el plazo a que se refiere el inciso anterior, el Concejo, Alcalde o Máxima Autoridad Administrativa no contesta o contestando manifiesta su conformidad, el Juez resolverá declarando la nulidad del despido; a menos que la autoridad demandada, dentro de seis días de vencido el plazo, compruebe ante el Juez haber estado impedido con justa causa para oponerse, en cuyo caso se le concederá un nuevo plazo de cuarenta y ocho horas para que la conteste.

Si la parte demandada se opusiere dentro de los plazos expresados en los incisos precedentes, el Juez abrirá a pruebas por el término de cuatro días hábiles improrrogables, dentro del cual recibirá las pruebas que se hayan propuesto y las demás que estime necesario producir y vencido el término, pronunciará la resolución pertinente dentro de los tres días siguientes.

Si el Juez declara la nulidad del despido, ordenará en la misma resolución que el funcionario o empleado sea restituido en su cargo o empleo, o se le coloque en otro de igual nivel y categoría y además se le cancelen por cuenta de los miembros del Concejo Municipal, del Alcalde o de la Máxima Autoridad Administrativa, en su caso, los sueldos dejados de percibir desde la fecha del despido hasta la fecha en que se cumpla la sentencia.

El Concejo Municipal, Alcalde o Máxima Autoridad Administrativa deberá cumplir la sentencia del Juez dentro de los treinta días contados a partir de la fecha en que se le notifique.

En caso de incumplimiento, el funcionario o empleado tendrá acción ejecutiva contra las personas que integran el Concejo, contra la persona del Alcalde o de la Máxima Autoridad Administrativa, según el caso, para exigir el pago de los salarios adeudados, sin perjuicio de las demás acciones legales a que haya lugar.

La certificación de la sentencia debidamente ejecutoriada, emitida por el Juez de lo Laboral o de Juez con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, tiene fuerza ejecutiva.

Efectos

Art. 76. Los despidos justificados se entenderán hechos sin responsabilidad para el Estado Municipio y demás entidades municipales, así como para las personas del Concejo Municipal, Alcalde o 1 Máxima Autoridad Administrativa.

Obligación de notificar

Art. 77. Las Municipalidades estarán obligadas a efectuar las notificaciones que les cometan las Comisiones Municipales de otros municipios.

CAPITULO III

DE LOS RECURSOS

Recurso de revocatoria

Art. 78. De las resoluciones de las Comisiones Municipales y de los Jueces de lo Laboral o Jueces con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, podrá interponerse recurso de revocatoria, dentro de los tres días siguientes a la respectiva notificación.

Las Comisiones Municipales y Jueces de lo Laboral o Jueces con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, resolverán confirmando o revocando su resolución dentro de los tres días siguientes al recibo del recurso.

Recurso de revisión

Art. 79. De las sentencias definitivas de los Jueces de lo Laboral o Jueces con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, podrá interponerse recurso de revisión ante la Cámara respectiva de esta materia, dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha de la notificación de la denegación del recurso de revocatoria, expresando en el mismo los motivos que sustenten para impugnar la resolución.

Interpuesto el recurso, la Cámara respectiva admitirá y remitirá los autos a los Jueces de lo Laboral o Jueces con competencia en esa materia, del Municipio de que se trate o del domicilio establecido, si otro trámite ni diligencia.

La Cámara respectiva, resolverá el recurso con sólo la vista de los autos, dentro de los tres días de su recibo, confirmando, modificando o revocando la sentencia o resolución revisada.

De lo resuelto por la Cámara respectiva, no habrá recurso alguno.

TITULO VIII

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO ÚNICO

De la incorporación de los actuales empleados a la carrera administrativa

Art. 80. Los empleados y funcionarios que a la vigencia de la presente ley se encuentra desempeñando cargos propios de la carrera administrativa, se considerarán incorporados a ella en el nivel y categoría que ostenten, debiéndoseles inscribir así en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal y en el respectivo Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal.

Obligación especial de las municipalidades

Art. 81. Las Municipalidades y las demás Entidades Municipales están en la obligación de elaborar y aprobar manuales descriptores de cargos y categorías correspondientes a cada nivel y de requisitos necesarios para su desempeño; manuales reguladores del sistema retributivo que contemple parámetros

para la fijación de los salarios, complementos por ascensos de categoría y demás que fueren necesarios: manuales sobre políticas, planes y programas de capacitación y; manuales de evaluación del desempeño laboral de funcionarios y empleados.

El sistema retributivo contemplado en los respectivos manuales deberá establecerse en los respectivos presupuestos.

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

Aplicación preferente

Art. 82. Esta ley por su carácter especial prevalecerá sobre la Ley del Servicio Civil, Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia de los Empleados Públicos no Comprendidos en la Carrera Administrativa y demás leyes que la contraríen.

Disposición Transitoria

Art. 83. Para los efectos de la presente Ley en lo que se refiere a la creación y funcionalidad de los Órganos de Administración de la Carrera Administrativa Municipal, así como la de cualquier entidad y normativa que implique la correcta aplicación de las disposiciones establecidas en esta Ley, en los artículos 13, 57, 58 y 81 se dispondrá de un año contado a partir de la vigencia de la misma.

Vigencia

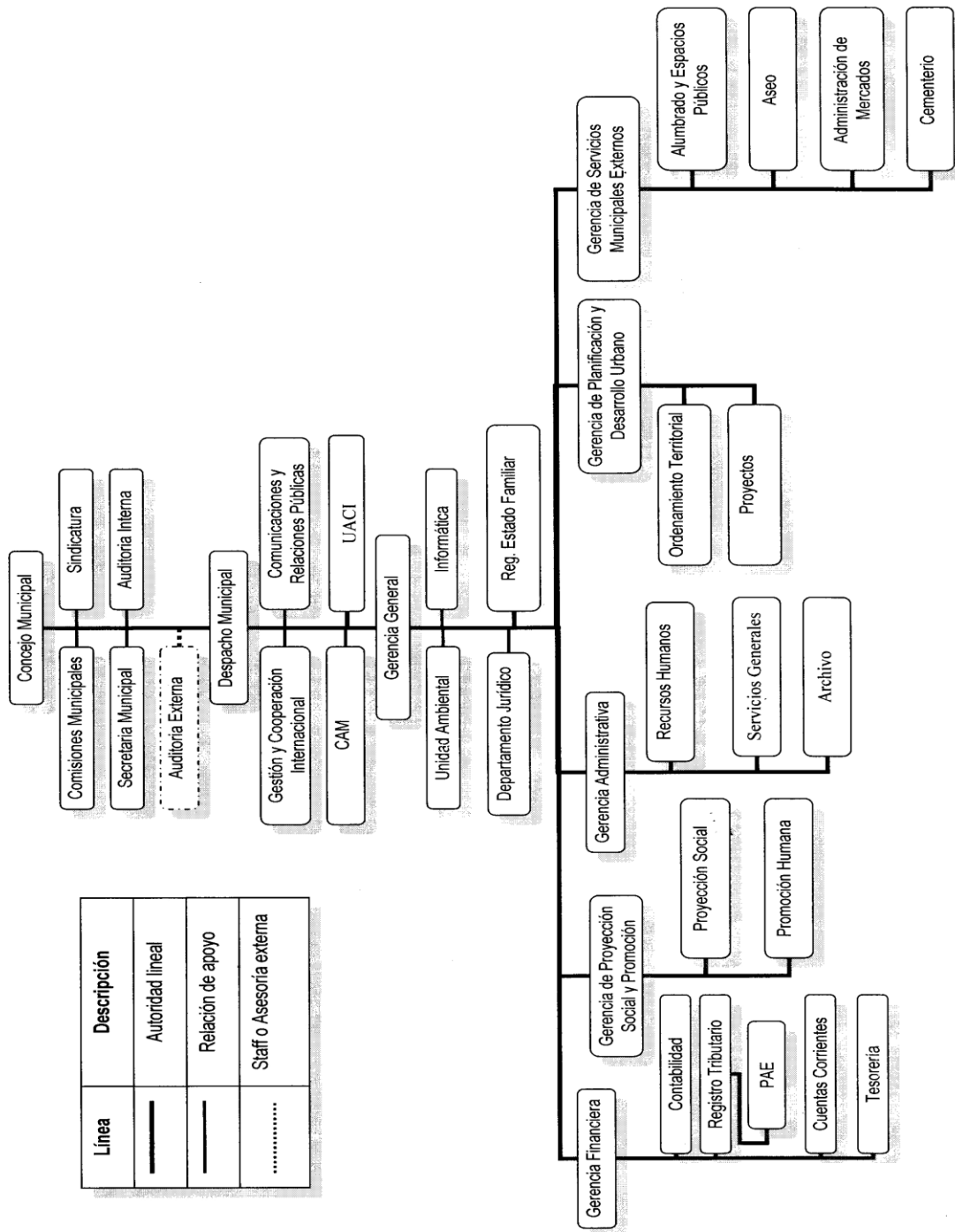
Art. 84. La presente Ley entrará en vigencia a partir del uno de enero del año dos mil siete, previa publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALÓN AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO. San Salvador, a los veintinueve días del mes de abril del año dos mil seis.

**CIRO CRUZ ZEPEDA PEÑA
PRESIDENTE**

ANEXO N° 2

DIAGRAMA FUNCIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



Línea	Descripción
—	Autoridad lineal
—	Relación de apoyo
.....	Staff o Asesoría externa

Fuente: Alcaldía Municipal de Soyapango

ANEXO N° 3



ENCUESTA PARA EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

El presente cuestionario tiene por objeto recopilar información sobre la percepción que tienen los empleados de la Alcaldía Municipal de Soyapango sobre la Gestión de los Recursos Humanos, con la finalidad de proponer un modelo para realizar un análisis de puestos. La información que usted nos brinde será para uso exclusivamente académico y el manejo de ésta es totalmente confidencial para la elaboración de la tesis. De antemano le agradecemos su colaboración.

Indicación General: Se pide contestar cada pregunta según estime conveniente.

1. ¿Sabe usted si existe algún tipo de manual de Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?

