

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA
MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE, DEPARTAMENTO DE SAN
MIGUEL”.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

CÁCERES COLINDRES, ANA DE JESÚS

OLIVA ESCOBAR, IRIS YANETH

RODRÍGUEZ IBARRA, JOSÉ ROBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

NOVIEMBRE DE 2011

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Vicerrector Académico:	Msc. Ana María Glower de Alvarado
Secretario General:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Decano:	Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez
Vice-decano:	Lic. Carlos Díaz
Secretario de La Facultad:	Lic. Fernando Pineda Pastor

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Coordinador general de	
Procesos de Graduación:	Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto.
Docente Director:	Lic. Juan David Reyes Salazar.
Asesor Metodológico:	Lic. Rubén Edgardo Sánchez Torres.

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Que me guio, ilumino, y permitió alcanzar mi meta, sobrepasando todos los obstáculos que de una u otra forma se presentaron.

A MI PADRE: Oscar Cáceres (Que en paz descansa), por su amor, comprensión, motivación, que fue de gran ayuda para mi formación académica y que a pesar que te fuiste al cielo antes de terminar mis estudios siempre estuviste a mi lado espiritualmente, gracias papá.

A MI MADRE: Consuelo de Jesús Colindres, por su gratitud y sacrificio para mi formación académica y por su amor incondicional gracias por su dedicación.

A MI HERMANA: Ana Gabriela Cáceres, por ser un ejemplo digno de superación, mi mejor amiga incondicional en las buenas y en las malas me ayudaste a salir adelante.

A MI ABUELA: Ana del Carmen Cáceres (Que en paz descansa), por su amor, comprensión, gratitud y apoyo incondicional.

A MIS TIAS: Ana Rivera y Jesica Imelda Rivera, por su apoyo incondicional en todo mi proceso de formación.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Iris Yaneth Oliva Escobar y José Roberto Rodríguez Ibarra, por su amistad, cariño, apoyo incondicional para alcanzar nuestro ideal, gracias.

A MI NOVIO: José Oscar Bermúdez, por su amor, cariño, comprensión, paciencia y motivación para alcanzar mi objetivo, gracias por estar conmigo en los momentos más difíciles en los que por cualquier razón o circunstancia pude decaer, pero tus palabras y acciones fueron de gran ayuda.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Lic. Juan David Reyes, por su esfuerzo y dedicación al brindarnos su conocimiento para el desarrollo del trabajo de graduación, por su amistad incondicional en cada momento de nuestra formación académica.

A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE: Por su atención y ayuda para la obtención de la información concerniente al trabajo de investigación.

ANA DE JESUS CACERES COLINDRES.

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Por permitirme terminar esta carrera, por darme sabiduría, valor, perseverancia y fuerza para afrontar los momentos difíciles y por ser mi guía en mi caminar.

A MIS PADRES: Benito Oliva y Marta Escobar, por brindarme amor, confianza, comprensión y consejos sabios, y quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento.

A MIS HERMANOS: Por su apoyo incondicional, cariño y comprensión que me brindaron en cada etapa de mi carrera y por motivarme a salir adelante ante todas las adversidades.

A MIS FAMILIARIARES Y AMIGOS: Por apoyarme a seguir adelante y por compartir conmigo en los momentos difíciles.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS: Ana Y Roberto por haberme permitido integrar este grupo de trabajo y por el cariño paciencia y comprensión que me brindaron.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Lic. Juan David Reyes, quién nos ayudó en todo momento, por su paciencia, apoyo, y entrega durante la realización de esta tesis.

A MIS DOCENTES: Por ser parte de mi formación académica.

A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE: Por abrirnos las puertas para la realización de este proyecto.

IRIS YANETH OLIVA ESCOBAR.

DEDICATORIA

A DIOS TODO PODEROSO: Por ser quien en todo momento me llena de fortaleza y esperanza; para vivir el día a día y por darme sabiduría, valor en mi proceso de estudio y guiarme por el buen camino.

A MIS PADRES: José Roberto Rodríguez, Ana Paula Ibarra Díaz, por darme su amor, su apoyo incondicional, paciencia y confianza en todo momento.

A MIS ABUELOS: José M. Díaz y Lidia Ibarra por darme su apoyo y haber confiado en mí.

A MIS HERMANOS: José Ibarra, Carlos Rodríguez, Adela Rodríguez, Mirna Rodríguez, por brindarme su apoyo incondicional, Cariño y comprensión en el transcurso de mis estudios, para alcanzar una de mis metas.

A TODOS MIS AMIGOS: por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas. Especialmente a Oscar Sánchez e Isela, por su cariño y su amistad incondicional gracias por apoyarme siempre.

A TODOS MIS FAMILIARES: Especialmente a mis tías Isidora, Adelita, Yolanda, Reina. A mis sobrinos; Josué, Paola, Samantha, Carlitos, Roberto, Guadalupe. A mis primos quienes de una manera u otra me apoyaron dándome palabras de alientos y han compartido este y muchos momentos de mi vida demostrándome su amistad.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS: Ana de Jesús Cáceres Colindres e Iris Yaneth Oliva Escobar, por su amistad, cariño, paciencia y comprensión.

A MIS AMIGOS DE ESTUDIO: Por su apoyo incondicional y palabras de aliento. A Ana Iris Padilla, Omaira, Greysi, Leticia, Luz Marina, Marina Hernández, Salomón, Moisés, Carlos Salmerón, William Pacheco, Lili Granados, gracias por todos los momentos divertidos que compartimos y apoyarme a que siguiera adelante con mis estudios y hacer posible este triunfo.

A MI DOCENTE DIRECTOR: Lic. Juan David Reyes, por su amistad incondicional, por brindarnos sus conocimientos, esfuerzo y dedicación en el desarrollo de nuestro trabajo de graduación.

A MIS DOCENTES: Quienes compartieron sus conocimientos y así poder lograr este triunfo, por su comprensión, confianza y amistad, en especial a la Lic. Saleh, Lic. Dinora, Lic. Juan David, Lic. Quintanilla.

A LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE: Por darnos la oportunidad de efectuar el trabajo de graduación en su institución y por proporcionar la información necesaria en el trabajo de investigación.

JOSÉ ROBERTO RODRÍGUEZ IBARRA

INDICE

Pág.

Introducción.....	i
<u>CAPITULO I.</u>	
1.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	4
1.3 Justificación de La Investigación.....	5
1.4 Objetivos de La Investigación.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
1.5 Formulación de Hipótesis.....	7
1.5.1 Hipótesis General.....	7
1.5.2 Hipótesis Específicas.....	7
<u>CAPITULO II.</u>	
2.0 MARCO DE REFERENCIA.....	8
2.1 Marco Histórico.....	8
2.2 Marco Normativo.....	10
2.3 Marco Teórico.....	12
2.4 Marco Conceptual.....	15
<u>CAPITULO III.</u>	
3.0 DISEÑO METODOLOGICO.....	17
3.1 Tipo de Investigación.....	17
3.1.1 Investigación Exploratoria.....	17
3.1.2 Investigación Concluyente.....	17
3.2 Tipo de Estudio.....	19
3.3 Universo y Muestra.....	19
3.3.1 Universo.....	19
3.3.2 Muestra.....	20
3.3.2.1 Tamaño de la Muestra.....	20

CAPITULO IV.

4.0 PLAN DE ANALISIS.....	22
4.1 Instrumentos y Técnicas a utilizar en La Investigación.....	22
4.1.1 Observación Directa.....	22
4.1.2 Encuesta.....	22
4.1.3 Cuestionario.....	22
4.1.4 Fuentes para la obtención de Información	23
4.1.4.1 Fuentes Primarias.....	23
4.1.4.2 Fuentes Secundarias.....	23

CAPITULO V.

5.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	24
5.1 Conclusiones de la Investigación.....	53
5.2 Recomendaciones de la Investigación.....	55

CAPITULO VI.

6.0 “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”.

6.1 PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	57
.....	57
6.1.1 Misión y Visión del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	59
6.1.1.1 Misión.....	59
6.1.1.2 Visión.....	59
6.1.2 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.....	60
6.1.2.1 Objetivo General.....	60
6.1.2.2 Objetivos Específicos.....	60
6.1.3 Metas de la Unidad de Recursos Humanos.....	61
6.1.3.1 Meta General.....	61
6.1.3.2 Metas Específicas.....	61

6.1.4 Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos.....	63
6.1.4.1 Estrategia General.	63
6.1.4.2 Estrategias Específicas.....	63
6.1.5 Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.....	64
6.1.5.1 Política General.....	64
6.1.5.2 Políticas Específicas.....	65
6.2 “EJECUCION DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS	
.....	68
6.2.1 Estructura Organizativa de la Unidad de Recursos Humanos.....	68
6.2.1.1 Leyenda.....	68
6.2.1.2 Descripción del Departamento de Recursos Humanos.....	69
6.2.2 Sistemas de Recompensas y Sanciones.....	70
6.2.2.1 Recompensas Positivas No Monetarias.....	70
6.2.2.2 Recompensas Positivas Monetarias.....	71
6.2.2.3 Sanciones No Monetarias.....	71
6.2.2.4 Sanciones Monetarias.....	72
6.2.3 Cultura Organizativa.....	72
6.2.3.1 Tipo de Cultura.....	72
6.2.3.2 Rituales.....	72
6.2.3.3 Símbolos Materiales.....	73
6.2.3.4 Lenguaje.....	73
6.2.3.5 Valores.....	73
6.2.4 Presupuesto de la Unidad de Recursos Humanos.....	75
6.2.5 Liderazgo.....	76
6.2.5.1 Perfil.....	76
6.2.5.2 Genero.....	77
6.2.5.3 Tipo de Liderazgo.....	77
6.2.6 Sistemas Administrativos de Apoyo.....	78
6.2.6.1 Manual de Bienvenida.....	78

6.2.6.2 Manual de Organización y Funciones.....	90
6.2.6.3 Manual de Análisis y Descripción de Puestos.....	128
6.2.6.4 Manual de Procedimientos.....	165
6.2.6.5 Manual de políticas.....	200
6.3 Métodos de Evaluación.....	207
6.4 Temas de Capacitación.....	208
6.5 “CONTROL DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS”	
.....	210
6.5.1 Determinación del periodo de revisión según Criterios.....	210
6.5.2 Matriz FODA.....	212
6.5.3 Matriz Resumen Consolidado.....	213
6.5.3.1 Criterios a evaluar de la Matriz Resumen.....	213
6.5.3.2 Matriz Resumen.....	214
6.5.4 Retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.....	217
6.5.5 Formulación del Seguimiento al Sistema de Recursos Humanos.....	222
6.5.5.1 Contribución al cumplimiento de la Misión y la Visión de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.....	222
6.5.6 Cronograma de actividades.....	226
7.0 Referencia Bibliográficas.....	229
ANEXOS	

INTRODUCCION

Es evidente que la administración de las empresas ha cambiado de forma radical esto indica que los activos más valiosos de las empresas son los recursos humanos y que comprenden todos los conocimientos tácticos o implícitos que generan valor económico a la empresa. Para lograr el éxito de las empresas se necesita una buena Administración de recursos humanos mediante la cual se genere el aprovechamiento y mejoramiento del desempeño del personal a fin de que este logre sus objetivos individuales en la medida que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la empresa empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Por tanto esto indica que las empresas de hoy en día necesitan mejorar la administración de recursos. Para ellos se propone a la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente el Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados, que contribuya a un mayor rendimiento de las actividades o funciones que la municipalidad realiza y lograr así la competitividad de la misma.

A continuación se detalla el contenido del presente documento:

CAPITULO I

Contiene el planteamiento del problema donde se explica la problemática de la investigación, el enunciado del problema que indica el objeto de estudio; la justificación de la investigación mediante la cual basamos el fenómeno a estudiar y la importancia

que este tiene, los objetivos que son los que nos sirven de guía para la realización de la investigación y las respectivas hipótesis que se esperan comprobar a través del estudio.

CAPITULO II

Contiene el Marco de Referencia el cual está conformado por el Marco Histórico en el cual se describe la historia de las Municipalidades a nivel nacional como departamental. El Marco Normativo que contiene la base legal a las cuales están sujetas las Municipalidades. El Marco Teórico en donde se detalla la teoría referente al Recurso Humano. El Marco conceptual que describe cada uno de los conceptos de los términos involucrados en la investigación.

CAPITULO III

Comprende el diseño metodológico que representa los métodos con que se desarrollará la investigación tales como: El tipo de investigación, el tipo de estudio respectivo así mismo el universo y el tamaño de la muestra a estudiar.

CAPITULO IV

Contiene el plan de análisis que muestra los instrumentos y técnicas de recolección de datos que son: Observación directa, encuesta. Además contiene las fuentes para la obtención de datos tanto primarios como secundarios.

CAPITULO V

Este comprende las conclusiones y recomendaciones de la investigación las cuales reflejan las deficiencias que existen en la institución en la parte organizacional y administrativa, así mismo se plantean las respectivas recomendaciones a seguir para mejorar el desempeño.

CAPITULO VI

Este contiene la propuesta del Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente, departamento de San miguel”. El cual se desarrolla en las siguientes fases:

Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos: Contiene las acciones que deben realizarse a través de una estructura probada para la mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

Ejecución del Sistema de Recursos Humanos: Detalla la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, proponer un sistema de recompensas, sanciones, la cultura organizativa que se muestra en la Institución, el presupuesto para la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Control del Sistema de Recursos Humanos: Comprende la forma en que se controlará, retroalimentará y se le dará seguimiento a la implantación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las alcaldías en nuestro país juegan un papel muy importante en el desarrollo socio-económico y cultural ya que se encargan del bienestar y satisfacción de las necesidades de las comunidades, dentro de un ámbito de poder, autoridad y autonomía. El Municipio de San Rafael Oriente, Departamento de San Miguel, se encuentra en un nivel medio de desarrollo. Las municipalidades están constituidas por diferentes áreas dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

Conducción administrativa: comprende los servicios que tradicionalmente debe brindar el estado en forma permanente para satisfacer necesidades de tipo global que la sociedad requiere para su funcionamiento normal, tales como: la defensa del territorio nacional, las relaciones internacionales, la recolección de los impuestos públicos, la Administración y Fiscalización de la Hacienda Pública, entre los principales, la Administración Municipal se compone en Dirección y Administración Superior por: Concejo , Alcalde, Secretaria, Sindicatura, gerencias, Asesorías Jurídicas, etc.

Administración Financiera y Tributaria por: tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Cuenta Corriente, Cobro y Recuperación de Mora, Catastro, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), etc.

Los Servicios Municipales se dividen en, Servicios Internos: Registro de Estado Familiar, Ingeniería y Proyectos, etc; Servicios Externos: Servicios Generales, Comunicaciones y Promoción Social, Cementerios, Parque, Mercado, Clínica, Aseo Público, Alumbrado Público, Agua Potable, etc.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente posee el recurso humano necesario para atender a los usuarios que compran y venden servicios en las diferentes áreas de la Gestión, pero se carece de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que lleve un registro del personal que entra y sale de laborar, a la vez que se proporciona asistencia sobre Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales y monitoreo.

La atención que ofrece a los usuarios es ineficiente ya que la Unidad de Registro Familiar recibe muchas quejas sobre sus funcionamientos, determinándose que el servicio que ofrece no es completo y adecuado.

En la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI) no es factible el cumplimiento de proyectos en su totalidad, por lo que solo se cuenta con el Fondo de Desarrollo Institucional (FODES), debido al incumplimiento de los pagos de impuestos por los usuarios.

Las Unidades Organizacionales de las Municipalidades son poco controladas, no se reacciona inmediatamente al conocer anomalías, esto se debe a que no existe una Unidad que controle su funcionamiento, por lo que se considera una organización formal, con un problema interno, ya que no cuenta con una eficiente administración de recursos Humanos y es necesario que las estrategias y políticas de cada Unidad sean las más adecuadas y en todo caso una Unidad de Recursos Humanos sirva como asesoría y consultoría.

En este contexto, una buena administración hará más eficiente el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, además buscará con el proceso selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio, para que dé una excelente labor, así como también maximizará la calidad del proceso productivo que depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valiosos sus conocimientos.

1.2 Enunciado del Problema.

¿En qué medida el Sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente, Departamento de San Miguel?

1.3 Justificación de la investigación

Es importante diseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral. Además la municipalidad tiene una creciente demanda de usuarios, lo que implica mejorar los servicios de tal manera que puedan satisfacer las necesidades eficientemente.

A través del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se pretende beneficiar a la institución ya que contará con una herramienta administrativa que le permitirá fortalecer los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, brindándoles una mejor atención a los usuarios.

La investigación es viable; se cuenta con los Recursos Humanos, materiales y económicos necesarios para la ejecución de la investigación y será de apoyo para próximas investigaciones que se puedan realizar en la institución.

El estudio a realizar es novedoso, ya que no se encuentran investigaciones previas en la Institución, que sean similares a esta propuesta y en la actualidad la Alcaldía Municipal no cuenta con Sistema de Gestión de Recursos Humanos que les permita identificar los problemas a los cuales se enfrentan en el ámbito municipal.

Para realizar la investigación se cuenta con el apoyo de él Ing. Ever Asmel González

Garciaguirre, Alcalde Municipal de San Rafael Oriente, San Miguel y su Concejo Municipal, los cuales nos proporcionaran la ayuda necesaria para realizar eficazmente la presente investigación, así como también la colaboración del personal, ya que son el Recurso Humano donde ira enfocado el Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

- ✓ Diseñar un sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

1.4.2 Objetivos Específicos:

- ✓ Realizar la planeación del sistema de Gestión de Recursos Humanos para identificar indicadores de trabajo.
- ✓ Detallar la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para definir lineamientos de operativización.
- ✓ Definir el control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para dar seguimientos y medición de resultados.

1.5 Hipótesis de la Investigación

1.5.1 Hipótesis General:

H₁: La elaboración del Sistema de Gestión de Recursos Humanos mejorará el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

1.5.2 Hipótesis Específicas:

H₁: La Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se definirá indicadores que permitirán mejorar el desempeño de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

H₂: Con la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se definirán lineamientos para la operativización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

H₃: Con el control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos se dará seguimientos y medición a los resultados.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.0 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico

En la época colonial cada Municipio era la Unidad Política menor en la Organización del Gobierno y constituía la medición jurídica. Política entre la monarquía (El Gobierno Español) y los ciudadanos. En las municipalidades no se tomaban decisiones en el campo Político y mucho menos en el campo de elección de los miembros de Gobierno Municipal.¹

Con el correr de los años las Alcaldías Municipales mantuvieron una especie de paternalismo sobre el que hacer Municipal, el cual ha sido difícil cambiar. Sin embargo después de la firma de los acuerdos, los Concejos Municipales han tenido que reacomodarse a una nueva forma de pensamiento.

El Municipio de San Rafael Oriente, Departamento de San Miguel. Está limitado por los siguientes municipios: al norte, por San Jorge; al este, por San Miguel; al sur, por Ereguayquín (departamento de Usulután) y El Tránsito; al oeste, por Santa Elena (departamento de Usulután).²

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de

¹ FUNDANGO, Constituyendo un Marco Legal para el Desarrollo Municipal pág. 9/11

² Monografía de San Miguel. Pág. 125

Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.³ Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la Administración del señor Alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.⁴

La Alcaldía de San Rafael Oriente se encuentra ubicada en el Barrio El Calvario, Av. Wilber Jiménez frente al parque Monseñor Romero, departamento de San Miguel. Bajo la administración del Ing. Ever Asmel Gonzales Garciguirre y concejo municipal siendo electo para Alcalde en el periodo 2009-2012.