Si ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa favor señalar que tipo de manuales existen según su conocimiento:

Manual de Descripción de puestos ☐

Manual de Evaluación de Desempeño ☐

Manual de Organización ☐

Manual de Selección y Contratación de personal ☐

Otros ☐

Especifique: _____

2. ¿Cuál es el nombre de su puesto? _____

3. ¿Conoce con detalles las funciones de su puesto? Si ☐ No ☐

4. ¿Desempeña las funciones para las cuales fue contratado? Si ☐ No ☐

5. ¿Existe una descripción escrita de su puesto de trabajo? Si ☐ No ☐

6. ¿Considera usted que las funciones que realiza son adecuadas al puesto que desempeña? Si ☐ No ☐

7. ¿Considera usted que realiza funciones que no corresponden a su puesto de trabajo? Si ☐ No ☐

8. Considera que el contar con Manuales de Descripción de Puestos ayudaría a realizar apropiadamente las funciones del puesto asignado:
Si ☐ No ☐
9. Qué obstáculos afronta para cumplir con los deberes y responsabilidades asignadas:
No se reciben lineamientos adecuados ☐
Falta de recursos materiales ☐
Falta de recursos financieros ☐
Falta de delegación de autoridad y responsabilidad: ☐
Otros ☐
Especifique _____
10. ¿Considera usted que el salario que devenga es aceptable a las responsabilidades que se le asignan? Si ☐ No ☐
11. ¿La Alcaldía imparte capacitaciones periódicamente a sus empleados?
Si ☐ No ☐ ¿Cada cuanto? _____
12. ¿Realiza la Alcaldía evaluaciones de desempeño periódicamente a los empleados?
Si ☐ No ☐ ¿Cada cuanto? _____
13. ¿Brinda algún tipo de incentivos la Alcaldía Municipal?
Si ☐ No ☐
14. ¿Qué tipo de incentivos brinda la Alcaldía?
Aumentos de sueldo ☐
Asensos ☐
Bonos ☐
Otros ☐ Especifique: _____
15. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?
Excelente ☐
Muy Bueno ☐
Bueno ☐
Regular ☐
Malo ☐
16. ¿Cómo calificaría usted la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía Municipal?
Excelente ☐
Muy Buena ☐
Buena ☐
Regular ☐
Mala ☐
Muy Mala ☐

ANEXO N° 4

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

LISTA OFICIAL DE EMPLEADOS

N° Empleados	DEPARTAMENTOS	CARGO
2	ADMINISTRACION GENERAL	Secretaria
1	ADMINISTRACION GENERAL	Secretaria
1	ADMINISTRACION GENERAL	Técnico
1	ADMINISTRACION GENERAL	Gerente
	Total de Empleados	4
1	ARCHIVO GENERAL	Secretaria
1	ARCHIVO GENERAL	Archivista
	Total de Empleados	2
	AUDITORIA INTERNA	Auxiliar de Auditoria
3	AUDITORIA INTERNA	Auxiliar de Auditoria
1	AUDITORIA INTERNA	Auxiliar de Auditoria
	Total de Empleados	4
1	CEMENTERIO	Custodio
	CEMENTERIO	Auxiliar de Servicio
	CEMENTERIO	Auxiliar de Servicio
3	CEMENTERIO	Auxiliar de Servicio
1	CEMENTERIO	Administrador de Cementerio
	Total de Empleados	5
1	COMITÉ DE FESTEJOS	Secretaria
	Total de Empleados	1
1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Jefe de Contabilidad
1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Jefe de sección 1ac.
1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	sub. Jefe 1Ac.
1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Secretaria 2- 1Ac.
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Auxiliar Contable
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Auxiliar Contable
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Auxiliar Contable
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Auxiliar Contable
5	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	Auxiliar
	Total de Empleados	9
1	DEPARTAMENTO DE FONDESOY	Secretaria
	Total de Empleados	1
	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Técnico
2	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Técnico Colaborador
1	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Analista 2cat
1	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Asistente a la Gerencia
1	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Programador
1	DEPARTAEMNTO DE INFORMATICA	Gerente de Informática
	Total de Empleados	6
1	DEPARTAMENTO DE LA UACI	Supervisor de obras
1	DEPARTAMENTO DE LA UACI	Jefe del departamento
1	DEPARTAMENTO DE LA UACI	Secretaria
1	DEPARTAMENTO DE LA UACI	Encargado de Compras

1	DEPARTAMENTO DE SECRETARIA	Total de Empleados	4
	DEPARTAMENTO DE SECRETARIA	Secretario Municipal	
	DEPARTAMENTO DE SECRETARIA	Secretario	
3	DEPARTAMENTO DE SECRETARIA	Secretaria 2-1AC.	
	DEPARTAMENTO DE SECRETARIA	Secretaria 2.Cat.	
	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Total de Empleados	4
	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Auxiliar de TESORERIA 1- 1AC.	
	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Auxiliar de TESORERIA 1- 1AC.	
	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Auxiliar de TESORERIA 1- 1AC.	
5	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Auxiliar de TESORERIA 1- 1AC.	
1	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Auxiliar Contable	
1	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Secretaria 2- 1AC.	
1	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Tesorero Municipal	
	DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	Cobrador	
		Total de Empleados	8
1	DEPARTAMENTO JURIDICO	Secretaria	
	DEPARTAMENTO JURIDICO	Auxiliar II	
	DEPARTAMENTO JURIDICO	Auxiliar	
3	DEPARTAMENTO JURIDICO	Auxiliar Jurídico 1	
1	DEPARTAMENTO JURIDICO	Gerente Legal	
		Total de Empleados	5
1	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Secretaria 1- 1AC.	
1	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Administrador de Mercado	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector de Desechos	
14	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Recolector	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar de Servicio Varios	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar de Servicio Varios	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar de Servicio Varios	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar Administrativo	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar de Mantenimiento	
6	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Auxiliar de Enfermería	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 3 Ac.	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador de Serv. Sanit	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 3 Ac	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 3 Ac	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 2 Ac	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 3 Ac	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 3A.CAT.	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador	
	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Cobrador 1 AC.	
11	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Colaborador	
1	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Supervisor de Cobros	
1	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Motorista	

	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Electricista
1	DEPTO. DE ADMINISTRACION DE MERCADO	Medico 1AC.
		Total de Empleados 37
1	MERCADO LAS MARGARITAS	Cobrador
	MERCADO LAS MARGARITAS	Recolector de Desecho
	SECCION DE MERCADO LAS MARGARITAS	Recolector de Desecho
3	SECCION DE MERCADO LAS MARGARITAS	Recolector de Impuesto
	MERCADO LAS MARGARITAS	Ordenanza
2	SECCION DE MERCADO LAS MARGARITAS	Ordenanza
1	MERCADO LAS MARGARITAS	Inspector de Abastos
1	SECCION DE MERCADO LAS MARGARITAS	Administradora de Mercado
		Total de Empleados 8
	SECCION DE MERCADO LAS PALMERAS	Recolector de Impuesto
	SECCION DE MERCADO LAS PALMERAS	Recolecto de Desechos Sólidos
3	SECCION DE MERCADO LAS PALMERAS	Recolector de Desechos Sólidos
1	SECCION DE MERCADO LAS PALMERAS	Administrador de Merc. Palmeras
		Total de Empleados 4
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Secretaria 2- 1AC.
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Secretaria
3	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Secretaria
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Jefe de recolección de Des. Sol.
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Gerente de Serv. Externos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista de 2da. clase
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
30	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Motorista
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Operador de Bocat
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos

[illegible][illegible]

[illegible][illegible]

	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
132	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Recolector de Desechos Sólidos
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Peón
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Servicios varios
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Servicios varios
3	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Servicios varios
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Mecánico
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Ayudante de Mecánica
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Mecánica
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Mecánica
5	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Mecánica
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Bodeguero
1	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Auxiliar de Bodega
	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Barrendero
2	DEPTO. DE ASEO Y OTROS SERVICIOS	Barrendero
		Total de Empleados 181
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Secretaria 1- 1AC.
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Secretaria 2- 1AC.
3	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Secretaria 3- 1AC.
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
12	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Auxiliar Contable
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Gestor de Cobros
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Gestor de Cobros
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Gestor de Cobros
5	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Gestor de Cobros
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Colaboradora
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Colaboradora
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Colaboradora
4	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Colaborador
1	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Recepcionista

1	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Promotora Social.
	DEPTO. DE CUENTAS CORRIENTES	Total de Empleados 26
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
19	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Promotora Social
1	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Jefe de Unidad Desarrollo. Social
1	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Gerente de Proyección Social
1	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Secretaria
1	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Bibliotecario
1	DEPTO. DE PROYECCION SOCIAL	Psicólogo
		Total de Empleados 24
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
10	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Secretaria
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Auxiliar Contable
2	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Auxiliar Contable
1	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Colaboradora Jurídica
1	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Jefe de Registro Familiar
	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Colaborador
2	DEPTO.DE REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR	Cobrador
		Total de Empleados 16
1	DEPTO. DE RELACIONES PUBLICAS	Secretaria
1	DEPTO. DE RELACIONES PUBLICAS	Asistente de Comunicaciones
1	DEPTO. DE RELACIONES PUBLICAS	Colaborador
		Total de Empleados 3
	DESARROLLO URBANO	Secretaria
	DESARROLLO URBANO	Secretaria
3	DESARROLLO URBANO	Secretaria
1	DESARROLLO URBANO	Gerente de Planificación
	DESARROLLO URBANO	Supervisora de obras
	DESARROLLO URBANO	Supervisora de obras
	DESARROLLO URBANO	Supervisora de campo
	DESARROLLO URBANO	Supervisora de campo
	DESARROLLO URBANO	Supervisora de campo

[illegible]

[illegible]

[illegible][illegible]

	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
1	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
107	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
	POLICIA METROPOLITANA	Agente Municipal
1	REGISTRO TRIBUTARIO	Jefe de registro Tributario
	REGISTRO TRIBUTARIO	Secretaria
	REGISTRO TRIBUTARIO	Secretaria
4	REGISTRO TRIBUTARIO	Secretaria
1	REGISTRO TRIBUTARIO	Secretaria
	REGISTRO TRIBUTARIO	Digitadora
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector
13	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector de inmueble
	REGISTRO TRIBUTARIO	Inspector de inmueble
	REGISTRO TRIBUTARIO	Fiscalizador de Empresa
	REGISTRO TRIBUTARIO	Fiscalizador de Empresa
3	REGISTRO TRIBUTARIO	Fiscalizador de Empresa
	REGISTRO TRIBUTARIO	Promotor Social
2	REGISTRO TRIBUTARIO	Promotor Social
1	REGISTRO TRIBUTARIO	Gestor de Cobros
1	REGISTRO TRIBUTARIO	Sup. de cobros
	REGISTRO TRIBUTARIO	Auxiliar
2	REGISTRO TRIBUTARIO	Auxiliar de Auditoria
		Total de Empleados 119

	SECCION DE MANTENIMIENTO	Total de Empleados 28
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
16	SECCION DE MANTENIMIENTO	Ordenanza
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Motorista
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Motorista
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Motorista
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Motorista
21	SECCION DE MANTENIMIENTO	Motorista
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Mensajero
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar de Servicios Varios
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar de Servicios Varios
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar de Servicios Varios
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar de Servicios Varios
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar
6	SECCION DE MANTENIMIENTO	Auxiliar
	SECCION DE MANTENIMIENTO	Albañil
2	SECCION DE MANTENIMIENTO	Albañil
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Electricista
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Guarda Almacén
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Encargado del pozo San Ramón
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Mantenimiento Área Electrónica
1	SECCION DE MANTENIMIENTO	Jefe de Mantenimiento
		Total de Empleados 35
	SALA DE CONCEJO	Secretaria
	SALA DE CONCEJO	Secretaria
		Total de Empleados 2
1	SINICO MUNICIPAL	Secretaria
1	SINICO MUNICIPAL	Sindica Municipal
		Total de Empleados 2
1	UNIDAD DE GESTION Y COOPERACION	Secretaria
1	UNIDAD DE GESTION Y COOPERACION	Supervisor de Campo
1	UNIDAD DE GESTION Y COOPERACION	Encargado de Gestión y C.E.E.I
		Total de Empleados 3
	UNIDAD DE LA CASA DE LA CULTURA	Secretaria
		Total de Empleados 1
1	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	Secretaria
	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	Promotora de Salud
	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	Promotora de Salud
3	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	Promotora de Salud
1	UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	Jefe de Medio Ambiente
		Total de Empleados 5



**MODELO PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**



OBJETIVO:

El propósito primordial del presente cuestionario es recopilar información necesaria, sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo que usted esta desempeñando, dicho cuestionario tiene la finalidad de contribuir a la mejora de la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal mediante un análisis de puestos. Es necesario hacer de su conocimiento que el cuestionario no pretende obtener información de su persona, sino que únicamente del puesto que desempeña.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Nombre del puesto: _____
2. Naturaleza del Puesto : _____
3. Departamento o unidad al que pertenece: _____
4. De quien Depende _____
5. A Quien Supervisa _____

II. FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Funciones Continuas

(Son las funciones rutinarias que día con día se realizan)

Funciones Periódicas

(Son las funciones en un tiempo programadas)



MODELO PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



III. REQUISITOS DEL PUESTO

Nivel Académico:

Experiencia:

Otros conocimientos técnicos o especializados, que sean necesarios:

Tipo de habilidades, destrezas y características personales requeridas por el puesto de trabajo. (Marcar con una X)

Buena presentación	
Habilidad manual	
Facilidad de trabajar en equipo	
Facilidad de expresión	
Sin Problemas de horario	
Facilidad de comprensión	
Buenas relaciones interpersonales	
Dispuesto a viajar	
Capacidad de análisis	
Letra clara y buena ortografía	
Liderazgo	
Dinamismo	
Tenacidad	
Creatividad	
Conocimiento de otros idiomas	
Manejo de equipo de oficina	
Análisis numérico	



**MODELO PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO**



Tipo de relaciones que requiere el puesto (Entiéndase como relaciones todas a aquellas comunicaciones y contactos necesarios para realizar las funciones, mencione el nivel Jerárquico.

Internas:

Externas:

Organismos, Instituciones y otros

Principales Materiales y equipos que utiliza para desarrollar las actividades.

IV. RESPONSABILIDADES

Puestos bajo su supervisión:

Nombre del puesto:

de Personas

Responsabilidad Institucional

Responsabilidad en bienes: Si ☐ No ☐ Monto: _____

Responsabilidad en dinero: Si ☐ No ☐ Monto: _____

Responsabilidad en documentos: Si ☐ No ☐

Tipo de documentos: _____



MODELO PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



V. CONDICIONES AMBIENTALES

Detalle las a continuación las principales características del lugar en el que se desempeña sus funciones:

Aspectos a Evaluar	Deficiente	Buena	Mala
Iluminación			
Ventilado			
Frío			
Calor			
Ruido			
Limpieza			

Especifique si tiene que soportar en su trabajo:

Olores	
Emanaciones	
Humedad	
Resequedad	
Corrientes de aire	
Frío	
Calor	
Ruido	
Cambios bruscos de temperatura	
Espacios reducidos	
Materiales químicos	
Ácidos	
Humos	
Grasas	
Aceites	
Vapor	
Lugares altos	
Objetos móviles	
Otros (especifique)	

Detalle a continuación los principales **riesgos, accidentes y/o enfermedades** a que esta sometido el puesto de trabajo:



MODELO PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

VII. PLAN DE CARRERA

Alcaldía Municipal de Soyapango



Manual de Análisis y Descripción de Puestos



CONTENIDO

	Nº Página
INTRODUCCIÓN.....	I
OBJETIVOS	1
MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO	2
VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	2
MARCO LEGAL.....	3
GERENCIA FINANCIERA	4
GERENTE FINANCIERO	5
SECRETARIA.....	8
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.....	11
JEFE DE CONTABILIDAD.....	12
SUBJEFE	15
SECRETARIA DIGITADORA.....	18
ENCARGADO DE REGISTRO DE INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS.....	21
AUXILIAR CONTABLE	24
DEPARTAMENTO DE CUENTAS CORRIENTES	28
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES.....	29
SECRETARIA.....	32
AUXILIAR CONTABLE	35
ENCARGADO DE PLANES DE PAGO POR CUOTAS.	38



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO GERENCIA FINANCIERA



ENCARGADO VENTANILLA	40
COORDINADOR DE RECUPERACIÓN DE MORA TRIBUTARIA.....	42
GESTOR DE COBROS.	44
DEPARTAMENTO DE REGISTRO TRIBUTARIO	46
JEFE DE REGISTRO TRIBUTARIO	47
SECRETARIA.....	51
RESOLUTORA.....	54
ENCARGADO DE PUNTO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL (PAE).....	57
INSPECTOR DE INMUEBLES	60
FISCALIZADOR DE EMPRESA	63
INSPECTOR DE EMPRESAS.	66
DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	69
TESORERO MUNICIPAL	70
SECRETARIA.....	73
AUXILIAR DE TESORERÍA I	76
AUXILIAR DE TESORERÍA II	78
COBRADOR	80



INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son las personas que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos, es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización. Por lo tanto es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica un análisis de puestos.

Con la realización del análisis de puestos en la Alcaldía Municipal se determina por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente, los cuales se encuentran plasmados en el presente manual, cuyo objetivo primordial es el de promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Alcaldía Municipal de Soyapango, identificando las tareas inherentes a cada puesto y las exigencias o requisitos mínimos que debe tener el Recurso Humano de tal manera que se brinde un servicio efectivo a los ciudadanos del municipio quienes son los usuarios de dicha institución.



OBJETIVOS

Objetivo General:

Promover el ordenamiento y mejoramiento interno de la Alcaldía Municipal de Soyapango, identificando los aspectos y necesidades de los diferentes procesos de Recursos Humanos de tal manera que se logre una mejora que permita una efectiva prestación de servicios a los ciudadanos.

Objetivos Específicos:

- ☒ Proporcionar una herramienta que sirva de base para reclutamiento y selección de personal, al establecer los requisitos básicos que deben tener los candidatos que aspiran a un puesto específico
- ☒ Permitir la distribución equitativa de la carga de trabajo entre los diferentes puestos.
- ☒ Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
- ☒ Determinar las necesidades de capacitación del puesto de trabajo
- ☒ Permitir identificar el ámbito de acción y las responsabilidades de cada puesto.
- ☒ Asegurar la higiene y seguridad, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes en ciertos puestos.
- ☒ Servir de guía para la evaluación de desempeño
- ☒ Dar a conocer al supervisor el trabajo de sus subalternos
- ☒ Facilitar al empleado el conocimiento de sus funciones
- ☒ Permite el ahorro del tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones.
- ☒ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.



MISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Crear un Gestión Municipal eficiente responsable y transparente, capaz de construir con la participación ciudadana, las transformaciones políticas, económicas y sociales basadas en la naturaleza de nuestro compromiso revolucionario.

VISIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO

Aspiramos al fortalecimiento, modernización y eficiencia del trabajo Municipal para impulsar el desarrollo local generando mejores condiciones de vida que propicien un modelo alternativo, humanista y democrático.



MARCO LEGAL

NORMAS TECNICAS DE CONTROL INTERNO, CORTE DE CUENTAS

Art. 7, 1-01 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO; El Control Interno de cada entidad contendrá los siguientes elementos: Numeral 3: Plan de organización que prevea una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades.

LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

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



GERENCIA FINANCIERA



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Gerente Financiero
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Dirección
DEPARTAMENTO	:	Gerencia Financiera
DEPENDENCIA	:	Gerente General
SUPERVISA A	:	Departamento de Contabilidad, Departamento de Cuentas Corrientes, Departamento de Registro Tributario, Departamento de Tesorería.
RELACIONES		
INTERNAS	:	Gerencia General, Despacho Municipal, Concejo Municipal, Unidades Subordinadas. Auditoría interna.
EXTERNAS	:	FISDL, Corte de Cuentas, Ministerio de Hacienda, Fiscalía General de la República, Empresas Públicas y Privadas. Auditoría Externa.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Garantizar e incrementar los ingresos mediante el establecimiento de políticas y procedimientos que permitan realizar un eficiente control de los recursos financieros de la municipalidad, así mismo, velar por el cumplimiento de las normativas financieras públicas.