Actualmente la alcaldía está conformada por 19 empleados distribuidos en las distintas áreas: Atención a usuarios, Registro Familiar, Colecturía, Despacho Alcalde, Cuenta Corriente, Catastro, Auditoría Interna, Sala de Reunión, Sindicatura, Medio Ambiente y

³ Coto, Lorenzo de Jesús, Historia de los pobladores de San Rafael Oriente, San Rafael Oriente. Pág.14

⁴ Coto, Lorenzo de Jesús, Historia de los pobladores de San Rafael Oriente, San Rafael Oriente. Pág. 15

Proyección Social, Área Jurídica, Electricidad y Contaduría. La Alcaldía cuenta con una misión, visión, objetivos y valores, que son base principal para su funcionamiento.

2.2 Marco Normativo

Toda empresa ya sea Pública o privada está obligada a cumplir con ciertos requisitos que las leyes les exigen. Las Municipalidades se rigen por lo dispuesto en la Constitución de la Republica de El Salvador, en el Art. 202 capítulo 6 sección segunda, en el apartado de las municipalidades dice: “Los Departamentos se dividen en Municipios, los cuales están regidos por un Concejo formado por un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores y que además el Municipio lo componen los habitantes y las autoridades locales de una determinada parte del territorio”.⁵

En el Art. 203 de esta ley expresa que “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico, en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal”, son autónomos porque tienen facultades para regular dirigir y administrar, dentro de su territorio los asuntos que sean de su competencia.⁶

La importancia de los Municipios, radica en lo que se cita en el art. 2 del Código Municipal, que dice: constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Administración Estatal, establecida en territorio determinado que le es propio,

⁵ Constitución de la Republica Art.202, pág. 55

⁶ Constitución de la Republica Art. 203, Pág. 55

organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la 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.

Los municipios están sujetos a las siguientes leyes:

Ley de Servicio Civil.

Art. 1.- El presente estatuto se denomina "Ley de Servicio Civil" y tiene por finalidad especial regular las relaciones del Estado y el Municipio con sus servidores Públicos; garantizar la protección y estabilidad de éstos y la eficiencia de las Instituciones Públicas y organizar la Carrera Administrativa mediante la selección y promoción del personal sobre la base del mérito y la aptitud.⁷

Código laboral.

Tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución. (7)

⁷ Ley de Servicio Civil Art. 1 pág. 2

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:(1)

a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. (1)⁸

2.3 Marco Teórico

"La Administración de Recursos Humanos, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización."⁹

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo,

⁸ Código de Trabajo, Art.2 pág.2

⁹ Chiavenato Idalberto "Gestión del Talento Humano" Mc Graw- Hill, 2004 Pág.9

utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos.¹⁰

Definición y funciones de las principales áreas que forman parte del Departamento de Recursos Humanos.

Reclutamiento.

Es un conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir las necesidades de trabajo.¹¹

Selección.

Es el procedimiento de búsqueda para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos los más adecuados, para ocupar los cargos exigentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.¹²

Capacitación.

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad.¹³

¹⁰ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organización-del-departamento-de-recursos-humanos.html>.

¹¹ Idem 10.

¹² Chiavenato, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Quinta Edición, pág. 238.

¹³ Serrano, Alexis “Administración de Personal” 1º Edición. Pág. 236

Clima organizacional.

Es una percepción psicológica que las personas hacen en una organización sobre algunos factores internos que inciden positivamente o negativamente en la percepción de su ambiente laboral.¹⁴

Cultura organizacional.

Es considerada como el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencias que hacen las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.¹⁵

Evaluación de desempeño.

Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. El objetivo es proporcionar una descripción exacta y fiable de la manera en el que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.¹⁶

Auditoría de personal.

Una auditoría de los Recursos Humanos evalúa las actividades de Administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.¹⁷

¹⁴ B. Werther, Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Quinta Edición.

¹⁵ Serrano Alexis "Administración de Personal" 1º Edición. Pág. 157

¹⁶ William B. Werther, Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Quinta Edición. Pág. 298

Manual.

Los Manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.¹⁸

2.4 Marco Conceptual

Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse a través de una estructura probada para la mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.¹⁹

Indicadores de Trabajo.

Es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas y se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda organización o de una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones preventivas o correctivas.²⁰

Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Detalla la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, proponer un sistema de recompensas, sanciones, la cultura organizativa que se muestra

¹⁷ www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc

¹⁸ www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt

¹⁹ Elaborado por Grupo de Trabajo.

²⁰ Werther, William B. Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Quinta Edición. Pág. 157

en la Institución, el presupuesto para la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Lineamientos de Operativización.

Conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política dentro de la organización.²¹

Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Comprende la forma en que se controlará, retroalimentará y se le dará seguimiento a la implantación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.²²

Seguimiento y Medición de Resultados.

Es una actividad continua que provee información sobre el proceso de una entidad, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Con un enfoque orientado hacia el desempeño, proporciona elementos para la acción correctiva y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados.²³

²¹ Werther, William B. Jr. "Administración de personal y Recursos Humanos" Quinta Edición. Pág. 163

²² Elaborado por Grupo de Trabajo.

²³ Idem 22.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.0 DISEÑO METODOLÓGICO.

3.1 Tipo de Investigación.

La investigación sigue una estructura que busca recolectar y procesar datos reales que permitirán suministrar información de una forma confiable; por lo que, comprende dos pasos importantes:

- ✓ Investigación exploratoria.
- ✓ Investigación concluyente

3.1.1 Investigación exploratoria

El objetivo de esta investigación es verificar que la información que se obtenga sea útil y sirva para la toma de decisiones o cuando menos sea la base para definir el objetivo. Con esta investigación se obtendrá la información sobre los antecedentes de la empresa e información útil que nos permita conocer el problema principal que tiene la empresa.

En esta investigación se utilizaran diversas fuentes para obtener la información necesaria como: cuestionarios, entrevistas, entre otras y lo más importante es que por medio de ella podríamos identificar las variables del problema. Debiendo reunir datos tanto internos como externos de la empresa.

3.1.2 Investigación Concluyente

Después de realizar la investigación exploratoria aplicaremos en nuestra investigación, la fase concluyente; ya que esta suministra información que ayudara para la toma de

decisiones. El diseño de esta investigación se caracteriza por procedimientos formales, es decir, necesidades definidas de los objetivos y de la información relacionada con la investigación.

El propósito de esta investigación es describir situaciones y eventos. Es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de razones y se mide cada una de ellas independientemente, para sí “describir lo que se investiga”.

El proceso de descripción no es exclusivamente la obtención y la acumulación de datos y su tabulación correspondiente, si no que se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas, puntos de vista, actitudes que se mantienen y procesos en marcha. Los estudios descriptivos se centran en definir que se va a investigar y a quienes se va a involucrar en esta investigación.

3.2 Tipo de Estudio.

La investigación se efectuará con el tipo de estudio Descriptivo y Causal, con este tipo se analiza cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno, detallando, explicando todos sus componentes y elementos, además, se pretende estudiar el grado de relación o vinculación entre las variables del fenómeno, es decir, como una variable incide o produce efectos en otra, por consiguiente, para el análisis de resultados de la investigación de campo se auxiliará del tipo de estudio cuantitativo.

Las unidades de análisis a considerar en la investigación están constituidas por los empleados de la Alcaldía Municipal y los usuarios de los servicios de la alcaldía de la Ciudad de San Rafael Oriente, a fin de analizar el servicio que se ofrece desde la perspectiva de los empleados y el servicio que reciben los usuarios.

3.3 Universo y Muestra

3.3.1 Universo

Para la investigación se tomarán dos tipos de población. **La primera** compuesta por los empleados de la Alcaldía Municipal, que son en su totalidad de 19 dividiéndose en administrativos y operarios ya que estos tienen un contacto directo con los usuarios de los servicios que ofrece la Municipalidad. **La segunda población**, está compuesta por los usuarios de la Alcaldía Municipal y la representan los habitantes de la Ciudad de San Rafael Oriente, que son 17,751 en su totalidad según datos del censo de Población y Vivienda efectuado en el año 2007. La población objeto de investigación, de acuerdo a

las unidades de observación, es de características homogéneas, por tratarse de empleados de la misma Institución y por ser usuarios de servicios indispensables para todos los habitantes.

3.3.2 Muestra.

Para la población integrada por los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente, no se utilizará ningún tipo de muestreo ya que se conoce específicamente la población que es de 19 empleados por lo que se aplicará un censo.

Por consiguiente, para la población compuesta por los habitantes de la Ciudad de San Rafael Oriente se utilizará el tipo de diseño muestral probabilístico con un muestreo aleatorio simple utilizando una fórmula estadística para una población finita por lo que se conoce la población en estudio.

3.3.2.1 Tamaño de la muestra.

Variables:

Z= Variable Normal estándar.

P= Proporción de usuarios que están a favor de que se realice el estudio.

Q= Proporción de usuarios que no están a favor de que se realice el estudio.

e= Variación de la demanda real y la demanda potencial.

N= Tamaño de la población.

n= Número de usuarios que se le aplicará el cuestionario.

La fórmula utilizada para determinar el tamaño de la muestra de usuarios a encuestar es la siguiente:

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

DATOS A UTILIZAR:

N = 17,751 habitantes

e = 0.05

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.645

Operacionalización:

$$n = \frac{17,751 (1.645)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (17,751 - 1) + (1.645)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{12,008.66244}{45.05150625}$$

$$n = 266.55407199$$

$$n = 267 \text{ Usuarios}$$

El número a quienes se les aplicará el cuestionario será de 267 usuarios.

CAPITULO IV

PLAN DE ANALISIS

4.0 PLAN DE ANÁLISIS.

4.1 Instrumentos y Técnicas a utilizar en la Investigación.

4.1.1 Observación Directa.

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, por lo que se acudirá al lugar en estudio donde está el empleado y usuario para observar su comportamiento ante el fenómeno en estudio.

4.1.2 Encuesta.

Esta técnica, consiste en recopilar información, acerca del tema en investigación generalmente se obtiene de la población objeto de estudio.

4.1.3 Cuestionario

Para la encuesta se utilizará el instrumento de cuestionario que contendrá preguntas cerradas para una mejor interpretación de la información y estarán dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables e indicadores, con el fin de obtener información necesaria acerca del fenómeno en estudio. Se elaborarán dos cuestionarios uno dirigido a los empleados de la Alcaldía Municipal y el otro para los usuarios de los diferentes servicios que ofrece la Municipalidad.

4.1.4 Fuentes para la obtención de la Información.

4.1.4.1 Fuentes Primarias

Son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez y de forma específica por lo que se recurrirá a reuniones con el Alcalde y Sindico de la Municipalidad.

4.1.4.2 Fuentes Secundarias

Son aquellas que presentan información ya elaborada o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene que coincidir con la investigación actual. Por lo que se ha efectuado consultas de libros, tesis, la Constitución Política de la República de El Salvador y otra legislación salvadoreña; además de información de Internet.

CAPITULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE EMPLEADOS

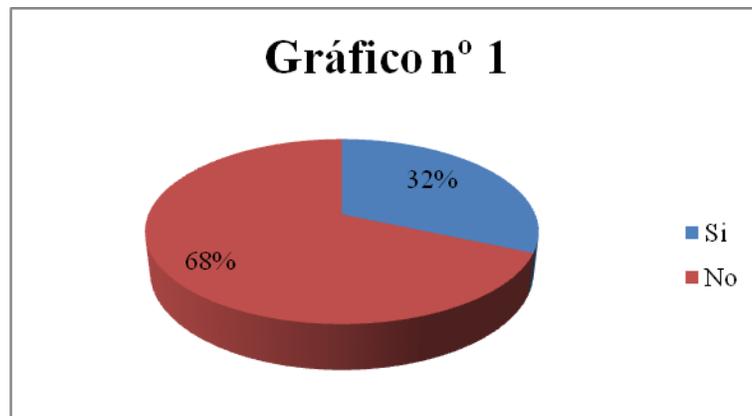
1- ¿Considera que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal se Administra adecuadamente?

Objetivo: Conocer si el recurso humano de la alcaldía se administra adecuadamente.

Tabla n° 1

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	6	32%
No	13	68%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n° 1 de 19 encuestados sobre si se administra adecuadamente el recurso humano de de la alcaldía municipal, 6 respondieron que se administra adecuadamente, lo que equivale al 32%; mientras que 13 respondieron que no se administra adecuadamente, equivale a un 68%.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el recurso humano de la alcaldía municipal de San Rafael Oriente no se administra adecuadamente.

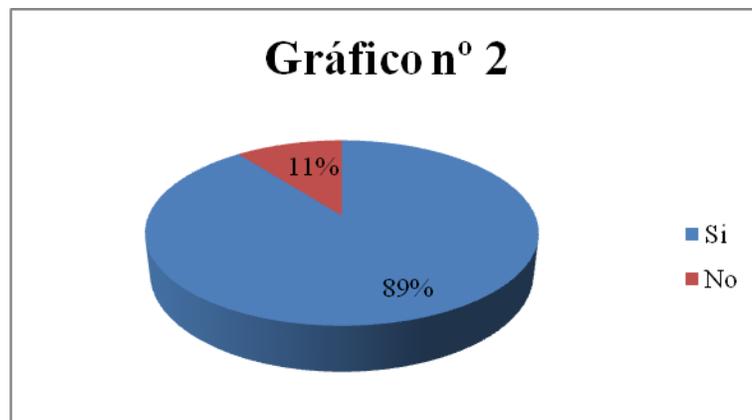
2- ¿Conoce si la institución posee Misión, Visión y Valores?

Objetivo: Saber si la alcaldía posee Misión, Visión y Valores.

Tabla n° 2

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta base n° 2 de 19 encuestados sobre si los empleados conocen si la institución posee Misión, Visión y Valores, 17 respondieron que si conocen que la alcaldía posee Misión, Visión y Valores, equivalente a un 89%, mientras que 2 manifiestan que no posee, con un equivalente al 11%.

Interpretación: la mayoría de los empleados manifiestan que la institución si posee Misión, Visión y Valores.

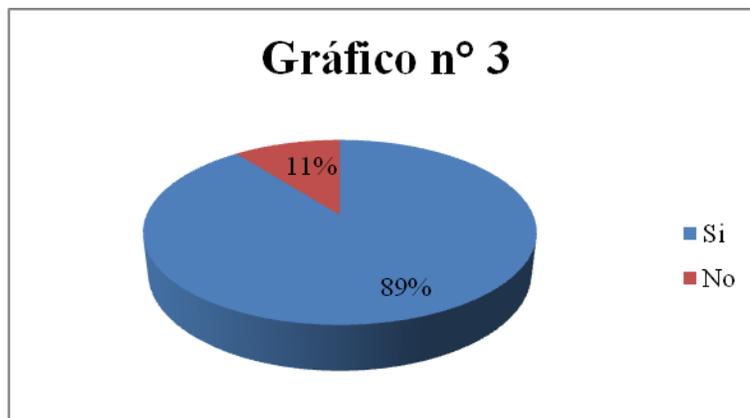
3- Si su respuesta fue si, ¿Pone en práctica la Misión Visión y Valores?

Objetivo: Saber si ponen en práctica la Misión Visión y Valores.

Tabla n° 3

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	17	89%
No	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: El 89% de los encuestados respondieron que ponen en práctica la Misión, Visión y Valores, mientras que 11% respondieron que no lo ponen en práctica, de 19 encuestados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos los empleados si ponen en práctica la Misión, Visión y Valores de la institución.

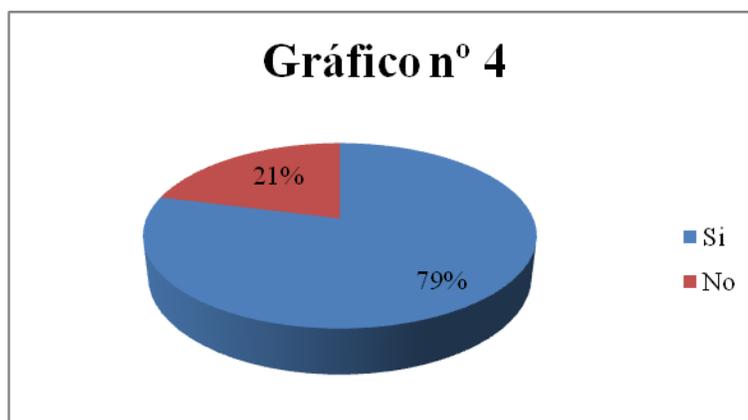
4- ¿Posee la Institución un organigrama?

Objetivo: Determinar si la alcaldía posee un organigrama.

Tabla n° 4

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	15	79%
No	4	21%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: De 19 encuestados sobre si saben que la institución posee un organigrama, 15 contestaron que sí, que la institución posee un organigrama, equivalente al 79%, 4 respondieron que no posee organigrama, equivalente al 21% de los encuestados.

Interpretación: Conforme a los datos obtenidos en la encuesta, la mayoría de los empleados manifiestan que la institución si posee un organigrama.

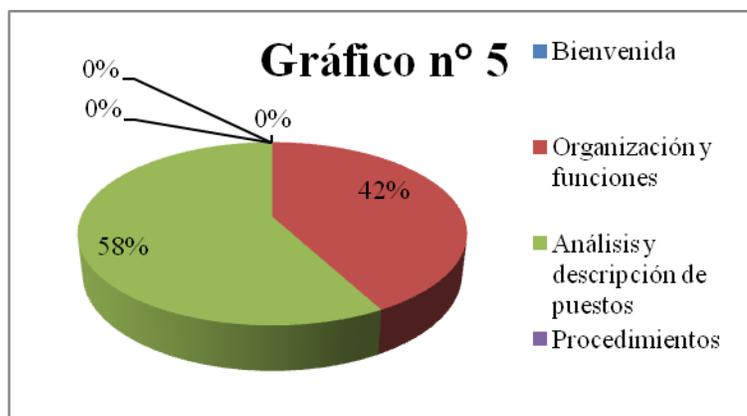
5- ¿Cuenta la institución con manuales administrativos? Mencióneles.

Objetivo: Conocer con cuales de las siguientes herramientas administrativas cuenta la institución.

Tabla n° 5

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Bienvenida	0	0%
Organización y funciones	8	42%
Análisis y descripción de puestos	11	58%
Procedimientos	0	0%
Políticas	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: Según los resultados de la encuesta, 11 respondieron que la institución cuenta con el manual de Análisis y Descripción de Puestos equivalente al 58% del total, y 8 respondieron que tiene el manual de Organigrama y Funciones equivalente al 42% del total.

Interpretación: La mayoría de los empleados manifiestan que la alcaldía no cuenta con todas las herramientas administrativas solo cuenta con el manual de Análisis y Descripción de Puestos y Organigrama y Funciones.

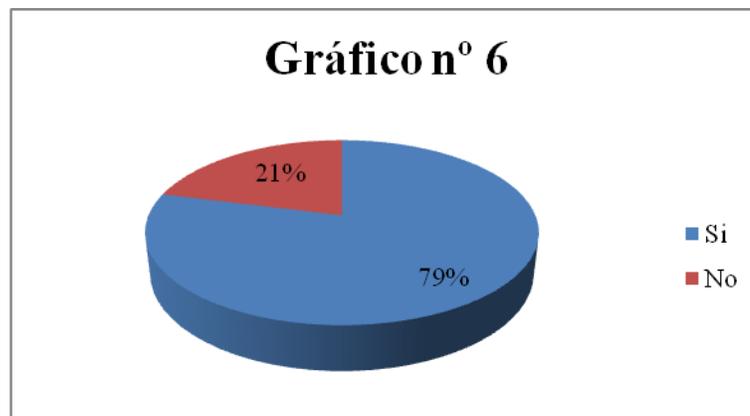
6- ¿Posee la institución un Reglamento interno de trabajo y código de Ética?

Objetivo: Determinar si la alcaldía posee un reglamento interno de trabajo y código de Ética.

Tabla n° 6

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	15	79%
No	4	21%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n° 6 y 19 encuestados sobre si la alcaldía posee un reglamento interno de trabajo y código de ética, 15 contestaron que si cuenta con el reglamento y el código de ética, equivalente a un 79%, 4 manifiestan que no tienen esa herramienta, equivalente al 21% de los encuestados.