III.FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Supervisar y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos y toda disposición normativa aplicable al control de las operaciones de ingreso y erogación de fondos.
- Controlar la recepción de fondos por los diversos servicios que la Alcaldía presta a la población.
- Velar porque el recurso humano de la Unidad cumpla con el perfil del puesto en el que se desempeñan.
- Realizar las demás funciones que de acuerdo a los requerimientos del Alcalde o Gerente General le sean asignadas.

Funciones Periódicas:

- Elaborar la programación financiera de la Municipalidad anualmente
- Establecer normas para mantener un sistema de control en la recepción de fondos anualmente
- Elaboración de estrategias financieras para el manejo de los servicios de la Municipalidad anualmente.
- Elaborar informes de trabajo realizado y el avance del plan de trabajo mensualmente.
- Elaborar presentación financiera al Concejo anualmente
- Participar en las comisiones de Adquisición y Contratación de servicios mensualmente
- Participar en la programación del gasto e inversiones de la Municipalidad.
- Establecer las prioridades sobre la capacitación del recurso humano de la Unidad. Trimestralmente



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Licenciatura en Contaduría Pública
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	3 Años En Puestos Similares.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes Computacionales, Ley De Tesorería Y Disposiciones Legales Relacionadas Con El Manejo De Fondos, Contabilidad Fiscal, Patrimonial Y Gubernamental.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Liderazgo, Establecer Y Mantener Relaciones Efectivas De Trabajo, Redactar Informes Financieros, Interpretar Estados Financieros.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora, Teléfono, Contómetro.
RESPONSABILIDADES	:	En Personal, Bienes, Dinero y Documentos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Logro de incrementos de ingresos del 3% en un periodo establecido por la Alcaldía.
- Cumplimiento de más de un 50% de las normativas financieras publicas en un periodo establecido por la Alcaldía.

VII. PLAN DE CARRERA

- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Secretaria
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativa
DEPARTAMENTO	:	Gerencia Financiera
DEPENDE DE	:	Gerente Financiero
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Administrativos del Departamento de Contabilidad, Registro Tributario, Cuentas Corrientes, Tesorería.
EXTERNAS	:	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al Gerente en sus gestiones y sistematizar la información y documentación utilizada en la Unidad.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Atender el teléfono
- Mecanografiar o digitar documentos
- Archivar documentos
- Sacar fotocopias
- Atender al público
- Llevar la agenda del gerente



Funciones Periódicas:

- Elaboración del presupuesto de necesidades de la Unidad trimestralmente.
- Apoyar los procesos de investigación de información mensualmente.
- Presentación de informes mensuales.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional Opción Secretariado
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocimientos En Contabilidad, Manejo De Paquetes Computacionales.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Facilidad De Expresión Y Redacción, Letra Clara Y Buena Ortografía, Creatividad, Manejo De Equipo De Oficina.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora, Fax, Fotocopiadora.
RESPONSABILIDADES	:	En Bienes Y Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo



VI. ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- Actualización del 100% de las cuentas municipales en un tiempo determinado por la Alcaldía municipal.
- Rapidez en el manejo del sistema informático.
- Rapidez en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera.
- Calidad del servicio prestado al contribuyente.

VII. PLAN DE CARRERA

- Secretaria de Gerencia Financiera
- Secretaria de Gerencia General
- Secretaria del Despacho del Alcalde



Departamento de Contabilidad



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Jefe de Contabilidad
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Dirección
DEPARTAMENTO	:	Contabilidad
DEPENDE DE	:	Gerente Financiero
SUPERVISA A	:	Subjefe de Contabilidad, Auxiliar Contable y Secretaria
RELACIONES		
INTERNAS	:	Gerencia Financiera, Departamento de Registro Tributario, Departamento de Cuentas Corrientes, Departamento de Tesorería, Auditoría Interna. UACI, Planificación
EXTERNAS	:	Corte de Cuentas. Auditoría Externa. Ministerio de Hacienda, ISDEM.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Determinar Estados Financieros en base a Contabilidad Gubernamental registrando contablemente todas las transacciones financieras de la Municipalidad con el fin de manejar información veraz, confiable y clara para la toma de decisiones.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Dirigir y coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable entre la Municipalidad.



- Revisión y codificación de comprobantes contables (Ingresos, Egresos, Diario, Cheques Fondos de proyectos y Partidas de Devengamiento de gastos, Notas de Cargo y Abono de Banco, Depreciación de activo fijo y ajustes contables)
- Coordinación y supervisión de Actividades del Personal de Contabilidad.
- Control y ejecución presupuestaria.
- Aplicación del sistema de contabilidad gubernamental
- Participar en las reuniones de trabajo con las demás Gerencias y Administrativos.
- Atender a los miembros del Concejo y Gerentes en consultas del Departamento.
- Ajustar contablemente el inventario de especies municipales y papelería y otros, mensualmente.
- Revisión de los estados financieros de acuerdo del Sistema de Contabilidad Gubernamental.

Funciones Periódicas:

- Solicitar reformas al presupuesto cuando sea requerido. (Decretos)
- Elaboración de Estados Financieros y anexos mensualmente.
- Enviar información al Ministerio de Hacienda sobre Contabilidad Gubernamental y ejecución Presupuestaria mensualmente.
- Enviar información al ISDEM sobre manejo de fondos FODES, en coordinación con Planificación y Desarrollo Urbano mensualmente
- Elaborar anualmente el Presupuesto Municipal en coordinación con las respectivas Gerencias y Comisión de Administración de Finanzas.
- Coordinar la toma de Inventario Físico de Activo Fijo, Papelería, materiales eléctricos y otros, anualmente.
- Elaboración y/o Revisión de conciliaciones bancarias, mensualmente.
- Analizar y ajustar cuentas contables mensualmente para efectos de cierre contable.
- Elaborar Cuadro de depreciación de Activo Fijo mensualmente, coordinación con la encargada de control de inventarios.
- Colaborar con las diferentes Auditorías Externas cuando sea requerido.



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Licenciatura En Contaduría Pública
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	3 Años En Puestos Similares.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes Computacionales, Disposiciones Legales Relacionadas Con El Manejo De Fondos, Contabilidad Fiscal, Patrimonial Y Gubernamental. Normas De Control Interno.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Liderazgo, Establecer Y Mantener Relaciones Efectivas De Trabajo. Capacidad De Análisis De Los Estados Financieros.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora, Teléfono, Contómetro.
RESPONSABILIDADES	:	En Personal, Bienes, Dinero Y Documentos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Veracidad, Confiabilidad y Claridad en los estados financieros
- Puntualidad en la entrega de los estados financieros

VII. PLAN DE CARRERA

- Gerencia Financiera
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Subjefe
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Dirección
DEPARTAMENTO	:	Contabilidad
DEPENDE DE	:	Jefe del Departamento de Contabilidad
SUPERVISA A RELACIONES INTERNAS	:	Personal auxiliar
EXTERNAS	:	Jefes de las dependencias de la Alcaldía, Auditoría Interna.
	:	Instituciones Gubernamentales y Auditoría Externa.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener actualizada las operaciones contables de la Alcaldía con el fin de manejar información veraz, confiable y clara para la toma de decisiones.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Coordinar actividades del Departamento
- Elaboración de Reformas al Presupuesto Municipal
- Elaboración de partidas de diario por provisiones, sueldos, amortizaciones, etc. para ser digitadas en el sistema de Contabilidad Gubernamental.
- Revisar la codificación de los cheques de fondos propios y/o restringidos.



Funciones Periódicas:

- Revisión, ejecución presupuestaria del mes anterior
- Elaborar las conciliaciones bancarias mensualmente.
- Análisis y ajustes de cuentas contables por cierres de mes.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Contador Público O Estudiante De 3 ^{er} Año De Contaduría Publica.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Cargos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes Computacionales Relacionados Con La Contabilidad. Contabilidad Gubernamental. Normas De Control Interno. Leyes Tributarias Y Municipales.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Liderazgo, Dinamismo, Facilidad De Expresión , Facilidad De Trabajar En Equipo, Buenas Relaciones Interpersonales, Capacidad De Análisis Numérico .
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Contómetro, Teléfono.
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos Y Personal

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimos



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Registro diario de las operaciones que se realizan.
- Orden correlativo y cronológico en el 100% de documentación contable.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Secretaria Digitadora
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Contabilidad
DEPENDE DE	:	Jefe de Contabilidad
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Contabilidad
EXTERNAS	:	Ninguna

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al Jefe de Contabilidad en sus gestiones y sistematizar la información y documentación utilizada en la Unidad.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Digitación de partidas de caja, ingresos y egresos de caja
- Digitación de partidas de Devengamiento de impuesto tasas y derechos
- Digitación de partidas de notas de cargo y notas de abono
- Digitación de partidas de cheques emitidos con fondos propios y con fondos de FODES 80%, FISDL y V.M.V.D.U.

Funciones Periódicas:

- Digitación de partidas de depreciación, especies, papelería y otras mensualmente
- Control de archivo del Departamento cada semana.