Interpretación: Según lo manifestado por los empleados la mayor parte dicen que si cuenta con un reglamento interno de trabajo y un código de ética dentro de la institución.

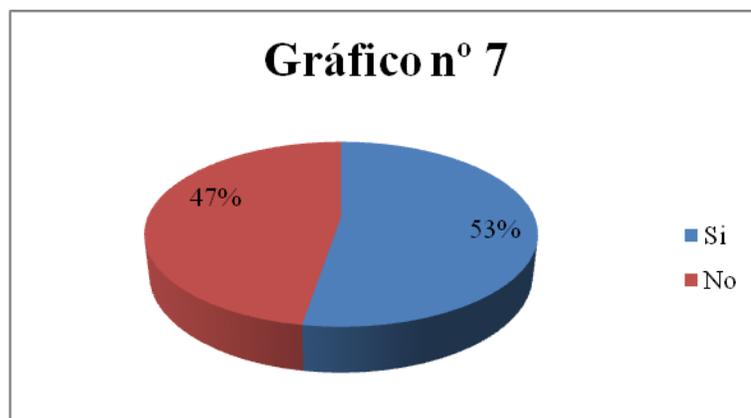
7- ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación para que su desempeño en su área de trabajo sea eficiente?

Objetivo: Conocer si los empleados han recibido algún tipo de capacitación por parte de la alcaldía para que su desempeño en el área de trabajo sea más eficiente

Tabla n° 7

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	10	53%
No	9	47%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: Según datos obtenidos mediante encuesta un 53% dijeron que si reciben capacitación, mientras que un 47% manifestó que no reciben capacitación.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos por medio de la encuesta la mayoría de los empleados afirman que se capacita al personal de la municipalidad independiente del área que desempeñe.

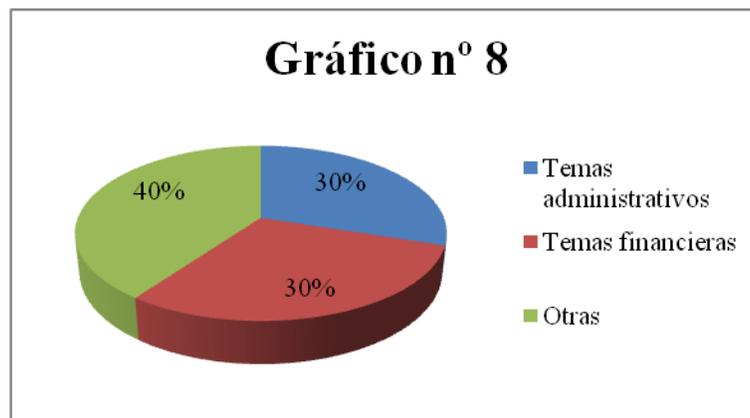
8- Si su respuesta es sí, ¿Sobre qué temática?

Objetivo: Conocer sobre que temáticas les brindan capacitaciones a los empleados.

Tabla n° 8

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Temas administrativos	3	30%
Temas financieras	3	30%
Otras	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: Con forme a los datos obtenidos mediante encuesta un 40% dijo que es de otros temas que los capacitan, Sin embargo un 30% manifestó que en temas administrativos y un 30% en temas financieros.

Interpretación: La mayoría de los empleados manifiestan que son capacitados en otras temáticas tales como: trabajo en equipo, manejo y utilización del equipo de trabajo, etc.

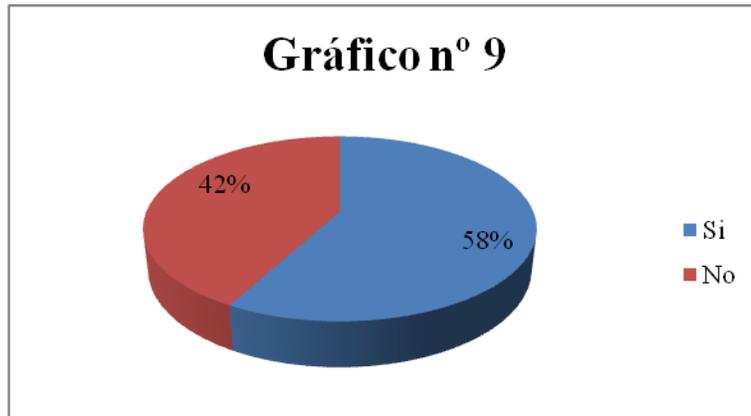
9- ¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?

Objetivo: Saber si el ambiente en el puesto de trabajo es el adecuado para los empleados de la alcaldía.

Tabla n° 9

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	11	58%
No	8	42%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n° 9 de 19 encuestados sobre el ambiente laboral es el adecuado, 11 respondieron de que si equivalente a un 58% mientras que 8 manifestaron que no equivalente a un 42%.

Interpretación: Según información obtenida, la mayoría de los empleados manifiestan que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado.

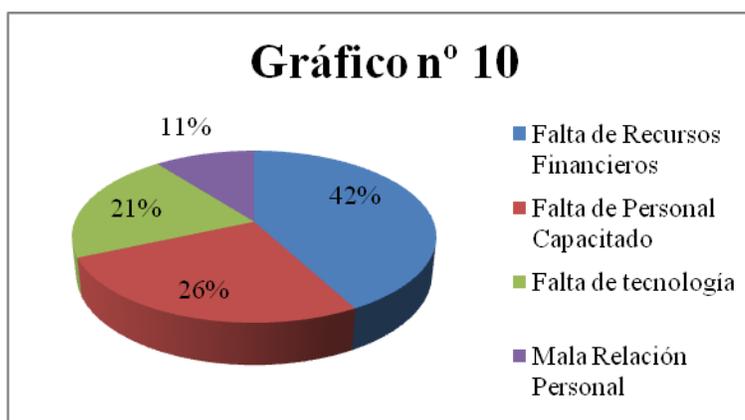
10- ¿Cuales considera que son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal?

Objetivo: Conocer cuáles son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal.

Tabla n° 10

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Falta de Recursos Financieros	8	42%
Falta de Personal Capacitado	5	26%
Falta de tecnología	4	21%
Mala Relación Personal	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: De 19 encuestados sobre los principales problemas que enfrenta la alcaldía. Un 42% respondieron que problemas financieros; el 26% dijo que falta de personal capacitado mientras que el 21% dijo falta de tecnología. Y un 11% manifestó que malas relaciones personales.

Interpretación: De acuerdo a datos obtenidos mediante encuesta se afirma que la municipalidad posee falta de recursos financieros para la realización de proyectos; y falta de personal capacitado.

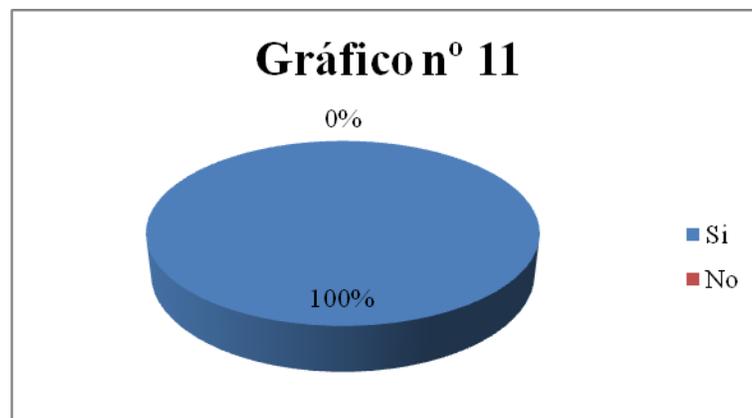
11- ¿Considera que recibir incentivos mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo?

Objetivo: Determinar si al proporcionarles incentivos mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla n° 11

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	19	100%
No	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En la tabla n°11 de 19 encuestados sobre que si recibe incentivos mejoraría el desempeño; 19 manifestaron que si equivalente a un 100%.

Interpretación: Todos los encuestados afirman que si se incentivara el personal mejoraría su desempeño laboral.

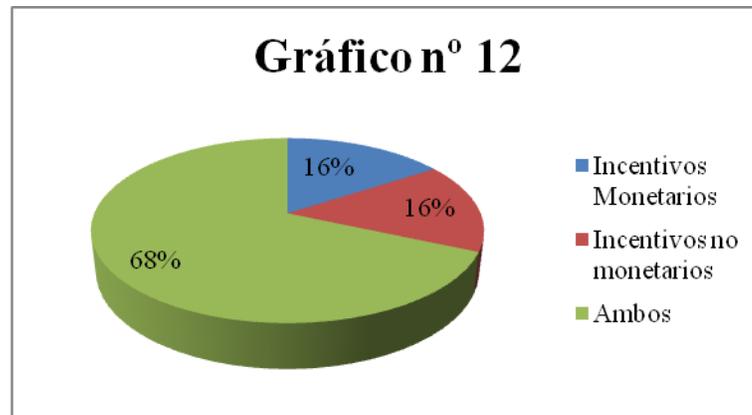
12- ¿Si su respuesta es sí, que tipo de incentivos?

Objetivo: Saber qué tipo de incentivos les gustaría recibir para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

Tabla n° 12

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Incentivos Monetarios	3	16%
Incentivos no monetarios	3	16%
Ambos	13	68%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: El 68% manifestó que ambos incentivos les gustaría recibir, y un 16% dijo que el incentivo fuera monetario, sin embargo en un 16% dijo que el incentivo fuera no monetario.

Interpretación: A la mayoría de los encuestados le gustaría recibir tanto incentivo monetario como no monetario.

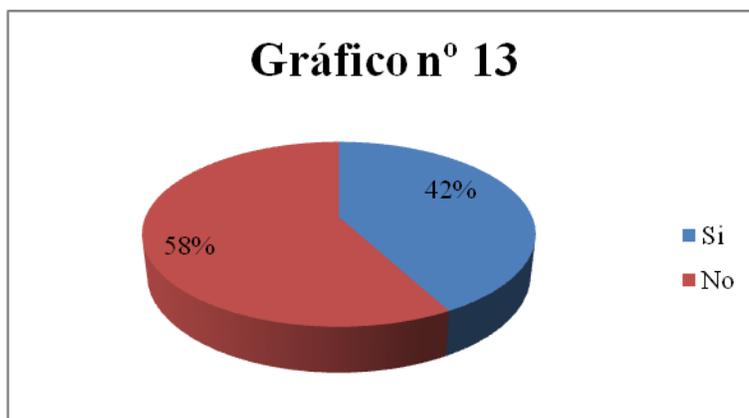
13- ¿Existe en la institución algún método de evaluación del desempeño en su puesto de trabajo?

Objetivo: Saber si la institución cuenta con algún método de evaluación para medir el desempeño de los empleados en el puesto de trabajo.

Tabla n° 13

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	8	42%
No	11	58%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n°13 de 19 encuestados sobre si existe un método de evaluación de desempeño 8 dijeron que si, equivalente a un 42%, mientras que 11 manifestaron que no existe método de evaluación, equivalente a un 58% del total.

Interpretación: De acuerdo a datos obtenidos mediante encuesta se puede determinar que la municipalidad no tiene método de evaluación de desempeño.

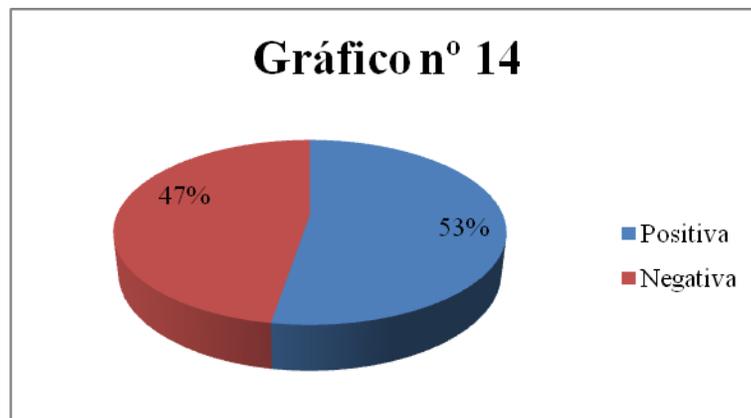
14- ¿Qué tipo cultura organizacional se da en la Institución?

Objetivo: Conocer qué tipo de cultura organizacional se da en la institución.

Tabla n° 14

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Positiva	10	53%
Negativa	9	47%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: De 19 encuestados sobre qué tipo de cultura se da en la institución 10 dijeron que positiva equivalente a un 53%, mientras que 9 manifestaron que negativa equivalente a un 47%.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan que en la institución se da un tipo de cultura positiva.

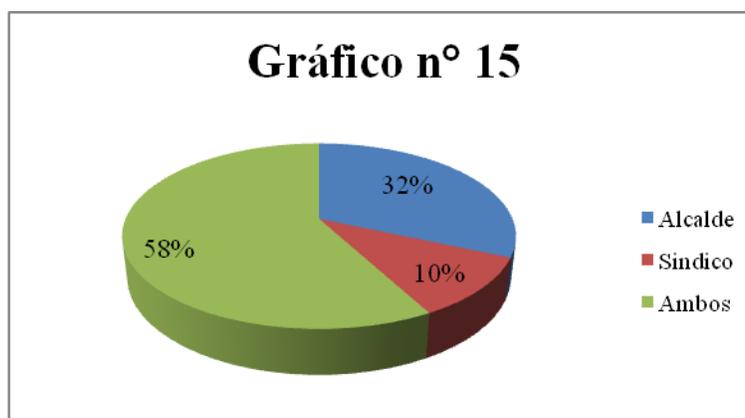
15- ¿Cuando se presentan inconveniente en el desarrollo de sus funciones a quien reporta?

Objetivo: Saber quién es el responsable de los reportes de inconvenientes que se dan en la institución.

Tabla n° 15

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Alcalde	6	32%
Sindico	2	10%
Ambos	11	58%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n°15 de 19 encuestados sobre a quién reporta cuando se presentan inconvenientes; 11 dijeron que a ambos equivalente a un 58% mientras que 6 manifestaron que al alcalde equivalente a un 32%, y 2 dijeron que al sindico equivalente a un 10%

Interpretación: De acuerdo a datos obtenidos mediante encuesta podemos afirmar que el personal informa si se le presentan inconvenientes tanto al señor alcalde como al síndico.

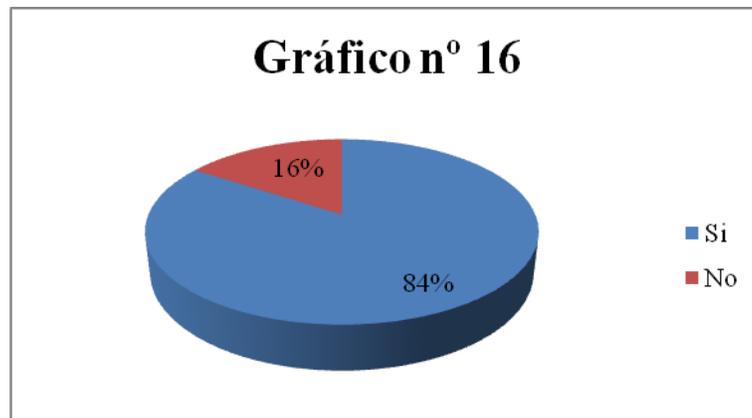
16- ¿Se le sanciona por retrasos a su jornada laboral?

Objetivo: Conocer si recibe alguna sanción por retrasos a su jornada laboral.

Tabla n° 16

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	16	84%
No	3	16%
Total	19	100%

Fuente: Encuesta:



Análisis: El 84% de los encuestados manifiestan que si se les sanciona por retraso a su jornada laboral, mientras que el 16% manifestaron que no se le sanciona por retraso a su jornada laboral.

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifiestan que si son sancionados por retraso en su jornada laboral.

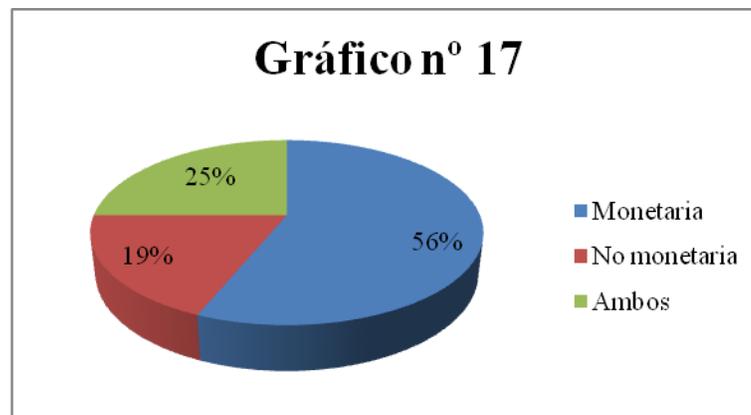
17- Si su respuesta fue positiva ¿Qué tipo de sanciones recibe?

Objetivo: Identificar que tipos de sanciones recibe al presentar un retraso en su jornada laboral.

Tabla n° 17

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Monetaria	9	56%
No monetaria	3	19%
Ambos	4	25%
Total	16	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: De acuerdo a la tabla n°17 sobre qué tipo de sanciones reciben 9 manifestaron que sanción monetaria equivalente a un 56%; mientras que 3 dijeron que sanción no monetaria equivalente a un 19% y 4 manifestaron que ambos equivalente a un 25%.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante encuesta se determina que el personal de la municipalidad es amonestado por sanciones monetarias cuando comete alguna falta.

ANÁLISIS E INTEPRETACION DE DATOS USUARIOS

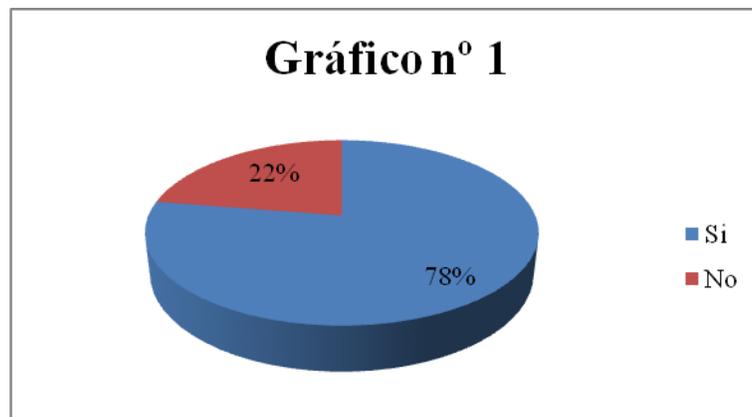
1- ¿Considera que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal se Administra adecuadamente?

Objetivo: Conocer si el recurso humano de la alcaldía se administra adecuadamente.

Tabla n° 1

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	207	78%
No	60	22%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: En base a la tabla n° 1 de 267 encuestados sobre si se administra adecuadamente el recurso humano de de la alcaldía municipal, 207 respondieron que no se administra adecuadamente, equivale a un 78% del total. Mientras que 60 respondieron que se administra adecuadamente, lo que equivale al 22%.

Interpretación: la mayoría de los encuestados manifiestan que el recurso humano de la alcaldía municipal de San Rafael Oriente no se administra adecuadamente.

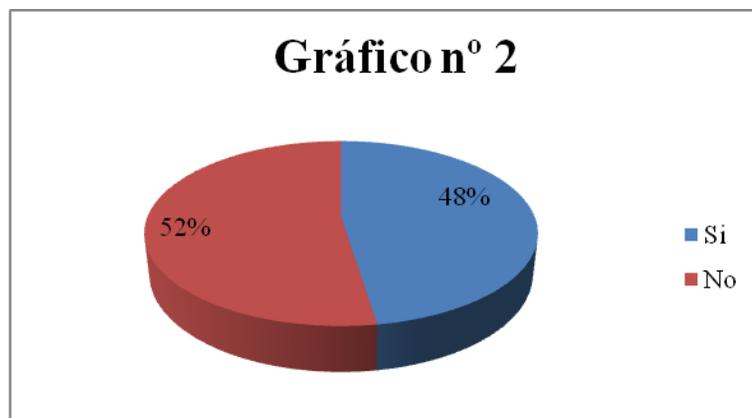
2- ¿Considera usted que el personal de la Alcaldía Municipal efectúa su trabajo correctamente?

Objetivo: Conocer si el personal de la alcaldía municipal efectúa su trabajo correctamente.

Tabla n° 2

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	127	48%
No	140	52%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta.



Análisis: Según los Resultados de las encuesta 140 manifestaron que no realizan correctamente equivale a un 52% del total y 127 contestaron que los empleados si realizan su trabajo correctamente equivalente al 48% del total

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta se determina que los empleados de la alcaldía municipal no efectúan su trabajo correctamente.

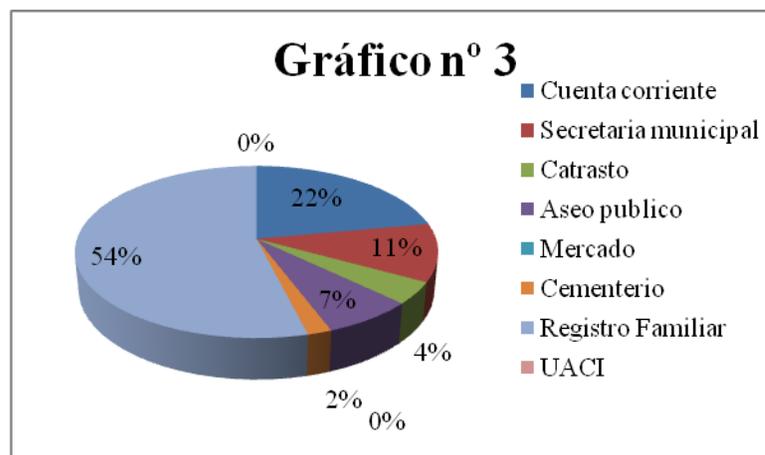
3- ¿En cuál de las siguientes unidades solicita servicios en la Alcaldía?

Objetivo: Identificar en que unidad solicita mayor servicio el usuario.

Tabla n° 3

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Cuenta corriente	59	22%
Secretaria municipal	29	11%
Catraso	11	4%
Aseo publico	19	7%
Mercado	0	0%
Cementerio	5	2%
Registro Familiar	144	54%
UACI	0	0%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Según tabla n°3, el 54% dijeron que visita el registro familiar y un 23% manifestó que visita cuenta corriente; sin embargo un 11% dijo que la secretaria municipal, el 7% que el aseo público y un 4% dijo que el catastro un 1% dijo que cementerio.

Interpretación: la mayor parte de los usuarios afirman que visitan con mayor frecuencia la unidad de registro familiar y cuenta corriente

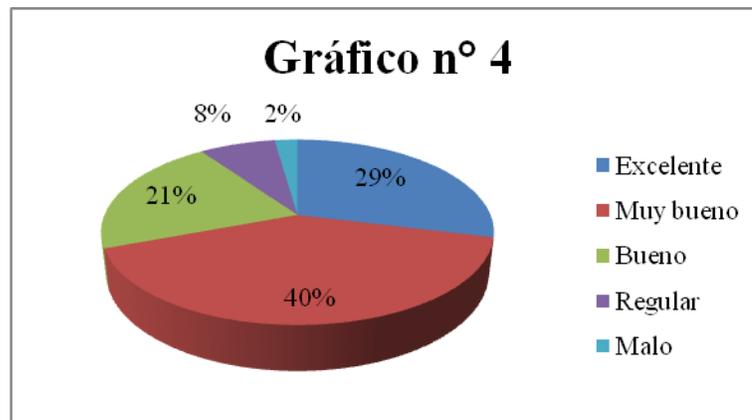
4- ¿Cómo evalúa el servicio que le presta el personal de la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Conocer el comportamiento del personal de la alcaldía municipal.

Tabla n° 4

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Excelente	77	29%
Muy bueno	108	40%
Bueno	56	21%
Regular	20	8%
Malo	6	2%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Con forme a la tabla n° 4, el 40% de los encuestados afirma que el servicio que brinda la municipalidad es muy bueno y un 29% manifestó que es excelente; mientras que el 21% dijo que es bueno; sin embargo un 8% confirma que es Regular y un 2% dijo que es malo.

Interpretación: De acuerdo a la información obtenida se puede determinar que la alcaldía municipal brinda un servicio muy bueno a los usuarios.

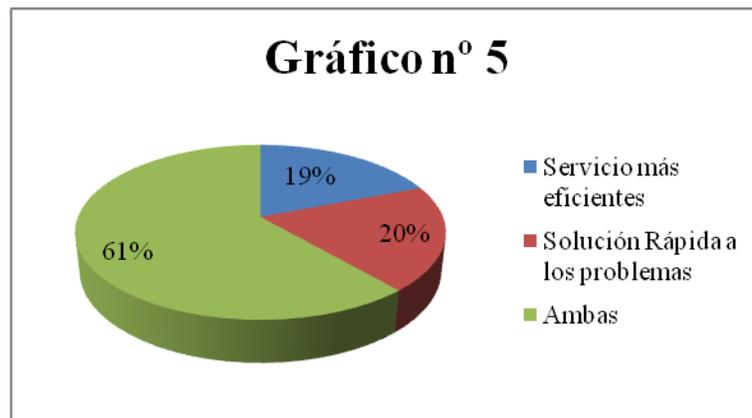
5- ¿Al solicitar los servicios que presta la municipalidad espera que este le proporcione?

Objetivo: Identificar la calidad de los servicios que proporciona la calidad.

Tabla n° 5

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Servicio más eficientes	51	19%
Solución Rápida a los problemas	52	20%
Ambas	164	61%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Según datos obtenidos el 61% de los encuestados consideran que ambas opciones se proporcionen al momento de solicitar el servicio, un 20% que solo se le dé solución rápida a los problemas; sin embargo un 19% confirmó que se les brinde servicio más eficiente.

Interpretación: La mayoría de los encuestados esperan que la institución les brinde servicios más eficientes y solución rápida a problemas.

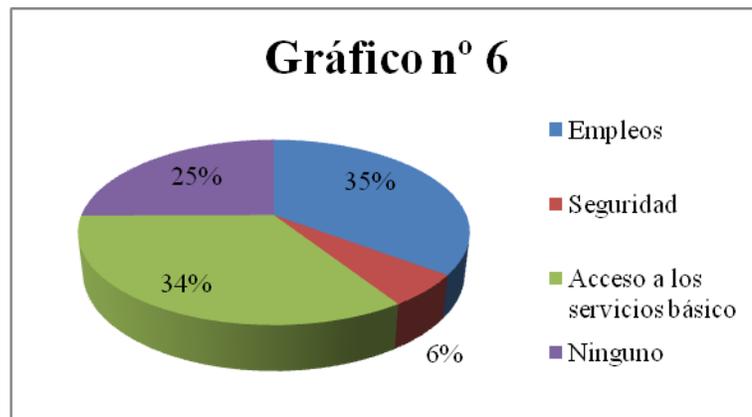
6- ¿Qué tipo de beneficios proporciona la alcaldía a la comunidad?

Objetivo: Conocer qué tipo de beneficio brinda la alcaldía municipal.

Tabla n° 6

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Empleos	94	35%
Seguridad	15	6%
Acceso a los servicios básico	91	34%
Ninguno	67	25%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Conforme a la tabla n° 6, el 35% manifestó que con los proyectos se le proporciona empleos a la comunidad; un 34% dijo que se les proporciona acceso a los servicios básicos; un 25% dijo que ningún beneficio y un 6% dijo que proporciona seguridad.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante encuesta se afirma que el mayor beneficio que brinda la municipalidad son los empleos.

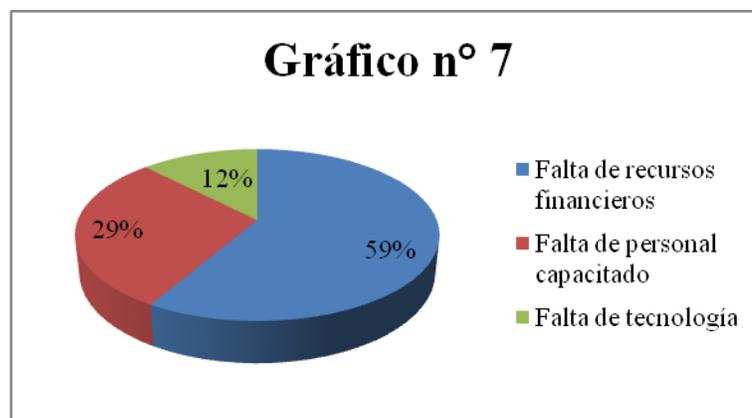
7- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la Alcaldía Municipal?

Objetivo: Conocer cuáles son los problemas que enfrenta la alcaldía municipal.

Tabla n ° 7

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Falta de recursos financieros	156	59%
Falta de personal capacitado	78	29%
Falta de tecnología	33	12%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Según datos obtenidos el 59% manifestó que el problema es la falta de recursos financieros; y un 29% dijo que falta de personal capacitado mientras que un 12% dijo que falta de tecnología.

Interpretación: La mayoría de los usuarios determinan que la alcaldía día municipal; carece de recursos financieros para la realización de obras de la comunidad.

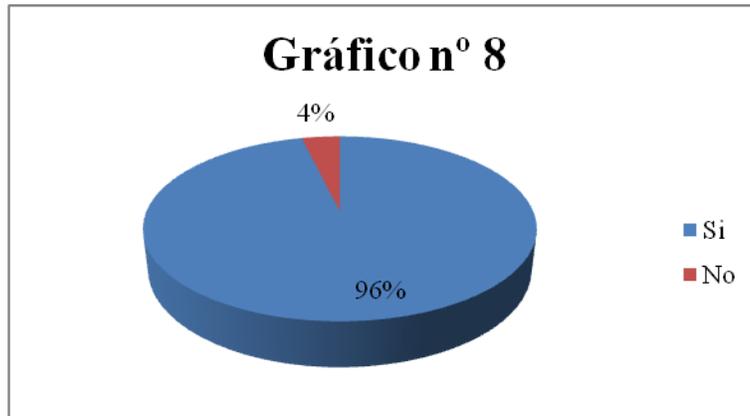
8- Considera necesario que los empleados de la Municipalidad se capaciten constantemente

Objetivo: Determinar si es necesario capacitar al personal constantemente

Tabla n° 8

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	257	96%
No	10	4%
Total	267	100%

Fuente: Entrevista



Análisis: El 96% de los usuarios consideran de que si se debe de capacitar a los empleados constantemente, mientras que el 4% dice que no es necesario capacitar a los empleados.

Interpretación: De acuerdo a los resultados de las encuesta se determina que es necesario capacitar al personal de la alcaldía constantemente para mejorar su desempeño laboral.

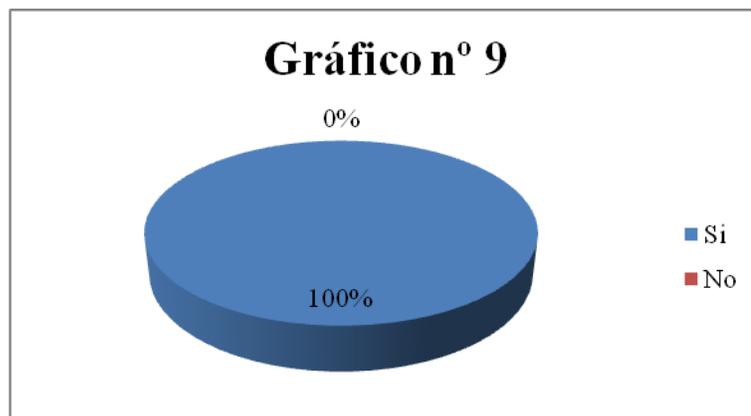
9- ¿Considera que si se motivara al personal de la institución mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer si al motivar el personal de la institución mejoraría su desempeño.

Tabla n° 9

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	267	100%
No	0	0%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Según los resultados de las encuestas 267 contestaron que si la motivación al personal mejoraría su desempeño laboral, equivalente al 100% del total.

Interpretación: Todos los usuarios consideran que si se debe de motivar al personal para que mejore su desempeño laboral.

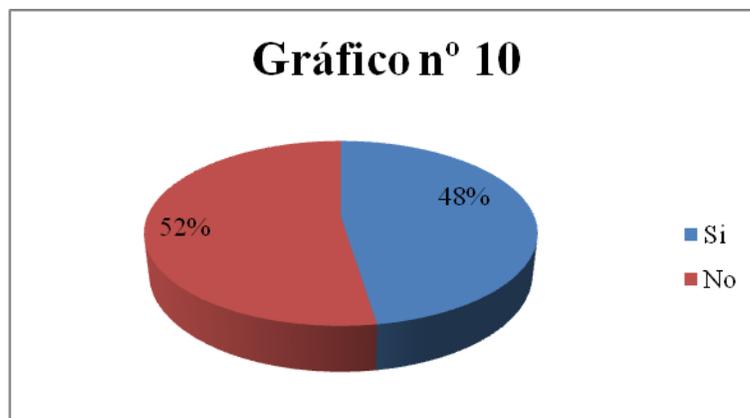
10- ¿Considera que el personal a cargo de la Administración de la Municipalidad tiene el perfil idóneo para desempeñarse en dicho cargo?

Objetivos: Conocer si el personal de la municipalidad tiene el perfil idóneo para desempeñar cada uno de los cargos.

Tabla n° 10

Alternativas	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	127	48%
No	140	52%
Total	267	100%

Fuente: Encuesta



Análisis: Según los datos de la tabla n° 10 indican que 140 de los encuestados contestaron que el personal a cargo de la municipalidad no tiene el perfil idóneo, equivalente al 52%. Mientras que 127 contestaron que sí tiene el perfil idóneo, equivalente al 48%.

Interpretación: La mayoría de los usuarios manifiestan que la municipalidad no cuenta con el personal idóneo para desarrollar el cargo correspondiente en la institución.

ANÁLISIS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. ALCALDE DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la entrevista realizada al Sr. Alcalde manifestó que una de las formas de evaluar el desempeño interno de los empleados es a través de la observación y un cuestionario que lo realiza la secretaria; y para evaluar el desempeño externo se a través de un buzón de sugerencias. Con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados la administración programan capacitaciones, de acuerdo a las necesidades que presente la administración.

Para estimular a los empleados por el desempeño que han brindado en el puesto de trabajo la administración también cuenta con un programa de incentivos.

La municipalidad cuenta con una deficiencia en la parte organizacional debido a que no cuenta con la mayoría de las herramientas administrativas; solo cuenta con el Manual de Funciones, Descripción de Puestos y el Código de Ética.

En cuanto a las faltas que comenten los empleados estos son amonestados de forma verbal y escrita, dependiendo el tipo de faltas se aplica la amonestación monetaria.

La municipalidad enfrenta diversos problemas que afectan directamente al desarrollo de las actividades de la misma estos son: Falta de personal capacitado, falta de recursos

tecnológicos, malas relaciones personales, y la falta de recursos financieros que es uno de los problemas más grande que enfrenta la municipalidad, este proviene de que los usuarios no cancelan los impuestos en el tiempo requerido. Sin embargo la municipalidad cuenta con entradas de efectivo por parte del gobierno y en algunas veces obtiene ingresos mediante donaciones.

5.1 Conclusiones de la Investigación.

En la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente, el recurso humano no se administra adecuadamente debido a que no cuenta con las herramientas administrativas necesarias para su eficiente administración. Esto se debe a la falta de la unidad de recursos humanos por la que la institución no lleva un proceso formal de reclutamiento y selección del personal.

Existe una deficiencia en la prestación de servicios en cada una de las unidades de la institución, según lo manifestado por los usuarios existe una insatisfacción al hacer uso de estos, es decir que estos no cubren con sus expectativas, los usuarios demandan que la institución les brinde servicios más eficientes. También esperan recibir más beneficios mediante los proyectos que la institución ejecuta.

La cultura organizacional que se practica es bastante negativa, por lo que el ambiente de trabajo que se percibe no es adecuado, ya que no se cuenta con el espacio físico suficiente para el esparcimiento de sus áreas.

En cuanto a la motivación al personal es necesario implementar estrategias para lograr un mayor entusiasmo en los empleados y de esta manera puedan cumplir tanto con los objetivos organizacionales como los individuales. Se debe mejorar los beneficios que la

institución brinda a los empleados estableciendo un programa de incentivos por medio del cual los empleados se sientan motivados y puedan proporcionar mayores resultados.

Por otra parte, el personal y usuarios de la Institución, manifiesta que es necesario que exista un programa de capacitación que proporcione herramientas necesarias y métodos efectivos para mejorar y evaluar el desempeño de los empleados.

5.2 Recomendaciones de la Investigación.

Se propone el Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño del personal de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente Departamento de San Miguel, a través de una Unidad de Recursos Humanos.

La institución debe crear las herramientas administrativas necesarias para su buen funcionamiento tales como: Manual de Bienvenida, Manual de Organización y Funciones, Manual de Análisis y Descripción de Puestos, Manual de Políticas y Manual de Procedimientos; que ayuden a los empleados a conocer cada una de las áreas, cuáles son sus funciones, su puesto de trabajo, y los derechos y deberes que este tiene dentro de la institución. También proporcionar a los nuevos empleados una rápida adaptación en la institución.

Se debe mejorar los servicios que presta la institución ya que no son bien evaluados por los usuarios, a través de capacitaciones constantes a los empleados, de manera que proporcione a la institución un alto grado competitividad y confiabilidad por parte de entes externos. La institución debe preocuparse por brindar más servicios a la población por medio de los proyectos que se ejecutan tales como empleo a los habitantes del municipio.

Para mejorar la cultura organizacional se debe hacer uso de métodos que exijan a los empleados cumplir con los principios y valores que la institución tiene establecidos y

así mejorar el clima laboral. Además se debe gestionar la redistribución física de las unidades organizacionales para evitar distorsión de información.

Se propone que la institución implemente estrategias para fomentar la motivación del personal y así lograr que este se preocupe por dar su mayor esfuerzo al momento de desempeñar las funciones correspondientes. También se debe mejorar los servicios que la institución brinda a los empleados dando mayores incentivos de acuerdo al desempeño de cada empleado.

Se debe implementar programas de capacitación constantes que contribuyan a la mejora del desempeño de los empleados de la institución, además debe establecer métodos de evaluación de desempeño para ejercer un mayor control en el personal y que permita identificar aquellos empleados de bajo rendimiento y brindarles mayor capacitación.

CAPITULO VI
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE
GESTION DE RECURSOS HUMANOS
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE
LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA
MUNICIPAL DE SAN RAFAEL
ORIENTE, DEPARTAMENTO DE SAN
MIGUEL.**

6.0 “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL”.

6.1 PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, consiste en: planificar, coordinar, ejecutar y controlar las políticas así como procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las relaciones laborales de todos los miembros de una entidad para el logro de la misión, estrategias y los objetivos establecidos para cada área, por lo tanto, es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para lograr que la Institución sea capaz de administrar integralmente las actividades relacionadas con todos los miembros.

La Planeación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, consiste en: establecer la Misión, Visión y definir los Objetivos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos con sus respectivas metas y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos por consiguiente, se plantean las políticas que son lineamientos de trabajo generales.

La Ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, implica, detallar la estructura organizativa de la Unidad de Recursos Humanos, proponer un sistema de recompensas, sanciones, la cultura organizativa que se muestra en la Institución, el presupuesto para la ejecución de la Unidad de Recursos Humanos, el tipo de liderazgo y propuesta de Herramientas Administrativas como: Manuales de Bienvenida, Organización y Funciones, Análisis y Descripción de Puestos, Procedimientos, Políticas.

Por último, se establece el Control del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, que involucra la forma en que se controlará, retroalimentará y se le dará seguimiento a la implantación de la Unidad de Recursos Humanos.