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional, opción Secretariado.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 años como mínimo desempeñando puestos de Secretaria
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes computacionales, archivos Y conocimientos de contabilidad
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Manual Buena redacción y Ortografía Buenas relaciones interpersonales Manejo de Equipo de Oficina
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, fax, fotocopidora, Contómetro.
RESPONSABILIDADES	:	En documentos y Bienes

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimos

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Rapidez en la digitación y entrega de trabajos
- Buena ortografía
- Facilidad para proporcionar documentos del archivo



VII. PLAN DE CARRERA

- Auxiliar Contable
- Secretaria de Gerencia Financiera
- Secretaria de Gerencia General
- Secretaria del Despacho del Alcalde



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Encargado de Registro de Inventario de Activos Fijos
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Contabilidad
DEPENDENCIA	:	Jefe y Subjefe del Departamento de Contabilidad
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Todos los Departamentos
EXTERNAS	:	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Registro y control del activo fijo mediante la elaboración y registro de todas las transacciones de la municipalidad en los libros contables correspondientes.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Registrar los activos fijos.
- Codificar los mobiliarios
- Registrar en libros manuales y computarizadas
- Registro de mobiliario
- Registrar traslados de mobiliario
- Salidas de mobiliario inservible
- Envío de correspondencia
- Registrar alguna correspondencia en libros auxiliares y en el sistema



Funciones Periódicas:

- Codificar activo fijo nuevo cuando se requiere
- Hacer cuadro de depreciaciones de activos fijos cada mes
- Hacer las partidas correspondientes de las depreciaciones cada mes
- Revisión de partidas contables cada mes
- Hacer inventario físico de activos cada fin de año
- Depurar inventarios anualmente
- Realizar el inventario físico de papelería y útiles cada mes
- Impresión del inventario para cierre del ejercicio a fin de año
- Traslado del inventario contable a un libro manual cada año

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional Opción Contaduría
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años en puestos similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Manejo de paquetes Computacionales, conocimientos de leyes tributarias y municipales, contabilidad gubernamental.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad manual, Análisis numérico
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Libros contables, Contómetro, calculadora, computadora.
RESPONSABILIDADES	:	En documentos



V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS : Mínimos

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Registro y actualización del 100% de las transacciones en un periodo establecido por la Alcaldía.
- Confiabilidad en el registro de las operaciones contables.

VII. PLAN DE CARRERA

- Subjefe del Departamento de Contabilidad
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Auxiliar Contable
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Contabilidad
DEPENDENCIA	:	Subjefe del Departamento de Contabilidad.
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES INTERNAS	:	Jefe de Contabilidad, Auditoría Interna. Administración General
EXTERNAS	:	Instituciones Gubernamentales y Auditoría Externa

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar en diversas actividades propias de la Unidad mediante el registro y control de todas las transacciones de la Municipalidad en los libros contables correspondientes.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Legalización y registro de documentos para pago
- Registrar documentos cancelados
- Archivar documentos varios con fondos FODES, FISDL, V.M.V.D.U.
- Anotar documentos que se envían a otros Departamentos
- Informe General de Egresos del mes anterior
- Legalización de descuentos del mes anterior
- Registrar documentos para pago de proyectos (libro auxiliar)
- Elaboración de partidas de egresos para Ejecución de Proyectos con fondos



Restringidos y Fondos Propios.

- Elaboración de Notas Internas y Externas.
- Elaboración de solicitud de requisiciones y de compras.
- Llevar control de archivo de correspondencia interna y externa
- Elaboración de informe de ejecución presupuestaria de ingresos y egresos.
- Elaboración de cuadros consolidados de ingresos y egresos.
- Recepción de llamadas internas y externas.
- Colaborar en la codificación de partidas de cheques emitidos.
- Revisar y archivar partidas digitadas en orden correlativo.
- Digitación de conciliaciones bancarias.
- Revisión, codificación y elaboración de partidas de los ingresos y egresos de caja.
- Elaboración de partidas de devengamiento de impuestos, tasas y derechos, mensualmente.
- Revisión de digitación de partidas de ingresos y egresos de caja.
- Archivar planillas y boletas de salario.
- Colaborar con requerimientos de búsqueda de documentos de meses o años anteriores.
- Ordenar y codificar cheques emitidos con Fondos propios.
- Ordenar y codificar cheques emitidos de fondo FODES 80%, FISDL y V.M.V.U.D.U.
- Recolección de comprobantes, ordenamiento y codificación de cheques emitidos de Fondos Propios y FODES 80%.
- Colaborar con el Departamento de Contabilidad cuando se requiere.
- Archivar diariamente los vouchers y sus justificaciones de pago en orden cronológico y número correlativo.

Funciones Periódicas:

- Elaboración de partidas de Planillas de Sueldos mensuales, aguinaldos (anuales), y bonificaciones (semestrales)



- Verificar la legalización de documentos que han sido cancelados y obtención de firmas del Señor(a) Alcalde y el(la) Señor(a) Sindico Municipal, en caso que se requiera.
- Elaboración de partidas de liquidación de proyectos cuando se requiere.
- Colaborar en el levantamiento físico de inventario de papelería cada mes.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Opción Contaduría
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Contabilidad Gubernamental, Reglamento De Corte De Cuentas, Leyes Tributarias Y Municipales, Conocimientos De Computación Relacionados Con La Contabilidad.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Manual, Análisis Numéricos, Habilidad Para Redactar Informes Financieros, Habilidad Para La Aplicación De Leyes Y Reglamentos Contables.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Contómetro
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimos



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Registro del 100% de las transacciones de la municipalidad en un periodo determinado por la Alcaldía.
- Rapidez, claridad y confiabilidad de los registros.

VII. PLAN DE CARRERA

- Subjefe del Departamento de Contabilidad
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Gerente Financiero
- Gerente General



Departamento de Cuentas Corrientes



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Jefe De Cuentas Corrientes
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Dirección
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDENCIA	:	Gerente Financiero
SUPERVISA A	:	Todo el personal del Departamento
RELACIONES		
INTERNAS	:	Alcalde, Concejo, Gerencias y Administrativos
EXTERNAS	:	Corte de Cuentas, Ministerio de Hacienda, DPC, otras Municipalidades. Fiscalía, AESS, ISDEM, COMURES, Empresas Contribuyentes.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir las actividades a realizarse dentro de la unidad mediante la implementación de políticas de cobro que ayuden a la recuperación de Impuestos y Tasas Municipales.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Organizar, Dirigir y Coordinar las actividades y el personal del Departamento.
- Supervisión de actividades por medio de informes diarios
- Firma de documentos
- Controlar el trabajo de los Auxiliares Contables y Gestores de Cobro.
- Determinar la cartera de contribuyentes morosos, mediante registros que faciliten la obtención de información.



- Gestionar el cobro a través de la colaboración de CAESS.
- Revisar y actualizar los procesos de trabajo del Departamento.
- Verificar que el proceso de gestión de cobros, sea el adecuado y oportuno.
- Aplicación de resoluciones de registro tributario
- Resolver reclamos de los contribuyentes
- Asistir a reuniones

Funciones Periódicas:

- Elaborar el plan de trabajo de la Unidad cada año
- Elaborar programación presupuestaria del Departamento cada año
- Reuniones en despacho con el personal del Departamento cada vez que se requiera.
- Implementar los mecanismos jurídicos que contribuyan a la recuperación de mora en el cobro de impuestos cuando se requiere.
- Preparar y presentar informes técnicos sobre la ejecución mensual de cobros, situación de mora y trámites jurídicos en proceso.
- Verificar el cumplimiento de trabajo cada mes.
- Controlar la atención de ventanilla cada semana.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Licenciatura En Administración De Empresas o Contaduría Pública.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	3 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocimientos En Leyes Laborales, Ley De Tesorería Y Disposiciones Legales En El Manejo De Fondos , Contabilidad Gubernamental, Fiscal Y Patrimonial, Leyes Mercantiles, Y Tributarias, Paquetes Computacionales



HABILIDADES Y DETREZAS	:	Dinamismo, Tenacidad, Habilidad Para Establecer Y Mantener Relaciones Efectivas De Trabajo, Capacidad En La Toma De Decisiones A Partir De Los Estados Financieros , Habilidad Para Análisis De Información
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora, Teléfono
RESPONSABILIDADES	:	En Bienes, Dinero Y Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Disminución de la tasa de mora
- Incremento de los ingresos por impuestos y tasas municipales

VII. PLAN DE CARRERA

- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Secretaria
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe de Cuentas Corrientes
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Administrativos Del Departamento De Contabilidad, De Registro Tributario, Tesorería. Gerencia Financiera
EXTERNAS	:	Contribuyentes

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Asistir al Jefe del Departamento en sus gestiones y Apoyar a sistematizar la información y documentación utilizada en el Departamento.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Contestar teléfono
- Dar estados de cuentas solicitados por vía telefónica
- Archivar documentación
- Redactar y digitar documentos
- Atención al público
- Enviar correspondencia
- Llevar inventarios de papelería



Funciones Periódicas:

- Hacer cobros a empresas por recolección de Desechos Sólidos mensualmente
- Atención de ventanilla cuando se requiere
- Contactar a empresas con mora cuando sea necesario
- Atención de reclamos cada vez que se requiera.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional Opción Secretariado
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Manejo De Computadora, Conocimientos De Contabilidad.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Facilidad De Expresión, Letra Clara Y Buena Ortografía, Creatividad, Manejo De Equipo De Oficina, Análisis Numérico.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora. Libros De Archivo.
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Rapidez en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera
- Rapidez en el manejo del sistema informático.
- Atender el mayor número de Clientes por teléfonos
- Entrega de la Información en el tiempo establecido
- Llevar los registros y documentación al día

VII. PLAN DE CARRERA

- Secretaria de Gerencia Financiera
- Secretaria de Gerencia General
- Secretaria del Despacho del Alcalde



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Auxiliar Contable
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe de Cuentas Corrientes
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Informática
EXTERNAS	:	CAESS

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar en diversas actividades propias de la Unidad mediante el registro y control de todas las transacciones de la del Departamento en los libros contables correspondientes

III.FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Recibir los documentos al contribuyente y tramitar la búsqueda de la tarjeta correspondiente.
- Modificar, cerrar, traspasar y rectificar la información contenida en las tarjetas.
- Atender al público.
- Elaborar estados de cuenta.
- Revisar que las fechas y los saldos de los estados sean los correctos.
- Aplicar resoluciones y cambio de cuota, por cierre de negocio, por cambio de Administrativo, etc.
- Archivar expedientes.
- Elaborar recibos.