6.1.1 Misión y Visión de la Unidad.

6.1.1.1 Misión del Departamento de Recursos Humanos.

“Somos una unidad, encargada de incorporar el personal adecuado e idóneos para las distintas áreas de la institución y fomentar acciones de modernización para capacitación, integración, medición del desempeño, que busquen en todo momento mejorar la participación, la productividad y la calidad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

6.1.1.2 Visión del Departamento de Recursos Humanos

“Ser un departamento capaz de captar y retener personal altamente calificado a través de una estructuración de una Unidad de Recursos Humanos y colaborar con las diferentes áreas de la institución a base de valores de equidad, respeto, compromiso y honestidad, mediante la administración moderna, ética y estratégica del capital humano.

6.1.2 Objetivos de la Unidad de Recursos Humanos.

6.1.2.1 Objetivo General.

Diseñar una Unidad de Recursos Humanos, para atraer, mantener y desarrollar el personal en un nivel adecuado a las necesidades de la Institución y aporte al mejoramiento del desempeño, con el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

6.1.2.2 Objetivos Específicos.

Reclutamiento y Selección.

- Implementar pruebas psicotécnicas que permitan conocer quienes cuentan con potencial de desarrollo y a su vez ayude a detectar y prevenir patologías mentales capaces de influir en el desempeño de sus labores.
- Definir las políticas para la ejecución de las funciones de Selección y Contratación.
- Facilitar el proceso de selección con la utilización de técnicas modernas y efectivas para encontrar al mejor candidato en el tiempo oportuno para el puesto requerido.

Desarrollo de Recursos Humanos.

- Diagnosticar las necesidades de capacitación del personal.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación cada seis meses el cual contribuiría al mejoramiento continuo de la institución.
- Proporcionar oportunidades de superación mediante el otorgamiento de medias becas a empleados que muestren gran potencial de desarrollo.

Control y Compensación.

- Efectuar evaluaciones objetivas y sistemáticas del desempeño laboral como el cumplimiento de horarios de trabajo y evaluación del desempeño.
- Implementar un esquema de incentivos y beneficios para los empleados con seis meses de laborar en la institución.

6.1.3 Metas de la Unidad de Recursos Humanos.

6.1.3.1 Meta General.

- Lograr para el 2012, el establecimiento de una Unidad de Recursos Humanos que desarrolle las habilidades y destrezas del personal mediante la implementación de programas que ayuden al personal a ser más productivos.

6.1.3.2 Metas Específicas.

Reclutamiento, Selección e Inducción de Personas.

- Para Enero de 2012, Disminuir el tiempo de reclutamiento y selección en 20 días.

- Asignar 15 días para atraer candidatos.
- En Enero de 2012, definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal que contribuyan a cambiar los actuales procesos de reclutamiento.
- Para enero del 2012, contar con un programa estructurado de inducción.

Capacitación y Desarrollo de Personas.

- A partir del 2012, se realizarán diagnósticos 2 veces por año para identificar la necesidad de adiestramiento del personal.
- Para el 2012, desarrollar una capacitación cada seis meses con temas en el área administrativa, técnica y financiera.
- Para enero de 2012, se realizarán programas de adiestramiento que estén orientados, de tal manera que beneficie tanto a la Institución como a los empleados.

Control y Compensación de Personas.

- Lograr para el 2012, implementar un sistema de compensación que motive al personal de la Institución.
- Implementar un sistema de remuneración flexible dentro de los próximos diez meses.
- Evaluar el desempeño de los empleados 2 veces al año esperando obtener el 90% de los empleados un desempeño óptimo

6.1.4 Estrategias de la Unidad de Recursos Humanos.

6.1.4.1 Estrategia General.

- Efectuar un programa integrado, que incluya los procesos y funciones de la Gestión del Recurso Humano y que cree las condiciones para que los empleados utilicen y desarrollen sus capacidades, conocimientos y actividades de una manera productiva.

6.1.4.2 Estrategias Específicas.

Reclutamiento Selección e Inducción de Personas.

- Atraer a los candidatos a un puesto de trabajo, mediante la búsqueda y divulgación de una vacante en los siguientes medios: Inventario de personal interno, recomendaciones de trabajadores internos.
- Se implementaran técnicas de selección como: entrevista dirigida y prueba de conocimientos y habilidades para desempeñar un cargo.
- Utilizar el Manual de Bienvenida y recursos informativos, para fortalecer la inducción del nuevo empleado, mostrándole todo lo relacionado con la Institución.

Capacitación y Desarrollo de Personas

- Para nuevos empleados la capacitación empleada será en el puesto de trabajo, y para los antiguos se le dará prioridad a las capacitaciones dentro de la

Municipalidad, aunque si fuere necesario se presupuestará una capacitación fuera de la Alcaldía.

- Se realizan 2 capacitaciones anualmente o según estime conveniente el Concejo Municipal.
- Fomentar un sistema de desarrollo basado en la comunicación fluida y eficaz entre empleados y su jefe inmediato.

Control y Compensación de Personas.

- Realizar una evaluación de desempeño en las diferentes áreas de la Institución, en el mes de agosto de cada año.
- Considerar para el sistema de recompensas, las opiniones del personal de la Institución.

6.1.5 Políticas de la Unidad de Recursos Humanos.

6.1.5.1 Política General.

- La Unidad de Recursos Humanos, es la encargada de elaborar los programas y procesos a seguir en el Reclutamiento y Selección de personas, Desarrollo, Control y Compensación de Recursos Humanos de acuerdo a valores éticos, morales adheridos al marco jurídico salvadoreño del Código Municipal y Código de Trabajo, además, es la responsable de establecer las diferentes medidas de retroalimentación y control de Recursos Humanos en la Institución.

6.1.5.2 Políticas Específicas.

Reclutamiento y Selección.

- Al presentarse una vacante en la Institución, en primer lugar, se informara a los empleados para dar referencia.
- Las fuentes que tendrán prioridad en el reclutamiento del personal en la Municipalidad, serán las referencias de empleados o concejo Municipal.
- Al Seleccionar personal para la Institución, no se considerarán aspectos como religión, sexo, y otros que no tengan que ver con el desempeño efectivo de la persona en su puesto de trabajo.
- Toda persona que aspire a ser miembro de la Municipalidad, tendrá que someterse al proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción establecido.
- Será responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos, coordinar las diferentes actividades que estén relacionadas con el proceso de selección, a fin de garantizar su eficiencia.
- Implementar y conservar un proceso de selección, cuya base filosófica sea la igualdad de oportunidades para todas las personas, consideradas aptas para un puesto.

Desarrollo de Recursos Humanos.

- Para nuevos empleados, dar prioridad a la capacitación en el lugar de trabajo y si el puesto lo requiere se utilizara otros medios.

- La capacitación se sustentará en los diagnósticos de necesidades de capacitación, manifiestas y descubiertas, en los cambios tecnológicos, en los ajustes estructurales y en los cambios que se generen en los procesos y servicios que se ofrecen a los usuarios.
- Se promoverá el desarrollo de cada persona en la Institución, sustentando, en el aumento cualitativo de sus capacidades físicas, mentales, y conductuales que le permitan aspirar a nuevos retos y responsabilidades.
- Las autoridades Municipales, gestionarán los fondos requeridos para la capacitación y desarrollo.
- La asistencia promedio de una persona a un evento de capacitación será de un 90% de lo programado, de lo contrario, deberá cancelar por su propia cuenta la capacitación.
- Capacitar y desarrollar a todas las personas, independientemente del tipo de puesto ejercido.
- El programa de capacitación y desarrollo, debe estar orientado de tal manera que favorezca sustancialmente, tanto a las personas, como a la Institución.
- El 90% de las capacitaciones, se sustentarán en un diagnóstico de necesidades de capacitación y la identificación de necesidades detectadas por otros medios en las diferentes unidades de la Alcaldía Municipal.

Control y Compensación.

- La Unidad de Recursos Humanos, es la responsable de establecer las diferentes medidas de retroalimentación y control para la Institución, así como darlos a conocer a cada persona.
- Todo el personal está en la obligación de proporcionar la información que la Unidad de Recursos Humanos le solicite, a fin de contar con una base de datos, capaz de generar la información necesaria y actualizada, para tomar decisiones.
- Se desarrollará un sistema eficiente de control, en cuanto a asistencias, llegadas tardías y ausencia del trabajo.
- Se dará cumplimiento y verificará la aplicación de la normativa vigente en materia laboral.
- Los incentivos se darán de acuerdo al rendimiento que muestre cada persona en su puesto de trabajo.
- La Unidad de Recursos Humanos, será la encargada de proponer las prestaciones y beneficios, que contribuyan a mejorar las condiciones laborales de las personas de la Institución y su familia.
- Las prestaciones y servicios que la Institución implemente, deben beneficiar a todos, sin distinción de tipo de contratación, cargo o posición.
- Cada tipo de prestación debe ser sometida a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si está cumpliendo con su labor.

6.2 EJECUCION DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Estructura Organizativa del Departamento de Recursos Humanos



LABORADO	REVISADO	APROBADO
<ul style="list-style-type: none"> • CÁCERES COLINDRES, ANA DE JESÚS. • OLIVA ESCOBAR, IRIS YANETH. • RODRÍGUEZ IBARRA, JOSÉ ROBERTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • LIC. JUAN DAVID REYES SALASAR 	

6.2.1.1 LEYENDA

En la figura anterior se presentan las relaciones de autoridad funcional que existen dentro de la Unidad de Recursos Humanos, donde:



: **ENTAGRAMA**, son los diferentes lugares donde se coloca el nombre de los diferentes elementos que conforman la estructura.



: **LINEA DE CONEXIÓN**, indica una subordinación entre los responsables del nivel superior y el inferior.

6.2.1.2 Descripción de la Unidad de Recursos Humanos

UNIDAD	DESCRIPCIÓN
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	Es la unidad encargada de contar con los instrumentos técnicos como políticas, normas, reglas, métodos y subsistemas necesarios para dirigir a las personas que se encuentran laborando en la alcaldía, con el fin de promover el desempeño eficiente del personal, ya sea que estos estén laborando bajo cualquier modalidad contractual eventuales, permanentes por temporada u otros.
AREA	DESCRIPCIÓN
ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Es la encargada de realizar la función de atraer y controlar al personal requerido por la alcaldía, a través de la implementación eficiente de los diferentes métodos que le permitan una eficiente objetividad en sus labores.
AREA	DESCRIPCIÓN
ÁREA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	Encargada de planificar y ejecutar las diferentes actividades concernientes al incremento de las capacidades y habilidades del personal que forma parte de la alcaldía, generando empleados polivalentes, capaces de servir y ayudar a la institución para que esta pueda lograr la satisfacción de sus usuarios.
AREA	DESCRIPCIÓN
ÁREA DE CONTROL Y COMPENSACIONES DE RECURSOS HUMANOS	Es el área encargada de proveer a la alcaldía, el personal más idóneo para la ejecución de los diferentes trabajos requeridos, así como también, de crear nuevas habilidades o de mejorar las existentes en el personal, además de crear y ejecutar los diferentes sistemas de recompensas y sanciones que promuevan e incentiven el buen trabajo de los empleados para la satisfacción de los usuarios.

6.2.2 Sistema de Recompensas y Sanciones

Recompensas: De acuerdo a lo manifestado por el concejo municipal, al personal se le brindan las prestaciones establecidas por el código de trabajo. Por lo tanto, no se hace uso de un sistema de recompensas debidamente establecido y no valoran la responsabilidad de aplicar recompensas monetarias.

Algunos de los beneficios que se aplican son: Dos días de permiso en cada año de labor en compensación a los días trabajados más otros.

Además se le sugiere a la alcaldía, aplique las siguientes recompensas positivas monetarias y no monetarias.

6.2.2.1 Recompensas Positivas no Monetarias

MOTIVOS	RECOMPENSAS
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar en las actividades no asignadas sin descuidar su trabajo.• Ser amable, cortés y respetuoso con sus compañeros y usuarios.• Mostrar iniciativa para mejorar su trabajo.• Mantener su lugar de trabajo ordenado y limpio.	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal.• Reconocimiento verbal en público.

6.2.2.2 Recompensas Positivas Monetarias.

MOTIVOS	RECOMPENSAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar calidad y amabilidad en los servicios que proporciona la Institución. • Interesarse en aprender y adquirir información para mejorar su desempeño en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión del 10% sobre su sueldo base. • Reconocimiento de un bono valorado en \$10 al final del mes

Sanciones: De acuerdo a lo manifestado por el concejo municipal, no dispone de programas de aplicación de sanciones monetarias y no monetarias, solo evalúa el comportamiento del personal y al cometer alguna infracción como 4 llegadas tardías y faltas a sus labores se les efectúa un descuento a su salario y al presentarse faltas leves como desacuerdos entre compañeros se les efectúa un llamado de atención escrito y luego si la situación empeora se procede a reunirse con ellos para solucionar la disconformidad. Se le sugiere la aplicación de las siguientes sanciones monetarias y no monetarias.

6.2.2.3 Sanciones no Monetarias.

AMONESTACION VERBAL PRIVADA	AMONESTACION ESCRITA
<ul style="list-style-type: none"> • Por llegar atrasado a su trabajo sin causa justificada. • Por no desempeñar de forma cuidadosa su trabajo. • Por mal vocabulario ante compañeros y usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desacuerdos entre compañeros de trabajo. • Por no obedecer las órdenes de sus superiores. • Por no tratar con respeto al usuario.

6.2.2.4 Sanciones Monetarias

SUSPENSIÓN SIN GOCE DE SUELDO	DESPIDO SIN RESPONSABILIDAD PARA EL CONCEJO MUNICIPAL
<ul style="list-style-type: none">• Por faltar a sus labores sin causa justificada durante días laborales completos.• Por presentarse al trabajo en estado de ebriedad, drogado, etc.• Por no cumplir con su trabajo laboral completo.• Por perdida a propósito y maltrato a los bienes de la propiedad de la institución que se hallan asignado para el desempeño de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Cometer actos de inmoralidad dentro de la institución o fuera de ella, si se encontrare en el desempeño de sus labores.• Por ausentarse a sus labores sin aviso, ni causa justificada durante 5 días laborales completos y consecutivos siendo reincidente en esta falta.• Por cometer actos ilícitos, como robos dentro de la institución.

6.2.3 Cultura Organizativa

6.2.3.1 Tipo de Cultura

La cultura que se ha establecido en la alcaldía municipal de San Rafael Oriente del departamento de San Miguel es basada en el respeto, el compromiso y la cooperación de todos sus empleados orientados a la atención de los usuarios de esta.

La cultura que se da actualmente en la alcaldía, es positiva ya que contribuye a que dentro de esta exista un ambiente pacífico y de cooperación del personal. También los valores de la institución son sostenidos con firmeza y son muy compartidos.

6.2.3.2 Rituales

Los rituales que se emplean en la alcaldía son:

A fin de año por parte del concejo municipal se realiza una cena navideña.

Canasta navideña para cada empleado.

6.2.3.3 Símbolos Materiales

En la alcaldía se identifican por su logo, el cual está impreso en sus uniformes de trabajo y en los automóviles que utilizan para desplazarse en el municipio.

6.2.3.4 Lenguaje

En la alcaldía de San Rafael Oriente, la comunicación que existe tiene mucha relación con el lenguaje utilizado para proyectar algún tipo de mensaje que un empleado o jefe quiere transmitir a otro, entre estos podemos mencionar: el lenguaje verbal, conversaciones telefónicas, mensajes de texto.

6.2.3.5 Valores

- ✓ **ÉTICA.:** El desempeño de las labores de cada miembro de la Institución es realizado con apego a los valores de la misma

- ✓ **HONESTIDAD Y SINCERIDAD:** El empleado deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El empleado deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada.

- ✓ **SECRETO PROFECIONAL:** este es un deber de todos los empleados salvaguardar y proteger toda la información recopilada de nuestros usuarios.

- ✓ **CONFIDENCIALIDAD:** proteger toda información de nuestros usuarios y no revelar nombres.

- ✓ **BIENESTAR AL USUARIO:** El empleado debe relacionarse con su usuario en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente. Debe generar las condiciones de amabilidad, ambiente y respeto, que contribuyan a que su usuario esté en la situación más propicia para recibir el servicio y expresar sus inquietudes.

- ✓ **ATENCION AL USUARIO:** El empleado debe atender a su usuario mientras sea necesario, o hasta que el usuario este satisfecho. Si ello no es posible, tomará las precauciones pertinentes para que éste cuente con la atención que requiera.



6.2.4 Presupuesto de la unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente. (Cantidad en dólares \$)

N°	CARGO A CUBRIR	RECURSOS NECESARIOS	SALARIO Y PRESTACIONES							
			SALARIO MENSUAL	ISSS 3%	AFP 6.25%	RENTA 10%	TOTAL MENSUAL	SALARIO ANUAL	AGUINALDO	TOTAL
1	Jefe de Recursos Humanos	1	\$400.00	\$12.00	\$25.00	\$10.60	\$352.40	\$4,228.8	\$133.33	\$4,362.13
2	Jefe de Área de Reclutamiento y Selección	1	\$300.00	\$9.00	\$18.75	-	\$272.25	\$3,267.00	\$100.00	\$3,367.00
3	Jefe de Área Capacitación y Desarrollo	1	\$300.00	\$9.00	\$18.75	-	\$272.25	\$3,267.00	\$100.00	\$3,367.00
4	Jefe de Área Control y Compensaciones	1	\$300.00	\$9.00	\$18.75	-	\$272.25	\$3,267.00	\$100.00	\$3,367.00
TOTAL GENERAL ANUAL ESTIMADO										\$14,463.13

Nota: El salario anual resulta de multiplicar el salario mensual por 12 meses.

6.2.5 Liderazgo

6.2.5.1 Perfil.

El perfil que debe tener el líder es el siguiente:

Comunicación Efectiva: Esta se da dentro de la Institución, ya que el Alcalde Municipal y su Consejo son los que toman las decisiones y comunican al personal de forma directa cualquier información sin utilizar intermediarios.

Solidaridad: El líder debe de contar siempre con comprensión hacia sus empleados y valorarlos creando dentro del trabajo un nivel de confianza eliminando la palabra “Yo” y utilizando “Nosotros”, así el Alcalde Municipal mantendría estrechas relaciones con cada empleado e inspirar confianza y despertar entusiasmo.

Motivación: Un líder debe ser capaz de implementar métodos de motivación que inspiren al empleado a realizar su trabajo, para este apartado en particular se debe auxiliar del Sistema de Recompensas Monetarias y no Monetarias

Carácter: Es lo esencial en la aptitud de un líder, ya que este define el tipo de liderazgo que se ejercerá dentro de la Institución. Dentro de la Municipalidad, el Alcalde Municipal posee un carácter fuerte por la naturaleza de esta, pero también si la situación lo amerita debe ser flexible.

6.2.5.2 Género.

Para este tipo de Institución no se requiere ser de un género de preferencia, solo que la persona que administre la Municipalidad tenga el deseo de servir y ofrecer al país y comunidad, bienestar y satisfacción de necesidades dentro de un marco de poder, autoridad y autonomía.

6.2.5.3 Tipo de Liderazgo

Actualmente el tipo de liderazgo que se emplea en la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente es “Autocrático” ya que las decisiones son tomadas por el Alcalde.

Por tanto se le recomienda el tipo de liderazgo democrático participativo el cual consiste en tomar en cuenta las opiniones y decisiones del consejo municipal.



Alcaldia Municipal

MANUAL DE

BIENVENIDA

De San Rafael Oriente

INDICE

	Pág.
I. Bienvenida.....	78
II. Importancia.....	79
III. Antecedentes de la Institución.....	79
IV. Objetivos de la Institución.....	80
V. Misión y Visión.....	81
VI. Organigrama.....	82
VII. Valores.....	83
VIII. Objetivos de Manual de Bienvenida.....	84
IX. Autoridad y Responsabilidad.....	85

6.2.6 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE APOYO

6.2.6.1 Manual de Bienvenida

I. BIENVENIDA

Por este medio reciba usted un cordial saludo del Concejo Municipal de la alcaldía de San Rafael Oriente, y también aprovechamos la ocasión para comunicarle lo siguiente:

El deseo de la alcaldía municipal de san Rafael oriente es que usted se sienta integrado en nuestro grupo de trabajo para que contribuya en una forma eficaz y eficiente a la consecución de nuestros objetivos.

Bienvenido a la institución y por nuestra parte nos comprometemos a brindarles todo el apoyo necesario en la realización de sus actividades, esperamos no defraudarlo con nuestras políticas para que nos ayude a corto, mediano y largo plazo en el desarrollo de nuestra entidad. Somos una alcaldía que se diferencia en la manera de alcanzar las metas, pues procuramos que con tu contribución no solamente ayudes a los intereses de nuestra institución; sino que también tratamos que logres tus objetivos personales y que crezcas junto a nosotros.

Bienvenido (a) y deseamos que en esta institución tengas calidad de vida laboral y tengas aspiraciones de crecimiento.

II. IMPORTANCIA

La importancia del manual de bienvenida es que está dirigido a todos los empleados y que contiene una serie de datos de la institución, algunos de ellos son: las políticas, prestaciones, normas y obligaciones, las cuales sirven para los empleados de nuevo ingreso y también para los empleados que laboran desde hace tiempo para la institución.

El objetivo principal de este manual es ayudar a que el empleado se familiarice de una forma más rápida con la alcaldía y orientado para que pueda desempeñar sus funciones eficientemente.

La entrega del manual de bienvenida a los empleados los motiva a trabajar mejor para contribuir a alcanzar los objetivos de la institución y los hace sentir como personas importantes dentro de la entidad.

III. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.

Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la administración del señor alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.

IV. OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la municipalidad.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.

- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

IV. MISION Y VISION

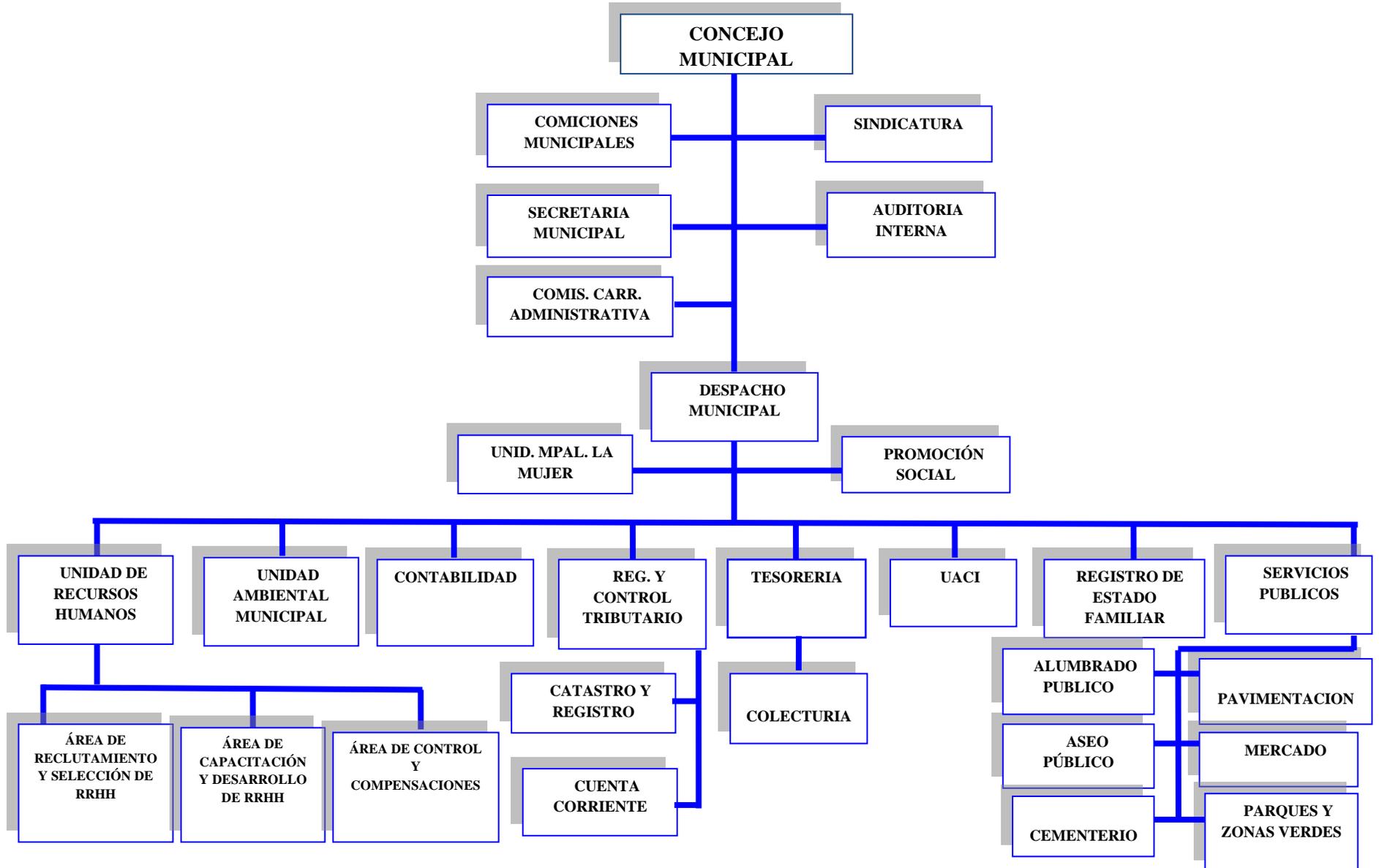
MISION

Ofrecer servicios de calidad y respeto basado en los principios de la democracia participativa, honestidad, equidad y transparencia a toda la ciudadanía, promoviendo un desarrollo integral que permita lograr las transformaciones sociales necesarias en el proceso de cambio.

VISION

Ser un municipio próspero con desarrollo económico, social y cultural sostenible, en armonía con el medio ambiente donde se promueva la participación ciudadana.

VI. ORGANIGRAMA



VII. VALORES

- ✓ **ÉTICA.:** El desempeño de las labores de cada miembro de la Institución es realizado con apego a los valores de la misma

- ✓ **HONESTIDAD Y SINCERIDAD:** El empleado deberá respetar el derecho del usuario a ser informado plenamente en todo lo relativo a la prestación: características de la misma, apreciación inicial, alcances y limitaciones, resultados o consecuencias posibles. El empleado deberá tener presente para sí mismo y ante el usuario el alcance de sus capacidades, recursos y limitaciones profesionales en relación con la prestación solicitada.

- ✓ **SECRETO PROFECIONAL:** este es un deber de todos los empleados salvaguardar y proteger toda la información recopilada de nuestros usuarios.

- ✓ **CONFIDENCIALIDAD:** proteger toda información de nuestros usuarios y no revelar nombres.

- ✓ **BIENESTAR AL USUARIO:** El empleado debe relacionarse con su usuario en un estricto marco profesional, proporcionándole una atención oportuna y eficiente. Debe generar las condiciones de amabilidad, ambiente y respeto, que contribuyan a que su usuario esté en la situación más propicia para recibir el servicio y expresar sus inquietudes.

- ✓ **ATENCIÓN AL USUARIO:** El empleado debe atender a su usuario mientras sea necesario, o hasta que el usuario este satisfecho. Si ello no es posible, tomará las precauciones pertinentes para que éste cuente con la atención que requiera.

VIII. OBJETIVOS DE MANUAL DE BIENVENIDA

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Proporcionar a la Alcaldía Municipal de la Ciudad de san Rafael oriente, una Herramienta Administrativa que permita una adecuada inducción de personas y facilite a los empleados a desarrollar sus funciones de manera eficiente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Dar a conocer al empleado como está constituida la Institución.
- ✓ Establecer los objetivos, instrucciones y lineamientos para que los empleados puedan desempeñar su trabajo satisfactoriamente.
- ✓ Servir como medio de orientación tanto para el personal que labora en la institución como a los que se van incorporando.
- ✓ Facilitar al personal, un documento que los oriente desde el momento del ingreso hasta su adaptación en la Institución.

IX. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- ✓ Reglamento interno.

Días y horas de trabajo.

La jornada laboral estará comprendida de ocho horas diarias, de lunes a viernes, cubriendo así cuarenta horas semanales que se encuentran expresadas en el código de trabajo de la republica de El Salvador.

Horas de descanso o almuerzo.

Todo trabajador tendrá derecho a una hora de descanso o almuerzo para que este disponga de ese tiempo para poder comer sus alimentos. Estas horas estarán distribuidas de forma tal que no se interrumpan las labores en la institución.

Turnos de trabajo.

Si un empleado se ausenta o este pide permiso, este deberá comunicar a su superior para que otro compañero pueda cubrir su turno. Después este empleado deberá compensar el turno que se ausento por otro turno de el compañero que lo sustituyo.

Pagos de sueldos y salarios.

El pago de los empleados se realizara cada 25 de cada mes en moneda de curso legal en este caso será pagada en dólares de los Estados Unidos de América.

Días de descanso semanal.

Los días de descanso semanal al que tendrá derecho el trabajador serán sábado y domingo.

Régimen de Incentivo.

✓ Vacaciones

La institución concede a sus empleados los siguientes días de asueto:

- Uno y dos de Enero.
- Del jueves santo hasta el martes de pascua de la semana santa.
- Primero de mayo.
- Diez de Mayo
- Cinco y seis de agosto.
- Quince de septiembres.
- Del veintiuno al veinticuatro de Octubre.
- Dos de noviembre.
- Del veinticuatro al treinta y uno de Diciembre.

✓ Bonificaciones

- Los empleados no reciben ninguna bonificación excepto el salario y el aguinaldo.

✓ Licencias

- Se concede permiso cuando un empleado está enfermo, sin goce de sueldo cuando este no asiste al Seguro Social y se queda en casa.
- Incapacidad por percances en el trabajo con goce de sueldo.

Derechos, Obligaciones y prohibiciones de los Empleados.

✓ Derechos.

- Recibir las remuneraciones que le corresponden de acuerdo con el respectivo nombramiento o contrato.
- A recibir incentivos.
- A un buen trato por parte de sus jefes.
- A vacaciones en días festivos.
- Las prestaciones legales a las que se deben tener derecho el trabajador es al sector salud y pensiones, en este caso a cotizar al ISSS y también tendrá derecho a cotizar a la AFP en la que se encuentre afiliado.

✓ Obligaciones

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Respetar las órdenes de sus superiores.
- Guardar en secreto los trámites, resoluciones, asuntos o negocios cuya divulgación pueda comprometer el buen nombre de los intereses financieros, económicos,

sociales o públicos de la municipalidad, especialmente si terceros pueden aprovecharse de la divulgación del secreto.

- Para los empleados a quienes la municipalidad provea de uniformes, su uso será obligatorio durante las jornadas laborales, fuera de ellas queda prohibido su uso; la limpieza y cuidado de estos, será responsabilidad del empleado.
 - Cumplir las normas de seguridad e higiene en el trabajo, establecidas por reglamentos, por disposiciones de las autoridades públicas competentes o por la administración superior del municipio.
 - Devolver a la municipalidad, documentos, instrumentos y herramientas que le hayan sido entregados, cuando por cualquier motivo dejara de trabajar para ella.
 - Proporcionar al departamento de recursos humanos o encargado del personal, la información requerida para mantener actualizado su expediente personal, notificar cuantas veces sea necesario.
- Prohibiciones
 - ✓ El abandono de sus puestos de trabajo, de forma individual o colectiva por parte de los empleados, así como la realización de huelgas o paros de labores.
 - ✓ Faltar injustificadamente al trabajo o ausentarse en horas laborales, sin la correspondiente autorización del jefe inmediato.
 - ✓ Dedicarse durante las horas de trabajo a cualquier clase de juegos, entretenimiento o esparcimiento.

✓ Realizar dentro de las oficinas o en las áreas de circulación de la alcaldía durante las horas de trabajo, reuniones públicas o privadas que interrumpan el normal desarrollo de labores, por razones o fines ajenos al correspondiente a cada puesto de trabajo.

✓ Prestaciones por iniciativa de la institución.

- Capacitación y desarrollo.

Ahora que ya formas parte de la alcaldía municipal de san Rafael oriente, tu capacitación será muy importante para tu desarrollo dentro de la institución. Capacitación y desarrollo para nosotros es muy importante el crecimiento individual y organizacional de nuestro personal, por tal motivo se te invitara a diversos cursos de capacitación y es de suma importancia que asistas a ellos cuando se le indique.

✓ Uniformes.

La empresa le proveerá de uniformes para que realice su trabajo.



Alcaldía Municipal

MANUAL DE

ORGANIZACION

Y FUNCIONES

De San Rafael

Rafael

INDICE

Pág.

I. Introducción.....	90
II. Importancia.....	91
III. Antecedentes de la Institución.....	91
IV. Objetivos de la Institución.....	92
V. Misión y Visión.....	93
VI. Organigrama.....	94
VII. Objetivos del Manual.....	95
VIII. Organización y Funciones.....	96

6.2.6.2 Manual de Organización y Funciones

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual fue elaborado conforme a principios y normas de organización, cuyo propósito es: definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de las Unidades de la Alcaldía Municipal De San Rafael Oriente.

El Manual de Organización debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Institución, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad, la organización propuesta establece los niveles jerárquicos, la unidad de mando, las funciones de línea, de apoyo y de asesoría así mismo, presenta un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades que permiten ejercer un control eficiente para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad en el Manual de Organización y Funciones.

La actualización del presente Manual de Organización y Funciones, deberá realizarse a propuesta de la Administración Municipal, Unidad de Recursos Humanos, el Manual debidamente aprobado será distribuido a las Unidades correspondientes para su efectiva aplicación en el desarrollo de sus funciones.

II. IMPORTANCIA

Da a conocer al empleado cuales son las funciones que debe desempeñar, a que unidad depende y cuáles son los subordinados a su cargo, si los hay. Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto. Permite a los trabajadores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

III. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.

Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la administración del señor alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.

IV. OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la municipalidad.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

V. MISION Y VISION

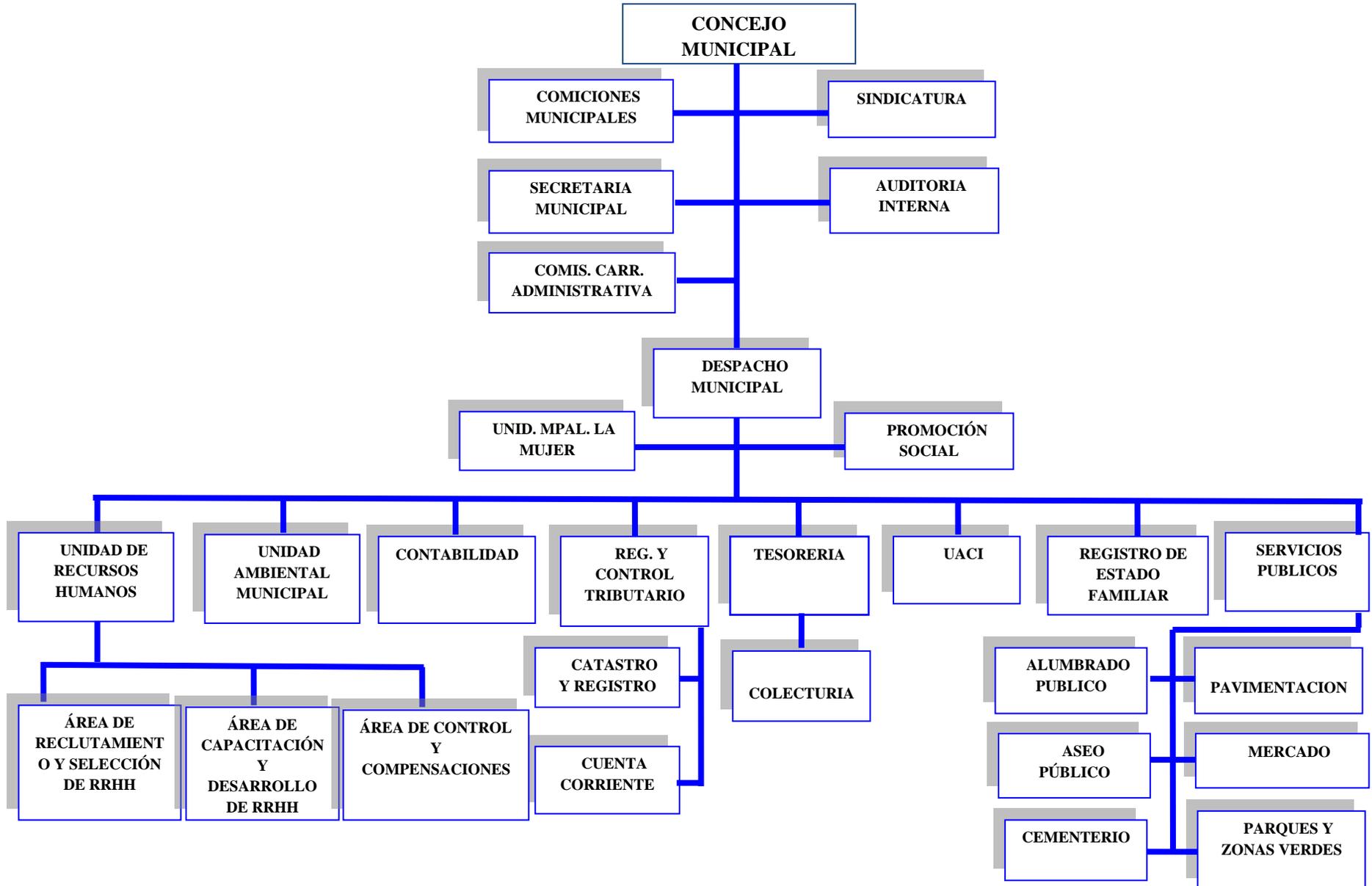
MISION

Ofrecer servicios de calidad y respeto basado en los principios de la democracia participativa, honestidad, equidad y transparencia a toda la ciudadanía, promoviendo un desarrollo integral que permita lograr las transformaciones sociales necesarias en el proceso de cambio.

VISION

Ser un municipio próspero con desarrollo económico, social y cultural sostenible, en armonía con el medio ambiente donde se promueva la participación ciudadana.

VI.ORGANIGRAMA



VII. OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Servir como un instrumento de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- ✓ Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- ✓ Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

VIII. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

	ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.		
Unidad Organizativa: Concejo Municipal		
Nivel jerárquico: Alta gerencia		
Dependencia jerárquica: Ninguna		
Unidad bajo su mando: Comisiones municipales, sindicaturas, secretaria municipal, auditoría interna, comisión carreras administrativas, despacho municipal		
Objetivo: Coordinar y planifica las actividades de la institución y velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión social• Regular la prestación de servicios municipales a través de acuerdos, ordenanzas, reglamentos, etc., promoviendo e impulsando servicios económicos, eficientes y eficaces.• Cumplir y hacer cumplir las atribuciones mencionadas en el Código Municipal y Ley de Ética Gubernamental.• Mantener de forma permanente informados a los ciudadanos acerca de la ejecución presupuestaria, rindiéndoles cuentas periódicamente		
Revisado por:	Autorizado por:	Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Comisiones Municipales

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Concejo Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Informar al concejo sobre los resultados obtenidos en las actividades realizadas

Funciones:

- Elaborar y presentar informes al concejo Municipal sobre los aspectos relevantes y seguimiento de las actividades desarrolladas.
- Asumir la función de delegados del Concejo Municipal para el conocimiento y formulación de diagnóstico y dar soluciones a problemas propios.
- Asistir a eventos en representación del Concejo Municipal.
- Dar seguimiento a los planes de trabajo que se ejecuten en la municipalidad

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Sindicatura

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Concejo Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Implementar acciones correspondientes a la gestión municipal

Funciones:

- Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde para emitir dictámenes en forma razonable.
- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones municipales.
- Revisar cada uno de los comprobantes de pago, aprobados por el concejo municipal, a fin de asegurarse de la legalidad de los mismos, estampar el sello de visto bueno y firmar.
- Desempeñar funciones y actividades bajo los preceptos enunciados en el código municipal, haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que efectúe la municipalidad.
- Fiscalizar las cuentas municipales.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Secretaria Municipal.