- Aplicación de resoluciones.
- Abonos a tarjetas.
- Archivar las tarjetas ya ordenadas en sus respectivas gavetas.
- Ordenar recibos por mes, con fecha y numero correlativo
- Sacar las tarjetas para que paguen los contribuyentes sus impuestos.
- Buscar las resoluciones de comercio y de inmuebles para que le hagan las rectificaciones y cierres.

Funciones Periódicas:

- Atención por reclamos de CAESS cuando se requiera
- Ingreso de tarjetas en el nuevo sistema cada mes
- Eliminar cuentas cerradas, contribuyentes y empresas cada mes
- Modificar fechas y direcciones de empresas y contribuyentes cada mes

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional Opción Contaduría o Estudiante Universitario en Contaduría.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	3 Años en puesto similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Manejo de paquetes de computación
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad manual Análisis numérico
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Contómetro, calculadora
RESPONSABILIDADES	:	En documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Tener al día los estados de cuentas de los contribuyentes.
- Atender el mayor número de clientes
- Registro del 100% de las transacciones del Departamento en un periodo determinado.
- Rapidez, claridad y confiabilidad de los registros.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Encargado De Planes De Pago Por Cuotas.
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Cuentas corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe de cuentas Corrientes
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES INTERNAS	:	Contabilidad. Tesorería, y Registro Tributario.
EXTERNAS	:	Corte de Cuentas, Defensoria Del Consumidor, CAESS

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener acuatizadas las operaciones contables y elaborar planes de pago por cuota, a si mismo manejar información confiable y veraz, para la elaboración de informes.

III.FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Atención al público
- Elaboración de planes de pago por cuotas
- Elaboración de estados de cuentas de inmuebles o comercio
- Actualización de cuentas en tarjeta
- Elaboración de recibos de planes de pago por cuotas
- Elaboración de constancias de planes de pago vigentes o finalizados
- Control de pagos por cuotas de comunidades



Funciones Periódicas:

- Elaboración de informes y reportes mensualmente
- Aplicación de resoluciones cuando se requiere
- Colaboración de información al personal de registro cuando sea necesario.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato en contaduría
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años en puestos similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocimiento de Leyes Tributarias, Contabilidad Gubernamental Paquetes de computación
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad manual Análisis numérico Letra clara
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, computadora, contómetro
RESPONSABILIDADES	:	En documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Incremento mensual de los pagos por cuota realizados
- Actualización de registros contables.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Encargado Ventanilla
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe de Cuentas Corrientes
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Contabilidad
EXTERNAS	:	Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar información al público, sobre reclamo de impuestos municipales y elaboración de estados de cuentas y recibos.

III.FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Elaborar recibos de pago
- Atención de reclamos de contribuyentes de CAESS

Funciones Periódicas:

- Elaborar estados de cuentas

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato En Contaduría
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes De Computación



HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Manual, Análisis Numérico, Buenas Relaciones Interpersonales.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Contómetro, Computadora
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimos

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Numero mensual de clientes atendidos.
- Tiempo de espera de los clientes.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Coordinador de Recuperación de Mora Tributaria
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe Cuentas Corrientes
SUPERVISA A	:	Gestores de Cobro
RELACIONES INTERNAS	:	Gerencia Financiera, Departamento de Contabilidad, Departamento de Registro Tributario, Departamento de Tesorería, Informática.
EXTERNAS	:	Contribuyentes, Bancos, CAESS.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener actualizada la información veraz y oportuna, con el propósito de la maximización de impuesto, para contribuir la recaudación de pagos morosos.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Seleccionar y distribuir el trabajo
- Atender contribuyentes del sector empresa
- Atender contribuyentes domiciliar
- Firmar cartas de cobro
- Revisar informes de los gestores de cobro



Funciones Periódicas:

- Elaborar informe mensual sobre la gestión y recuperación de mora
- Entregar expedientes completos para que sean cobrados según se requiera.
- Realizar reunión con el personal cuando sea necesario
- Elaborar el plan anual del Departamento
- Realizar evaluaciones de desempeño en la unidad semestralmente.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Estudiante De Licenciatura En Administración De Empresas O Contaduría Pública.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes De Computación
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Facilidad De Expresión, Liderazgo
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Impresora
RESPONSABILIDADES	:	En Bienes, Documentos Y Personal

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Logro de Incremento de ingresos mensuales, establecidos por la Alcaldía
- Numero mensual de contribuyentes atendidos.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Gestor de Cobros.
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativa
DEPARTAMENTO	:	Cuentas Corrientes
DEPENDE DE	:	Jefe de Cuentas Corrientes.
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Cuentas Corrientes Auditoria Interna
EXTERNAS	:	Contribuyentes

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Atender e informar al contribuyente sobre su estado de cuenta sobre impuestos y obtener los ingresos establecidos en el presupuesto y sobrepasar esos montos.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Gestionar y notificar el cobro a través de estados de cuenta.
- Recuperar y actualizar la mora.
- Notificación de estados de cuentas.

Funciones Periódicas:

- Trámites judiciales en proceso cada vez que se requiera.
- Presentar informes técnicos sobre el cargo cada mes



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional, Opción Comercial
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes Computacionales
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Para Atender Al Público Con Amabilidad Y Cortesía. Facilidad de Expresión.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Contómetro, Computadora
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos Y Dinero

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimos

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Verificar la atención al contribuyente
- Rapidez en atender a los contribuyentes

VII. PLAN DE CARRERA

- Auxiliar contable
- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



Departamento de Registro Tributario



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO : Jefe de Registro Tributario
NATURALEZA DEL PUESTO : Dirección



DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Gerente Financiero
SUPERVISA A	:	Inspectores, Secretaria, Encargado de PAE.
RELACIONES		
INTERNAS	:	Cuentas Corrientes, Gerencia de Planificación y Desarrollo.
EXTERNAS	:	Ministerio de Hacienda, CNR, OPAMSS, DPC.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Maximizar la recolección tributaria municipal de tasas e impuestos mediante la planificación, coordinación y control de las diferentes actividades del Departamento con el objeto de atender con eficiencia los requerimientos necesarios relacionados con la Administración Tributaria Municipal y otros requerimientos del mismo orden por parte de Sindicatura, Secretaría, Cuentas Corrientes, Tesorería y Contabilidad

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Diseñar y coordinar los planes de verificación y ampliación de la base tributaria municipal.
- Elaborar y proponer al Concejo Municipal reformas a ordenanzas municipales relacionadas con los servicios públicos municipales e impuestos por actividad comercial; así como para otros tributos municipales en razón de las funciones del departamento.
- Evaluar y gestionar la adquisición de materias y equipo necesario para un mejor desempeño del Departamento.
- Ejercer control sobre el personal administrativo y técnico bajo su



responsabilidad

Funciones Periódicas:

- Elaborar planes y programas anuales de fiscalización, orientados al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los diferentes sectores económicos.
- Elaborar y presentar informes trimestrales al Concejo Municipal sobre el estado de la base tributaria municipal.
- Formular el plan anual de trabajo del Departamento.
- Evaluar la ejecución del plan anual de trabajo.
- Elaborar informe mensual sobre las actividades realizadas.
- Dar seguimiento a observaciones emitidas por las auditorías.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Lic. En Contaduría Pública O Carrera Afín.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Manejo De Paquetes De Computación, Leyes De Impuesto Municipales., Auditoría.
HABILIDADES Y DESTREZAS	:	Buenas Relaciones Interpersonales, Habilidad De Análisis e Interpretación De Información, Liderazgo.



MANUAL DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO GERENCIA FINANCIERA



MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO : Papelería, Computadora e Impresora.

RESPONSABILIDADES : En Bienes, Documentos y Personal.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.

RIESGOS : Intermedio.

VI. ESTÁDARES DE DESEMPEÑO

- Incremento de la recolección tributaria de tasas e impuestos municipales.
- Cumplimiento de no menos del 80% de los planes en un tiempo determinado por la Alcaldía.
- Cumplimiento de observaciones emitidas por auditorías.

VII. PLAN DE CARRERA

- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Secretaria
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Cuentas, Corrientes, Departamento de Informática, Departamento de Contabilidad.
EXTERNAS	:	Empresas y Negocios

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener actualizadas las cuentas municipales mediante el manejo del sistema informático de cuentas municipales, atender al contribuyente de manera eficaz y eficiente en trámites de registro de inmuebles.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Atender a los contribuyentes y orientarlos en la realización de trámites al registro de inmuebles.
- Elaborar memorando , constancias
- Atender llamadas telefónicas.
- Solicitar tarjetas
- Elaboración de tarjetas e ingresarlas en ambos sistemas (Empresas e Inmuebles)
- Llenar libro de control de calificaciones y traspasó



- Brindar información sobre estados de cuentas a inspector y contribuyente
- Envío de fax.
- Sacar fotocopias.

Funciones Periódicas:

- Elaboración de informes semanales y mensuales.
- Elaborar requisiciones semanales o mensuales
- Llevar el consolidado mensual de ingresos de calificaciones de empresas.
- llenar tarjetas de calificaciones de inmuebles
- Ingresar datos al sistema de traspaso y calificación cada semana
- Archivar documentos varios cada semana
- Remisión de documentos a otros Departamentos cada semana.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller Opción Secretariado
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Computación, Buena Ortografía Y Letra Clara, Manejo Equipo De Oficina Conocimientos Contables.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Buna Relaciones Interpersonales, Fundamental De Reglas Gramaticales Y Ortografía, Manejo De Fax, Fotocopiadora, Contómetro, Etc, Habilidad Para Interpretar Instrucciones Verbales Y / O Escritas.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Maquina De Escribir, Contómetro Y Computadora.



RESPONSABILIDADES : En Documentos.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.

RIESGOS : Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Actualización del 100% de las cuentas municipales en un tiempo determinado por la Alcaldía municipal.
- Rapidez en el manejo del sistema informático.
- Rapidez en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera.
- Calidad del servicio prestado al contribuyente.