Nivel jerárquico: Alta dirección.

Dependencia jerárquica: Concejo Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Realizar eficientemente sus actividades

Funciones:

- Organizar los archivos del despacho municipal
- Informar al alcalde sobre acontecimientos de la institución.
- Coordinar las reuniones del Concejo Municipal.
- Contestar el teléfono.
- Elaborar las actas y acuerdos correspondientes.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente al puesto

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Auditoría Interna

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Concejo Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Efectuar auditoria operativa y financiera de los ingresos y egreso de la municipalidad

Funciones:

- Elaborar el Plan anual de trabajo de la Auditoría Interna.
- Asesora al Concejo Municipal sobre la administración y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente a la comunidad.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de normas y procedimientos administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los recursos financieros y garantizar la transparencia en el manejo de los mismos.
- Ejercer la función de fiscalización de las operaciones, procedimientos, sistemas y políticas establecidas por el Concejo Municipal

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Comisión Carrera Administrativa

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Informar de manera inmediata de las resoluciones que emita a los registros nacional y municipal de la carrera administrativa

Funciones:

- Actuar como instancia de mediación para solucionar problemas que puedan agudizarse en las diferentes áreas de la institución.
- Aplicar la Normativa legal para contrataciones y ascensos de personal.
- Actuar como instancia mediadora entre concejo y empleados.
- Informar oportunamente a los Registros Nacional y Municipal, sobre resoluciones inmediatas por su cargo.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Despacho Municipal

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Contribuir al desarrollo del Municipio mediante una buena Gestión Administrativa.

Funciones:

- Presidir las sesiones que celebra el Concejo Municipal.
- Convocar a sesiones del Concejo.
- Dar seguimientos a la ejecución de proyectos.
- Gestionar asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos de desarrollo local.
- Celebrar matrimonios.
- Informar periódicamente al Concejo Municipal y Ciudadanía, acerca de la ejecución del presupuesto.
- Presidir las sesiones del concejo y los mecanismos de participación ciudadana.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Encargado de Atención a Usuario

Nivel jerárquico: Operativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Brindar un mejor servicio a los usuarios.

Funciones:

- Abrir la puerta y dar bienvenida a los usuarios que visita la institución.
- Mostrar amabilidad y respeto a los usuarios que asisten a la institución
- Dirigir al usuario al área del servicio que soliciten
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Ordenanza.

Nivel jerárquico: Operativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Mantener limpia las instalaciones de la alcaldía.

Funciones:

- Realizar diligencias fuera de la alcaldía
- Distribuir correspondencia y documentos internos
- Trasladar muebles y equipo de oficina según indicaciones.
- Mantener limpios utensilios y accesorios de cafetería.
- Brindar apoyo logístico en actividades administrativas y publicas
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Vigilante.

Nivel jerárquico: Operativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Brindar seguridad a los empleados e instalaciones de la alcaldía.

Funciones:

- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía que durante su estadía se presente.
- Salvaguardar los intereses y bienes muebles de la institución.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Unidad Municipal de la Mujer

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Despacho municipal

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Implementar la Política Municipal de la Mujer.

Funciones:

- Elaborar un plan operativo y el presupuesto anual de la unidad.
- Coordinar el desarrollo de programas y proyectos productivos con equidad de género.
- Coordinar procesos de apoyo laboral con participación de la mujer.
- Socializar la normativa vigente sobre los derechos de la mujer.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Promoción Social

Nivel jerárquico: Alta gerencia

Dependencia jerárquica: Despacho municipal

Unidad bajo su mando: Ninguno

Objetivo: Coordinar con la municipalidad, las acciones con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar cultural, social y económico

Funciones:

- Promover la organización de las actividades sociales y en bienestar de la comunidad.
- Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria; mantener una base de datos actualizada de toda la información generada y requerida de los diferentes sectores de la comunidad.
- Desarrollar las actividades necesarias para la mejora continua de las comunidades que conforman la Ciudad.
- Llevar el control de asociaciones comunales existentes en el municipio.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Unidad de Recursos Humanos

Nivel jerárquico: Nivel corporativo

Dependencia jerárquica: Despacho municipal

Unidad bajo su mando: Área de reclutamiento y selección de personal, área de capacitación y desarrollo, área de control y compensación.

Objetivo: Velar por el desarrollo de la gestión eficiente de los recursos humanos para el logro de los objetivos.

Funciones:

- Proponer el sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores y supervisar su ejecución.
- Promover la motivación e integración, así como las condiciones de trabajo que garanticen la salud y seguridad ocupacional
- Proponer la actualización de manuales, normas y demás disposiciones administrativas que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Área de Reclutamiento y Selección de RRHH

Nivel jerárquico: Nivel operativo

Dependencia jerárquica: Unidad de recursos humanos

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Escoger a las personas que tengan los mejores atributos para el puesto a ocupar.

Funciones:

- Recibir los informes y solicitudes de las demás unidades que requieran personal en su área.
- Coordinar las diferentes actividades encaminadas a atraer el personal más idóneo requerido en los diferentes puestos.
- Seleccionar la mejor técnica de reclutamiento con el fin de atraer el mayor número de candidatos que cumplan con los requisitos del cargo.
- Recolectar la mayor información posible sobre el cargo vacante para tener un punto base de referencia en el proceso selección.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Área de Capacitación y Desarrollo de RRHH

Nivel jerárquico: Nivel operativo

Dependencia jerárquica: Unidad de Recursos Humanos

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Proporcionar conocimientos para mejorar los niveles de productividad de los trabajadores y eficacia en el desarrollo de sus labores

Funciones:

- Realizar programas de capacitación y desarrollo para los empleados.
- Analizar los temas que se tienen que capacitar a los empleados
- Planeación del periodo de capacitación.
- Modificar y desarrollar actitudes y conductas.
- Desarrollar el potencial del personal.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Área de Control y Compensaciones de RRHH

Nivel jerárquico: Nivel operativo

Dependencia jerárquica: Unidad de recursos humanos

Unidad bajo su mando: Ninguna

Objetivo: Determinar e implementar con eficiencia los programas de control y compensación

Funciones:

- Revisar, comprobar y analizar todas las funciones y actividades en materia de personas, realizadas en todos los puestos de trabajo.
- Efectuar un sondeo periódico por las unidades para verificar el cumplimiento efectivo de las funciones en cada puesto.
- Retener y atraer al talento humano adecuado para la empresa
- Remunerar a cada persona de acuerdo al grado de responsabilidad que ocupa y el valor del puesto

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Unidad Ambiental Municipal.

Nivel jerárquico: Operativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Velar por el bienestar y mantenimiento de parques y zonas verdes de la municipalidad.

Funciones:

- Velar por el cumplimiento de las leyes ambientales.
- Supervisar que las zonas verdes y parques cuenten con la adecuada jardinería, ornamentación y aseo oportuno.
- Promover en la comunidad el cuidado y creación de nuevas zonas verdes.
- Colaborar en tareas que sean en beneficio del medio ambiente.
- Brindar seguimiento a los proyectos ambientales.
- Coordinar esfuerzos en materia ambiental con instituciones de apoyo.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Contabilidad.

Nivel jerárquico: Nivel corporativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Poner al día los registros contables bajo el sistema de Dirección General de contabilidad Gubernamental, elaboración de conciliación bancaria.

Funciones:

- Elaborar el Plan de Trabajo y el Presupuesto de la Unidad.
- Supervisar que los hechos económicos a registrar tengan la documentación de respaldo que cumplan con los requisitos que las leyes, instructivos y reglas establecen.
- Elaboración de planilla de salarios ISSS, AFP, Renta, llevar al día el libro de inventario.
- Participar en la elaboración del presupuesto municipal, enviar estados financieros anuales a la dirección general gubernamental, apertura de libro de inventario.
- Preparar los ajustes y cierres contables, mensuales y anuales.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Registro y Control Tributario.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Catastro y registro, cuenta corriente.

Objetivo: Determinar Políticas, Normas y procedimientos que deben implementarse para mejorar el control de los inmuebles y empresas.

Funciones:

- Integrar las operaciones relacionadas con el registro, control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.
- Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales.
- Atender las consultas que efectúen los contribuyentes o usuarios.
- Actualizar expedientes por modificaciones realizadas a las ordenanzas de tasas.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Catastro y Registro.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Registro y Control Tributario.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Mantener actualizado permanentemente, el registro de empresas e inmuebles existentes en el municipio.

Funciones:

- Determinación de la base imponible tanto de empresas como de inmuebles de los contribuyentes y usuarios registrados.
- Mantener un plan de actividades catastrales y control de las cuentas corrientes.
- Identificación de nuevas empresas y actualización de la situación financiera de las ya registradas a fin de ampliar y actualizar la base de contribuyentes.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Cuenta Corriente y Cobros.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Registro y Control Tributario.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Efectuar el cobro normal Administrativo judicial de impuesto y tasa por servicios municipales.

Funciones:

- Actualizar modificaciones en los registros de Cuenta Corriente.
- Controlar oportunamente el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus atributos.
- Determinar y/o tarifas a pagar por los contribuyentes, y la aplicación de los cargos y descargos en las cuentas respectivas.
- Coordinar con la Unidad de Catastro, la depuración y conciliaciones de las cuentas de los contribuyentes.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Tesorería.

Nivel jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Colecturía.

Objetivo: Registrar y controlar los fondos recaudados, las erogaciones efectuadas y actualizar los saldos de chequeras.

Funciones:

- Llevar a cabo la recaudación de los tributos y otros ingresos municipales (impuestos, tasas, etc.).
- Efectuar las erogaciones municipales de conformidad al marco legal establecido.
- Controlar y supervisar con eficiencia la recaudación, custodia y erogación de los fondos municipales.
- Autorizar la planilla de salario al personal.
- Mantener el registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Colecturía.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Tesorería.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Recaudar los fondos que en concepto de tributos ingresen a la municipalidad.

Funciones:

- Realizar los cobros de partidas de nacimientos y actas matrimoniales.
- Entregar reportes de lo recaudado del pago de partidas y actas matrimoniales.
- Entregar diariamente (al final de día) a tesorería los ingresos correspondientes a la jornada laboral ordinaria.
- Custodiar los fondos recaudados durante jornada laboral ordinaria.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).

Nivel jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Elaborar la planificación anual de adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de la municipalidad.

Funciones:

- Elaborar un plan de compras anuales de la municipalidad.
- Administrar con eficiencia las diferentes operaciones relacionadas con las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios de acuerdo al plan anual.
- Asegurar los fondos en las diferentes partidas presupuestarias antes de realizar las licitaciones o concursos.
- Mantener comunicación fluida con los miembros de la UNAC, asegurando la renovación constante del banco de datos de constructores, supervisores, consultores y proveedores.
- Cumplir con lo establecido en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la administración pública.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Registro de Estado Familiar.

Nivel jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio de san Rafael de oriente.

Funciones:

- Apoyar en la elaboración del plan Operativo y Presupuesto anual.
- Emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio y que sean de competencia municipal.
- Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el registro de los diferentes hechos de los ciudadanos del municipio.
- Elaborar actas prematrimoniales, auto de señalamiento de fecha para contraer matrimonio.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Servicios Públicos.

Nivel jerárquico: Nivel Corporativo.

Dependencia jerárquica: Despacho Municipal.

Unidad bajo su mando: Alumbrado público, pavimentación, aseo público, mercado, cementerio, parque y zonas verdes.

Objetivo: Proporcional a los Usuarios un servicio rápido y eficiente.

Funciones:

- Elaborar un plan de presupuesto anual.
- Coordinar las actividades con los encargados de las diferentes áreas a su cargo.
- Atender de manera eficaz y eficiente a los usuarios que solicitan un servicio público.
- Entregar reportes trimestrales sobre actividades realizadas en dichos periodos.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Alumbrado Público.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Velar para que las calles y avenidas de la ciudad cuenten con el servicio de alumbrado público y cubrir en el menor tiempo las deficiencias en la prestación del servicio.

Funciones:

- Garantizar que se encuentren disponibles los requerimientos de repuestos, herramientas, etc., para realizar los trabajos de reparación y mantenimiento.
- Presentar informes semanales de inventario de herramientas y equipos de trabajo.
- Realizar estudios de campo para la elaboración y desarrollo de proyectos pendientes para el mejoramiento y conservación del servicio de alumbrado.
- Reparar todos los desperfectos que sufra el servicio de alumbrado.
- Mantener inventario de materiales y herramientas utilizadas en la sección.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Pavimentación.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios Públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Identificar los problemas y dar el mantenimiento oportuno a las Zonas Viales.

Funciones:

- Llevar registro de reparaciones efectuadas Semestralmente.
- Reparación de baches y grietas de las calles y avenidas del Municipio.
- Elaborar un plan operativo y presupuestario para la ejecución de proyectos.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Aseo Público.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Realizar oportunamente el aseo de las calles y avenidas de la municipalidad, parques públicos, plazas, mercados municipales.

Funciones:

- Recolectar diariamente los residuos sólidos y orgánicos que genere la población.
- Darle mantenimiento a las herramientas y equipo utilizado para la recolección de basura.
- Programar las rutas y horarios que debe cubrir y cumplir el personal de limpieza.
- Velar por buena imagen de la ciudad manteniendo limpias las calles y avenidas.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Mercado Municipal.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios Públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Planificar la utilización del espacio físico del mercado, definiendo las zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de ventas.

Funciones:

- Llevar un registro de los arrendamientos de los diferentes puestos y locales, para determinar quienes se encuentran en mora y proponer medidas para el cobro efectivo.
- Brindar mantenimiento adecuado para el buen funcionamiento de las instalaciones del mercado.
- Supervisar las obras necesarias para mantener en condiciones óptimas la infraestructura del mercado.
- Supervisar las obras necesarias para mantener en condiciones la infraestructura del mercado.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Cementerio.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios Públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguno.

Objetivo: Asegurar que se cumpla lo establecido en la ley de cementerios.

Funciones:

- Administrar las actividades desarrolladas en el cementerio.
- Llevar el registro de los diferentes nichos que se encuentran en el predio de cementerio.
- Velar por el mantenimiento y ornato del cementerio.
- Clasificar fosas desocupadas y disponibles.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

Unidad Organizativa: Parques y Zonas Verdes.

Nivel jerárquico: Nivel Operativo.

Dependencia jerárquica: Servicios Públicos.

Unidad bajo su mando: Ninguna.

Objetivo: Garantizar que las zonas verdes y parques cuenten con la adecuada jardinería, ornamentación y aseo oportuno.

Funciones:

- Darle mantenimiento a las instalaciones.
- Garantizar la seguridad de los parques municipales en conjunto con la policía Municipal.
- Promover en la comunidad el cuidado y creación de nuevas zonas verdes.
- Colaborar con todo lo referido a servicios municipales.
- Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Revisado por:

Autorizado por:

Elaborado por:



Alcaldía Municipal

MANUAL DE

ANALISIS Y

DESCRIPCION

DE PUESTOS

Ra... e / Or... e

INDICE

	Pág.
I. Introducción.....	128
II. Importancia	129
III. Antecedentes de la Institución.....	129
IV. Objetivos de la Institución.....	130
V. Misión y Visión.....	131
VI. Organigrama.....	132
VII. Objetivos del Manual.....	133
VIII. Concepto.....	133
IX. Información general de cada puesto.....	134

6.2.6.3 Manual de Análisis y Descripción de Puestos

I. INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es la narración detallada de lo que se hace en el puesto; se preocupa por describir el contenido del puesto qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace por consiguiente, el perfil del puesto contiene requerimientos personales, requerimientos técnicos y requerimientos administrativos y describe una combinación entre los requisitos del puesto de trabajo y el perfil, características y cualidades que debe poseer una persona para desempeñar un puesto de trabajo.

Por lo tanto, suministra el material necesario para definir los programas de capacitación y sirve como base para evaluar el puesto, con el fin de asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo, es una guía al supervisor en el trabajo de sus colaboradores y guía para las personas en el desempeño de sus funciones.

La descripción de puestos indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto y se registran conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñarlo satisfactoriamente el análisis de puestos es el levantamiento de información acerca de los requisitos que el cargo exige de su ocupante por consiguiente, es necesaria su aplicación y cumplimiento lo cual garantiza el funcionamiento eficiente de las actividades y responsabilidades que se efectúan en cada puesto.

II. IMPORTANCIA

El Manual de Descripción y Análisis de Puestos, es importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Además nos permite conocer el perfil que se debe cumplir para poder aspirar a los diferentes puestos de trabajo.

III. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.

Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la administración del señor alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.

IV. OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la municipalidad.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

V. MISION Y VISION

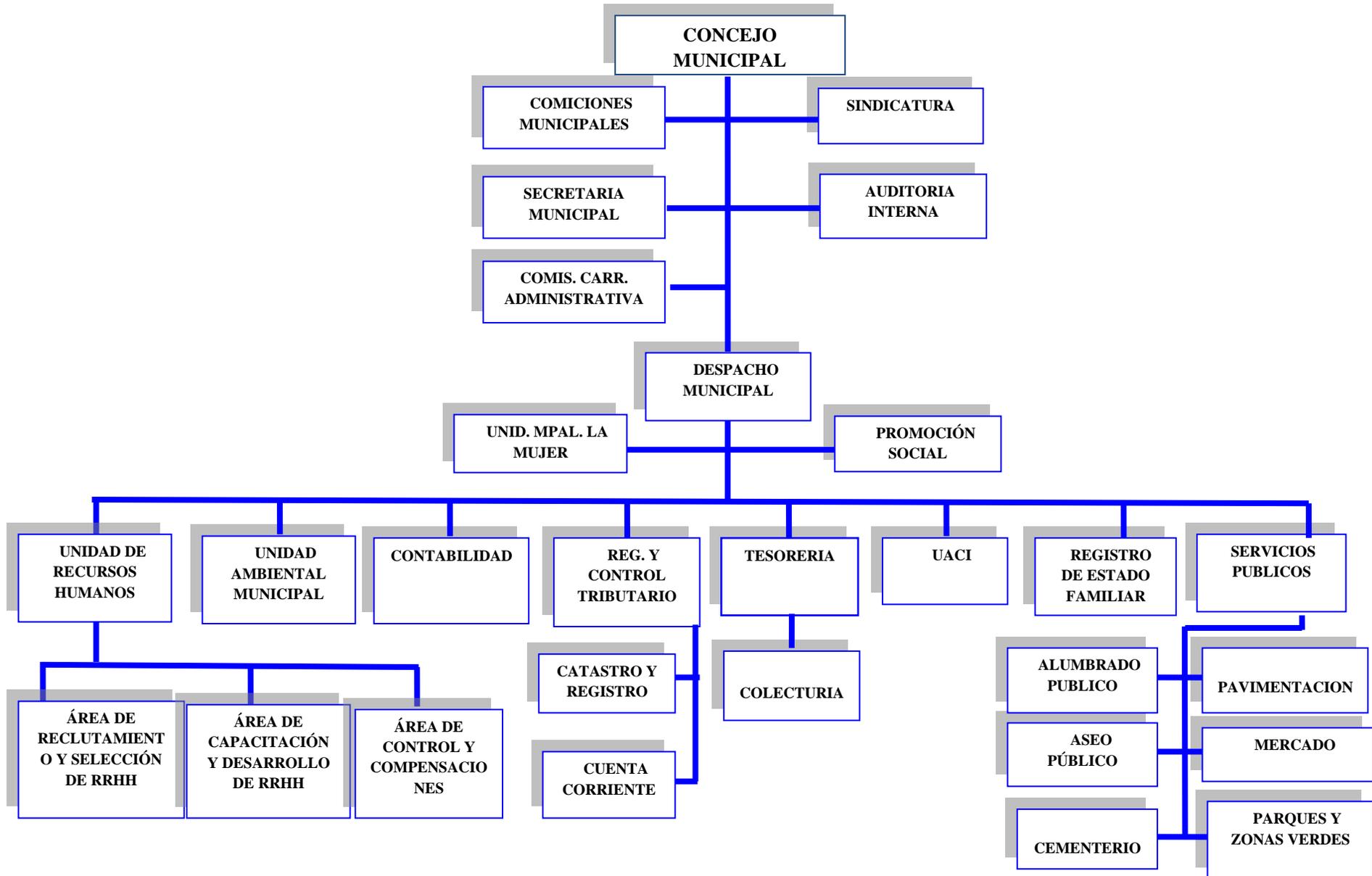
MISION

Ofrecer servicios de calidad y respeto basado en los principios de la democracia participativa, honestidad, equidad y transparencia a toda la ciudadanía, promoviendo un desarrollo integral que permita lograr las transformaciones sociales necesarias en el proceso de cambio.