VII. PLAN DE CARRERA

- Secretaria de Gerencia Financiera
- Secretaria de Gerencia General
- Secretaria del Despacho del Alcalde



TÍTULO DEL PUESTO	:	Resolutora
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Concejo Municipal, Departamento de Cuentas Corrientes.
EXTERNAS	:	Contribuyentes

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener actualizadas las cuentas municipales mediante la elaboración de resoluciones, atender al contribuyente de manera eficaz y eficiente en trámites de registro de inmuebles.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Realizar calificaciones de inmuebles no inscritos solicitados por el Contribuyente.
- Realización de calificaciones de oficio.
- Elaboración de rectificaciones.
- Realizar traspasos solicitados por el Contribuyente.
- Elaborar cierres de cuentas repetidas a solicitud del contribuyente o de oficio.
- Atender Consultas y reclamos de contribuyente

Funciones Periódicas:



- Elaborar planes y programas anuales de fiscalización, orientados al cumplimiento de las obligaciones tributarias de los diferentes sectores económicos.
- Elaborar y presentar informes trimestrales al Concejo Municipal sobre el estado de la base tributaria municipal.
- Formular el plan anual de trabajo del Departamento.
- Evaluar la ejecución del plan anual de trabajo.
- Elaborar informe mensual sobre las actividades realizadas.
- Dar seguimiento a observaciones emitidas por las auditorías

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller Opción: Secretariado O Contaduría.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	En Paquetes De Computación, De Archivo Y Redacción, De Reglas Gramaticales Y Ortográficas. De Métodos Y Prácticas Modernas De Oficina. Manejo De Fax, Fotocopiadora, Contómetro.
HABILIDADES Y DESTREZAS	:	Buenas Relaciones Interpersonales, Letra Clara Y Buena Ortografía, Habilidad Para Interpretar Instrucciones Verbales y/o Escritas., Habilidad Para Redactar Correspondencia., Habilidad Para Llevar Control De Correspondencia Y Archivo.



MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO : Papelería, Máquina de escribir
contómetro.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS : Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Resolución del 100% de las cuentas municipales en un tiempo determinado por la Alcaldía municipal.
- Rapidez y calidad en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera en cuanto a trámite de registro de inmuebles.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe de Registro Tributario
- Gerente Financiero
- Gerente General



TÍTULO DEL PUESTO	:	Encargado de Punto de Atención Empresarial (PAE)
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno.
RELACIONES INTERNAS	:	Departamento de Cuentas Corrientes, Gerencia de Planificación y Desarrollo
EXTERNAS	:	Ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Administrar el ingreso a la Municipalidad de la documentación e información de los trámites empresariales solicitados mediante la recepción de los documentos e introducir los datos en el sistema de informática. Así como administrar las solicitudes de inspección y de la elaboración de licencias y permisos.

III.FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Brindar información a contribuyentes y entrega de formularios
- Inscripción de empresas y negocios
- Rectificación de actividades: cambio de Administrativo, traspaso de cuentas cierre de cuentas.
- Recibir los Formularios Únicos de Trámites Empresariales (FUTE) de los usuarios.



- Verificar que los formularios, requisitos y recibos que acompañan a los trámites estén completos.
- Ingresar la información nueva o modificar la información existente del usuario en sistema informático.
- Brindar información y asesoría adicional cuando sea necesario.
- Trasladar a la Unidad de Inspecciones las solicitudes de inspección
- Renovación de licencias de bebidas alcohólicas
- Elaborar permisos para rótulos y vallas publicitarias
- Atender teléfono

Funciones Periódicas:

- Elaborar informes mensuales de tramites realizados durante el mes de trabajo
- Envió resoluciones a cuentas corrientes semanalmente
- Envió de inspección para colocación de rótulos vallas publicitarias cada semana
- Entrega de licencias de bebidas alcohólicas cuando se requiera
- Elaborar las resoluciones, licencias y/o permisos a partir de los resultados de las inspecciones y de las aprobaciones de las Administrativos respectivas.
- Ayudar y asesorar al usuario sobre el cálculo de la obligación impositiva cuando sea necesario.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Estudiante En Contaduría Pública O Carrera Afín.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocer La Normativa Que Regula Los Trámites Y Accionar Municipal Relacionados Con Estos, Conocimientos De Leyes Mercantiles Y Tributarias, En Impuestos Municipales, Paquetes



Computacionales.

HABILIDADES Y DETREZAS	:	Buenas Relaciones Interpersonales, Manejo De Equipo De Oficina, Capacidad De Análisis De Informes
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Acuerdos Y Leyes Tributarias
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Rapidez y calidad en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera en cuanto a trámites empresariales.
- Cumplir al 100% con los requisitos exigidos para trámites empresariales.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe de Registro Tributario
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Inspector de Inmuebles
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Cuentas Corrientes, Administrativo de Archivo General.
EXTERNAS	:	Administrativo de Alumbrado y Espacio Público, Personas Naturales y Jurídicas, Administrativo de Tren de Aseo.

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Aumentar la recolección tributaria municipal mediante el registro y control de inmuebles, y la depuración de cuentas municipales.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Atender a contribuyentes por reclamos de recibos de CAESS.
- Realizar inspecciones a solicitud del contribuyente.
- Revisar e identificar los inmuebles que no tienen registro.
- Elaborar informes de Inspecciones
- Entregar resoluciones a contribuyentes
- Elaborar resoluciones
- Inscribir inmuebles nuevos.



- Revisar el uso de los inmuebles (habitacional, comercial, industrial o predio baldío) para determinar tasas.

Funciones Periódicas:

- Calificar o recalificar inmueble no inscritos de colonias nuevas cuando se requiera.
- Efectuar levantamiento de alumbrada público: postes, cabinas telefónicas, antenas y torres telefónicas según se requiera.
- Verificar los números de medidores de CAESS si se requiere.
- Verificación del consumo de watts del alumbrado público si se requiere.
- Revisar el uso de los inmuebles (habitacional, comercial, industrial o predio baldío) para determinar tasas cada vez que se requiera.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller Comercial O Estudiante De Ingeniería O Arquitectura.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años Como Técnico En Áreas Relacionadas Con Catastro o Auditoria.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Curso De Legislación Municipal, Curso Sobre Técnicas De Valuación De Inmuebles, Curso Sobre Auditoria Y Contabilidad, Manejo De Paquetes De Computación, Conocimientos Sobre Tierra, Construcciones, De Maquinaria Y Herramientas, Así Como Conocimientos Sobre Legislación



	Municipal.
HABILIDADES Y DESTREZAS	: Agilidad mental, agudeza visual, habilidad numérica, capacidad de análisis, trabajo en equipo, Toma de decisiones, fluidez verbal y escrita, destreza digital.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	: Bolígrafos, Formatos distintos, Tabla, Escalímetros, Cinta métrica, Bolsón, Archivadores, escritorio, Computadora.
RESPONSABILIDADES	: En Bienes y Documentos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	: Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	: Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Cumplimiento de las inspecciones asignadas
- Rapidez y calidad en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera en cuanto a solicitudes de reclamos de recibos CAESS e inspección de inmuebles.
- Incremento de los ingresos por recolección tributaria de inmuebles.
- Calidad de las valoraciones técnicas a solicitudes
- Cumplimiento de las políticas de la municipalidad.

VII. PLAN DE CARRERA

- jefe del Departamento Registro Tributario
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Gerente Financiero



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Fiscalizador de Empresa
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Administrativos de Departamento de Cuentas Corrientes, Contabilidad y Tesorería.
EXTERNAS	:	Representantes de Empresas y Negocios.

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Aumentar la recolección tributaria municipal, actualizando y manteniendo el registro de empresas con evitar la evasión de impuestos.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Fiscalizar a las empresas con mayor índice de evasión.
- Gestionar el cobro a los contribuyentes morosos.
- Actualizar, verificar, ampliar y depurar la base de datos tributaria.

Funciones Periódicas:

- Seleccionar algunos contribuyentes, para realizar una fiscalización futura de impuestos
- Rastrear y ubicar por medio de diversas instituciones (Ministerio de Hacienda, Registro de Comercio, Alcaldía, etc.) a los contribuyentes fuera del Municipio.



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller En Comercio De Preferencia Estudiante En Licenciatura En Contaduría Publica O Carrera Afín.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	1 Año En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	En Auditoria O Impuestos, En Manejo De Paquetes Computacionales, En Leyes De Impuestos Municipales.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Para Establecer Y Mantener Relaciones Efectivas De Trabajo, Habilidad Para Análisis De Información Y Liderazgo. Trabajo En Equipo, Capacidad De Análisis.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Bolígrafos, Papelería Y Computadora.
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio. .
RIESGOS	:	Intermedio



VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Incremento en cobros de contribuyentes morosos.
- Disminución de empresas con evasión o elusión de impuestos.
- Actualización de la base de datos al 100% en un periodo determinado por la Alcaldía.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe de Registro Tributario
- Jefe de Cuentas Corrientes
- Jefe de Contabilidad
- Gerente Financiero



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Inspector de Empresas.
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Registro Tributario
DEPENDE DE	:	Jefe de Registro Tributario
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Informática
EXTERNAS	:	Registro de Comercio, Ministerio de Hacienda, Alcaldías Municipales, Contribuyentes

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Maximizar la recolección tributaria municipal de impuestos del sector empresarial, mediante la actualización y registro de empresas

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Solicitar información a negocios y empresas nuevas e inscritas.
- Inscribir empresas y negocios nuevos en el Municipio.
- Elaborar permisos o licencias de juegos mecánicos, rótulos, pancartas, promociones y otros.
- Realizar inspecciones de campo para verificar cierre de empresas y negocios.
- Atender y orientar a personas naturales o jurídicas sobre requisitos y pasos a seguir para realizar tramites varios.
- Elaborar resoluciones de trámites de empresas y negocios del Municipio
- Realizar consulta de cuentas de los contribuyentes



- Atender llamadas telefónicas
- Dejar citatorios a negocios nuevos o ya existentes en el Municipio para el pago de impuestos.
- Elaborar traspasos.

Funciones Periódicas:

- Recibir estados financieros anualmente para la declaración de empresas y negocios del Municipio.
- Controlar en zonas asignadas las actividades económicas sujetas a impuestos municipales.
- Elaboración de cálculos para nuevas cuotas según balances presentados por los contribuyentes cada vez que se requiera.
- Elaboración de rectificaciones.
- Elaborar informes mensuales de las actividades de campo realizadas.
- Adjudicación y des-adjudicación de puestos en mercados cuando sea necesario.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller En Comercio De Preferencia Estudiante De Licenciatura En Contaduría Publica O Carrera Afín.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Auditoria O Impuestos.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	En Paquetes Computacionales, De Realización De Auditorias, De Contabilidad, De Leyes Mercantiles Y Tributarias, De Leyes De Impuestos Municipales, Normas De Auditoria.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Para Recibir Y Dar Instrucciones, Buenas Relaciones



		Personales, Habilidad Para Asesorar Al Personal De La Empresa Auditada, Habilidad Para Redactar Informes, Habilidad Para Interpretar Y Ordenar La Información De Que Dispone
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora e Impresora Contómetro Y Fotocopiadora.
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Incremento ingresos por extensión de permisos o licencias.
- Disminución de empresas con evasión o elusión de impuestos.
- Actualización de la base de datos al 100% en un periodo determinado por la Alcaldía.
- Agilidad y rapidez para resoluciones de trámites de empresas y negocios del Municipio.

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe de Registro Tributario
- Jefe de Cuentas Corrientes
- Jefe de Contabilidad
- Gerente Financiero



Departamento de Tesorería



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Tesorero Municipal
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Dirección
DEPARTAMENTO	:	Tesorería
DEPENDE DE	:	Gerencia Financiera
SUPERVISA A	:	Auxiliares de Tesorería, Secretaria Cobrador
RELACIONES INTERNAS	:	Departamento Cuentas Corrientes Departamento UACI, Departamento de Tributario.
EXTERNAS	:	ISDEM, Ministerio de Hacienda, Instituciones Bancarias, COMURES, Corte de Cuentas.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Garantizar el uso adecuado y eficiente los recursos financieros de la Alcaldía Municipal.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Supervisar los registros contables en concepto de ingreso y egreso efectuados
- Elaborar el programa de pagos para el personal de la Municipalidad.
- Autorizar pagos de sueldo y salarios al personal nombrado en la Municipalidad bajo todos los sistemas de pago existente.
- Controlar la recepción de fondos por los diversos servicios que la Alcaldía que presta a los usuarios.
- Llevar control diario de los saldos de las cuentas bancarias propiedad de la



Municipalidad.

- Revisar y firmar los informes diarios de caja.

Funciones Periódicas:

- Cancelar los compromisos adquiridos por la Municipalidad con base en la documentación debidamente autorizada y documentada cada vez que se requiera
- Elaborar informes Técnicos sobre la Situación Financiera en forma mensual y/o trimestral.
- Elaborar un plan de pagos anual a Proveedores y mantener las reservas necesarias para los compromisos de Gastos de Funcionamiento respectivos
- Elaborar calendarización anual de pagos de salario al personal.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Licenciatura En Contaduría Publica O Administrador De Empresas
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Programas De Computación, Ley De Tesorería Y Disposiciones Legales Relacionadas Con El Manejo De Fondos, Normas De Control Interno, Leyes Sobre La Municipalidades.
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Liderazgo, Redactar E Interpretar Informes Financieros, Capacidad De Tomar Decisiones.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Computadora, Impresora, Contómetro.



V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS : Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Mantener liquidez en los fondos de la Municipalidad.
- Vigilar el cumplimiento de la ordenanza de tasas municipales y ley de impuestos municipales.
- Actualización de los registros de caja, bancos, especies y libros auxiliares necesarios.

VII. PLAN DE CARRERA

- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Secretaria.
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Tesorería
DEPENDE DE	:	Tesorero Municipal
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Administrativo de Tesorería, Gerencia Financiera, Auditoría Interna, Registro del Estado Familiar, Gestores de Cobros.
EXTERNAS	:	Auditoría Externa

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar al Jefe de Tesorería en sus gestiones y sistematizar la información y documentación utilizada en la Unidad.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Atender el teléfono.
- Archivar la documentación.
- Atender al público.
- Llevar la agenda del Tesorero.
- Revisar tiquetes, entregarlos y recibir liquidación de cobro de mercados.
- Sellar talonarios de fórmula 1 - ISAM.
- Verificar estados bancarios y remesas.



- Clasificar documentos.
- Mecanografiar o digitar documentos.
- Sacar fotocopias.

Funciones Periódicas:

- Elaboración de constancias (de sueldo, confirmación de empleo y para jubilación) cuando se requiera
- Entrega de recibos de ingreso a Contabilidad, Registro del Estado Familiar y Mercados.
- Solicitar documentación al Departamento de Contabilidad cuando sea necesario
- Solicitar informe de ingresos a cuentas corrientes cada mes
- Verificar planillas de salarios mensualmente
- Presentación de informes mensuales.

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachillerato Técnico Vocacional, Opción Secretariado
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Paquetes Computacionales
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad Para Atender Al Público Y Buena Ortografía Facilidad De Redacción
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Papelería, Computadora, Maquina De Escribir , Teléfono
RESPONSABILIDADES	:	En Documentos



V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO : Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS : Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Rapidez en la digitación
- Redacción y ortografía
- Rapidez en el manejo del sistema informático.
- Rapidez en atención al contribuyente, disminución de tiempo de espera.
- Calidad del servicio prestado al contribuyente.

VII. PLAN DE CARRERA

- Secretaria de Gerencia Financiera
- Secretaria de Gerencia General
- Secretaria del Despacho del Alcalde



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DEPARTAMENTO	:	Tesorería
TÍTULO DEL PUESTO	:	Auxiliar de Tesorería I
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPENDE DE	:	Tesorero Municipal
SUPERVISA A	:	Cajera de Registro Familiar, Cobradores
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Registro Familiar
EXTERNAS	:	INPEP, Procuraduría

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar apoyo a las actividades administrativas y funciones financiera

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Recibir y entregar recibos de IF-SAM a los diferentes Departamentos
- Recibir efectivo y entregar tiques de mercado
- Recibir y revisar efectivos de diferentes cobros
- Elaborar Remesas
- Funciones Periódicas:
 - Registro de tiques de mercado y recibos en bodega cada semana
 - Elaboración de constancias y trámites del personal que estén en proceso de jubilación cuando se requiera
 - Elaboración de constancias de las demandas en la procuraduría según se requiera.
 - Revisar y ordenar los vouches de cheques semanalmente.



- Realizar informes mensuales de los recibos de IF- SAM

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Estudiante de 2 años de Lic. en Contaduría Pública o carrera a fin.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	Dos años en puestos similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocimientos básicos de computación.
HABILIDADES Y DESTREZAS	:	Liderazgo, Trabajo en equipo, Análisis e interpretación Numérica, Buenas relaciones Interpersonales.
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Computadora, impresora y contómetro
RESPONSABILIDADES	:	En Personal, Dinero y Documentos.

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Claridad en la redacción de los informes
- Actualización en los registros de los documentos

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Auxiliar de Tesorería II
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Tesorería
DEPENDE DE	:	Tesorero Municipal
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	Departamento de Registro Familiar
EXTERNAS	:	INPEP, Procuraduría, Bancos

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Apoyar a las actividades que se desarrollan en el Departamento

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Elaboración de Cheques y Quedan
- Elaborar informes de facturas para el Departamento de Contabilidad
- Control de Chequeras para diferentes proyectos, cargar y descargar Saldos
- Atender al público

Funciones Periódicas:

- Enviar mensualmente la planilla al banco
- Elaborar mensualmente listado de descuentos a empleados.
- Elaboración de Quedan cuando se requiere
- Verificar planillas, estados bancarios y remesas mensualmente
- Solicitar informe de ingresos a cuentas corrientes cada mes.



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Bachiller, Estudiante De Contaduría Pública O Carrera Afín.
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	2 Años En Puestos Similares
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Conocimientos Contables
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Manejo De Equipo De Oficina Buenas Relaciones Interpersonales Letra Clara Y Buena Ortografía
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Computadora Y Contómetro, Maquina De Escribir.
RESPONSABILIDADES	:	En Bienes, Dinero Y Documentos Confidenciales: Cheques, Facturas Quedan Y Otros

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Mínimo

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Claridad en la redacción de los informes
- Actualización en los saldos de las cuentas
- Fecha de envío de la planilla al banco

VII. PLAN DE CARRERA

- Jefe del Departamento de Cuentas Corrientes
- Gerente Financiero
- Gerente General



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO	:	Cobrador
NATURALEZA DEL PUESTO	:	Operativo
DEPARTAMENTO	:	Tesorería
DEPENDE DE	:	Tesorero Municipal
SUPERVISA A	:	Ninguno
RELACIONES		
INTERNAS	:	CAM
EXTERNAS	:	Ninguna

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Cobrar y hacer llegar a las arcas municipales, el impuesto correspondiente por extracción de arena.

III. FUNCIONES DEL PUESTO

Funciones Diarias:

- Solicitar tiquetes para realizar el cobro
- Liquidar a diario lo cobrado.
- Solicitar el recibo de ingreso correspondiente.

Funciones Periódicas:

- Elaborar informe mensual de los recibos.



IV. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO	:	Noveno Grado
EXPERIENCIA MÍNIMA REQUERIDA	:	Ninguna.
OTROS CONOCIMIENTOS	:	Manejo De Operaciones Matemáticas
HABILIDADES Y DETREZAS	:	Habilidad De Conteo De Efectivo, Ordenado En Su Trabajo
MATERIAL Y EQUIPO UTILIZADO	:	Recibos, Bolígrafos Y Calculadora
RESPONSABILIDADES	:	En Dinero Y Documentos

V. CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO	:	Ventilado, Iluminado y Limpio.
RIESGOS	:	Intermedio

VI. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO

- Incremento de ingresos por cobro de impuestos correspondientes a la extracción de arena.
- Presentación de informes verídicos y ordenados.

VII. PLAN DE CARRERA

- Gestor de Cobros
- Auxiliar Contable