VISION

Ser un municipio próspero con desarrollo económico, social y cultural sostenible, en armonía con el medio ambiente donde se promueva la participación ciudadana.

VI. ORGANIGRAMA



VII. OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Compensación equitativa y justa.
- ✓ Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- ✓ Determinación de niveles realistas de desempeño.
- ✓ Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- ✓ Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ✓ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

VIII. CONCEPTO

Forma en la que se describe un puesto dentro de una organización, las funciones generales y específicas, así como también los aspectos relacionados con su categoría, requisitos y condiciones ambientales para cada una de los puestos.

IX. INFORMACION GENERAL DE CADA PUESTO

	<p>ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE</p>
<p>IDENTIFICACION</p>	
<p>Nombre del cargo: Concejal</p>	
<p>Departamento: Concejo Municipal</p>	<p>OCUPANTE: 12</p>
<p>Depende de: Ninguno</p>	
<p>Áreas subordinadas: Sindico, Auditor Interno, Unidad Municipal de la Mujer, Promoción Social, Unidad Ambiental, Contabilidad, Registro y Control Tributario, Tesorería, UACI, Registro Familiar, Servicios Públicos.</p>	
<p>A. Requisitos intelectuales: Instrucción básica necesaria: 9° Grado Aptitudes necesarias: 1 año en cargos de dirección</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Conocimiento de la problemática local en cuanto a lo económico, político y social.</p>	
<p>Resumen: Dirigir la gestión administrativa y tomar acuerdos asertivamente para el buen funcionamiento de la municipalidad y asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo.</p>	
<p>Tareas o funciones: Diarias: Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del concejo convocadas a través del secretario municipal, involucrarse activamente en las comisiones de trabajo designadas por el concejo municipal, asistir y participar en eventos externos oficiales como cabildos abierto, rendiciones de cuentas, sesiones de concejo abierto, comparecencias radiales, etc., participar en la elaboración y evaluación del presupuesto y planes municipales y conocer su ejecución, actuar propositivamente en los diferentes asuntos que trata el concejo municipal, estudiar y analizar los informes financieros presupuestado, asumir cualquier otra tarea inherente a su cargo.</p>	
<p>Responsabilidades implícitas: Por métodos y procesos: Autorización de proyectos, emisión de documentos propios de la Alcaldía y que amerita el cargo. Por información confidencial: Documentos de la Alcaldía.</p>	
<p>Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo. Riesgos inherentes: Ninguno</p>	
<p>Comunicación interna con: Alcalde, Síndico, Secretario, Auditor Interno. Comunicación externa con: Representantes de asociaciones de las comunidades.</p>	



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Sindico Municipal

Departamento: Sindicatura

Ocupante: 1

Depende de: Concejo Municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Abogado.

Experiencia necesaria: 3 años como mínimo ejecutando la abogacía

Aptitudes necesarias: Poseer discreción, ética, transparencia, honestidad., retentiva, comunicación, facilidad de expresión.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: habilidad para elaborar informes y emitir opiniones basadas en las leyes, tener conocimiento de las leyes municipales, ley de la Corte Suprema de la República, y normas técnicas de control interno.

Resumen: Velar por el cumplimiento de las leyes establecidas por el Código Municipal y demás leyes, representar judicial y extrajudicialmente los intereses de la municipalidad y vigilar que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el código municipal, asistir y participar a las reuniones convocadas por el concejo municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: verificar que los contratos que celebra la municipalidad se ajuste a lo que en materia legal se ha establecido. Representar judicial y extrajudicialmente los intereses de la municipalidad. Vigilar que los actos municipales se apeguen a lo que estipula el Código Municipal. **Semanales:** asistir y emitir opinión en las reuniones convocadas por el consejo municipal. **Anuales:** analizar y firmar los estados financiero que genere la contabilidad municipal.

Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Legalización de documentos

Por dinero, títulos valores o documentos: Escrituras de propiedad.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y Trabajo de campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Concejo, alcalde, gerencia, auditoría interna, secretaria, finanzas. **Comunicación externa con:** Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Secretaria Municipal

Departamento: Despacho Municipal

OCUPANTE: 1

Depende de: Alcalde.

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación media (Bachiller, opción: secretariado). Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Ordenada, discreta, servicial, facilidad de comunicación, amable.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimientos de archivos, conocimiento de paquetes utilitarios, buena ortografía, redacción, mecanografía. Utilizar fax, fotocopidora.

Resumen:

Llevar el control de la documentación emitida y recibida por el despacho municipal y de la agenda del alcalde, y realizar cualquier otra actividad que le competan a su cargo y que sea encomendada por el alcalde municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Mecanografiar o digitar todos los documentos que se manejan en el despacho municipal tales como: cartas, memos, notas, requisiciones, informes, permisos. Atender a los ciudadanos que visitan el despacho. Atender el teléfono y recados. Llevar y controlar el archivo de la documentación emitida y recibida por el despacho. Sacar fotocopias que el despacho municipal u otra dependencia requiera. Envío, registro y control de notificaciones dirigidas a ciudadanos del municipio. Realizar cualquier otra actividad que le sea encomendada por el alcalde.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con:

Alcalde, gerencia, secretario municipal, jefes de departamento.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Auditor Interno

Departamento: Auditoría Interna

Ocupante: 1

Depende de: Concejo Municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En administración de empresas.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo. iniciativa necesaria:

Aptitudes necesarias: Independencia, confidencialidad, experiencia técnica, alto grado de responsabilidad.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimientos generales del área, usos de sistemas.

Resumen:

Evaluar, verificar y realizar informes del sistema de control interno y del sistema operativo de la administración de la institución, de las técnicas y de los procedimientos y elaborar el plan de trabajo de la institución.

Tareas o funciones:

Diarias: Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, reglamentos y otros recomendar los ajustes necesarios.

Mensuales: Verificación y evaluación del sistema de control interno, examinar y evaluar los sistemas operativos de la administración e información y las técnicas y procedimientos de control interno incorporados en ellos, presentar al concejo municipal los informes de auditoría interna realizadas con las recomendaciones pertinentes.

Anuales: Elaborar plan de trabajo.

Responsabilidades implícitas:

Por métodos y procesos: Evaluación de procedimientos y documentos.

Por dinero, títulos valores o documentos: Informes de auditoría

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno

Comunicación interna con: Alcalde, finanzas, registro de control tributario, servicios municipales.

Comunicación externa con: Corte de Cuentas de la República.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Alcalde Municipal

Departamento: Despacho Municipal

Ocupante: 1

Depende de: Concejo Municipal

Áreas subordinadas: Unidad Municipal de la Mujer y Promoción Social.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios.

Experiencia necesaria: 1 año desempeñando en el área de administración.

Iniciativa necesaria: Recuperación de mora, visitas a comunidades y organizar a los empleados.

Aptitudes necesarias: Honestidad, transparencia, educación, paciencia, tolerancia, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Equilibrio emocional

Destreza o habilidad: Conocimientos básicos de computación, conocimiento mecanográfico, manejo de oficina, equipo de proyección de imágenes, saber manejar vehículo.

Resumen: Velar por el buen funcionamiento de la alcaldía municipal, haciendo cumplir las ordenanzas y realizando gestiones oportunas para logra asistencia financiera y técnica y llevar a cabo proyectos que impulsen el desarrollo del municipio.

Tareas o funciones: **Diarias:** Supervisar proyectos, ejecutar acuerdos municipales, atención a necesidades de usuarios, coordinar actividades con instituciones, hacer cumplir las ordenanzas municipales, visitar a comunidades, realizar cabildos abiertos con las comunidades, autorizar documentación. **Mensuales:** asistir a reuniones con la asociación intermunicipal energía de el salvador (ENEPASA), revisar tarjetas de asistencias.

Responsabilidades implícitas: Por métodos y procesos: Redacción de notificaciones, celebración de matrimonio, revisión de tarjetas de asistencia, firmar documentos legales.

Por dinero, títulos valores o documentos: Manejo de cuentas corrientes, depósitos estatales del FODES, fondos municipales, pagos a instituciones, carpetas de proyectos.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y Trabajo de Campo

Riesgos inherentes: Políticos y enfermedades derivadas del cargo.

Comunicación interna con: finanzas, servicios municipales, registro de control tributario, mercado,, auditor interno, secretario municipal, síndico municipal, concejo.

Comunicación externa con: COMURES, representantes de asociaciones de las comunidades, Corte de Cuentas de la República.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Vigilante

Departamento: Despacho Municipal

Ocupante: 2

Depende de: Despacho Municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9° Grado

Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, amable, sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia al desvelo, resistencia cardiovascular.

Destreza o habilidad: Manejo de armas de fuego y bastón.

Resumen: salvaguardar las instituciones municipales, los empleados y usuarios de ellas y cumplir con tareas que le sean asignadas por su jefe.

Tareas o funciones:

Diarias: vigilar instalaciones de la alcaldía municipal

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Armas, bastón, machetes

Por seguridad a terceros: usuarios que asistan a la alcaldía

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo

Riesgos inherentes: Expuesto a heridas, golpes, perder la vida por algún enfrentamiento con antisociales.

Comunicación interna con: Alcalde Municipal

Comunicación externa con: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Atención a Usuario

Departamento: Despacho Municipal

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9° grado como mínimo

Aptitudes necesarias: Amable, servicial, buenas relaciones interpersonales, respetuoso, educado, honrado, facilidad de comunicación.

B. Requisitos físicos : Ninguna

Resumen: Darle la bienvenida a los Usuarios que visitan la institución, brindarles información, ordenarlos para que sea atendidos.

Tareas o funciones:

Diarias: Abrir y cerrar la puerta de entrada de la alcaldía, recibir al usuario, brindarle información y atender quejas del usuario, ordenar a los usuarios para ser atendidos

Responsabilidades implícitas: Ninguna

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Agresiones por parte de algunos usuarios

Comunicación interna con: Despacho Municipal

Comunicación externa con: Ninguno



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Ordenanza

Departamento: Despacho Municipal

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal

Áreas subordinadas: Ninguna

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación Básica

Aptitudes necesarias: Amable, atento, colaborador, honesto, responsable, respetuoso, extrovertido.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Esfuerzo motriz

Constitución física necesaria: Resistencia cardiovascular y pulmonar.

Destreza o habilidad: Operar fotocopiadora

Resumen: Brindar los servicios con hospitalidad y amabilidad al personal y a los clientes que visitan la alcaldía municipal y en las reuniones del concejo municipal, mantener limpia la institución y reportar la falta de materiales y herramientas de limpieza y muebles dañados.

Tareas o funciones:

Diarias: Atender al personal y clientes de la municipalidad, presentar sus servicios en las reuniones del concejo municipal, hacer la limpieza general de la alcaldía, trasladar muebles o cualquier otro objeto, reportar oportunamente sobre la reparación que requiera los bienes muebles.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo y accesorios de limpieza.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina

Riesgos inherentes: Ninguno

Comunicación interna con: Alcalde, UACI

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargada de la Unidad Municipal de la Mujer.

Departamento: Unidad de Unidad de la Mujer.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguno.

C. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 9° Grado como mínimo

Aptitudes necesarias: Amable, responsable, honesta, respetuosa, excelentes relaciones personales

D. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Con conocimiento en derechos de la mujer.

Resumen: Implementar la política municipal sobre los derechos de la mujer.

Tareas o funciones:

Diarias: Cumplir cualquier actividad inherente a su puesto y que sea asignada por su jefe inmediato. Promover el involucramiento de la mujer en mecanismos de participación ciudadana. Socializar la normativa vigente sobre los derechos de la mujer.

Eventuales: Apoyar al concejo en la realización de eventos de participación ciudadana.

Anuales: Elaborar el plan operativo y el presupuesto anual de la unidad.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos:

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo

Riesgos inherentes: Ninguno

Comunicación interna con: Despacho Municipal

Comunicación Externa con:



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Promotor Social.

Departamento: Promoción Social.

Ocupante: 1

Depende de: Alcalde Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios de tercer año en Administración de Empresas o carreras a fines.

Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de computadora, y paquetes utilitarios; manejo de equipo de oficina; Liderazgo.

Resumen: Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades y desarrollar actividades que promuevan el bienestar cultural, social y económico de la comunidades que conforman la Ciudad.

Tareas o funciones:

Diarias: Promover la organización de las actividades para coordinar con la municipalidad, las acciones con el fin de realizar los proyectos que aseguren el bienestar cultural, social y económico; proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para promover su organización comunitaria; mantener una base de datos actualizada de toda la información generada y requerida de los diferentes sectores de la comunidad; desarrollar las actividades necesarias para la mejora continua de las comunidades que conforman la Ciudad. **Quincenales:** Asistir a reuniones con el concejo municipal.

Mensuales: Rendir informes al concejo de las actividades desarrolladas.

Responsabilidades implícitas: Ninguna.

Por materiales y equipos: Ninguna.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: De oficina y trabajo de campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, concejo municipal, secretaria.

Comunicación externa con: Representantes de las asociaciones comunidades.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos.

Departamento: Recursos Humanos.

Ocupante: 1

Depende de: Concejo Municipal.

Áreas subordinadas: De reclutamiento, selección e inducción, de capacitación y desarrollo, control y compensaciones de recursos humanos.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Graduado o egresado de la carrera en licenciatura en administración de empresas, o carera afín.

Aptitudes necesarias: Iniciativas, exelente humanas, honesto y responsable.

Habilidades especiales: en cuanto a actividades facilidad de expresión, dinamismo e influencia.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Elaboración de planes para el desarrollo de Recursos Humanos.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en computación, habilidad para el manejo de personas, manejar todo el equipo de oficina.

Resumen:Es la persona encargada de gestionar el funcionamiento de los R.H. que forman parte de la Institución y de planificar los requerimientos de los mismos además de regular y sancionar los comportamientos no deseados, le corresponde la dirección de las unidades bajo su mando.

Tareas o funciones:

Diarias: Revisar base de datos e información de los empleados. Dirigir y revisar las actividades que realizan las unidades bajo su mando. Elaboración y aprobación de proyectos vinculados a Desarrollo de personas. **Mensuales:** Colaborar en la aplicación de normas que regulen las actividades de la Institución Asesorar a todas las áreas de la empresa sobre la importancia en el trato a las personas

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: jefes de las distintas áreas de la Unidad de Recursos Humanos.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, área de reclutamiento, selección e Inducción de Recurso Humano, área de capacitación y desarrollo, y área de control y compensaciones de Recursos Humanos.

Comunicación externa con: Ministerio de Trabajo, Instituciones de Educación Superior.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Reclutamiento, Selección e Inducción.

Departamento: Recursos Humanos.

Ocupante: 1

Depende de: Jefe de Recursos Humanos.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Graduado o egresado de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, o carrera afín.

Experiencia necesaria: Un año mínimo.

Aptitudes necesarias: Trabajo por objetivos, Iniciativa, Honesto, Responsable.

Habilidades especiales: Trabajo minucioso, facilidad para investigar y Capacidad para persuadir y Motivación empresarial.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en computación, habilidad para el manejo de personas, manejar todo el equipo de oficina.

Resumen: Es la persona encargada de Identificar las necesidades de Recursos Humanos para proveer a la Institución del mejor elemento humano disponible en el mercado laboral para incorporarlo a la Institución y además de velar por la adaptación del candidato seleccionado.

Tareas o funciones:

Diarias: Analizar las necesidades de personal en las diferentes áreas de la Institución. Coordinar con el Jefe de Recursos Humanos la necesidad de formular un plan formal de Reclutamiento y Selección. **Mensuales** Acordar junto con los demás jefes de unidades los objetivos y funciones del personal bajo su cargo. Determinar las oportunidades y exigencias futuras de los candidatos respecto al proceso de selección. Elaboración de los procedimientos que realiza en su área.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Por el correcto funcionamiento del Área de Reclutamiento, Selección e Inducción y la Coordinación con las demás Áreas.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, área de capacitación y desarrollo, y área de control y compensaciones de Recursos Humanos.

Comunicación externa con: Ministerio de Trabajo, Instituciones de Educación Superior.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Capacitación y Desarrollo.

Departamento: Recursos Humanos.

Ocupante: 1

Depende de: Jefe de Recursos Humanos.

Áreas subordinadas: Ninguno.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudiante o egresado de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, o carrera afín.

Experiencia necesaria: Un año mínimo.

Aptitudes necesarias: Iniciativa, Excelentes relaciones humanas, Honesto, Responsable.

Habilidades especiales: En cuanto a actividades facilidad de expresión, dinamismo e investigación, análisis de las necesidades de capacitación de los empleados.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Acerca de Desarrollo de personas, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y sobre las mejores técnicas de Capacitación.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en computación, habilidad para el manejo de personas, manejar todo el equipo de oficina.

Resumen: Es la persona encargada de gestionar el funcionamiento de la Unidad de Capacitación y Desarrollo y de planificar los requerimientos de las mismas actividades que conllevan la Capacitación y Desarrollo de personas además de brindar información a las otras unidades.

Tareas o funciones:

Diarias: Elaborar informes sobre análisis de necesidades de capacitación. Actualización de las técnicas de capacitación y desarrollo aplicadas a la Institución. **Actividades periódicas:** Determinar por medio de una evaluación las áreas y el personal que necesite mejorar su desempeño. Brindar capacitaciones a las unidades que lo requieran.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Por el correcto funcionamiento del Área de capacitación y Desarrollo de los recursos Humanos. **Por materiales y equipos:** Equipo de oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, área de reclutamiento, selección e Inducción de Recurso Humano, y área de control y compensaciones de Recursos Humanos.

Comunicación externa con: Ministerio de Trabajo, Instituciones de Educación Superior.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Control y Compensaciones.

Departamento: Recursos Humanos.

Ocupante: 1

Depende de: Jefe de Recursos Humanos.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudiante o egresado de la carrera en licenciatura en Administración de Empresas, o carrera afín.

Experiencia necesaria: Un año mínimo.

Aptitudes necesarias: Acepte responsabilidades y retos, Honesto y que valore su trabajo.

Habilidades especiales: Facilidad de expresión, dinamismo e influencia.

B. Requisitos físicos:

Concentración necesaria: Acerca de Formas de Compensaciones, Liderazgo, Motivación Trabajo en Equipo y Solución de problemas y sobre maneras de Control de personas.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico en computación, habilidad para el manejo de personas, manejar todo el equipo de oficina.

Resumen: Es la persona encargada de elaborar los programas de evaluación de desempeño de los empleados de la Institución y de efectuar los respectivos procesos para la etapa de compensación realizada además de proporcionar a las otras unidades información sobre el comportamiento de los empleados en el transcurso de sus actividades.

Tareas o funciones:

Diarias: revisar la base de datos de los empleados para determinar las necesidades de evaluación del desempeño. Apoyar a otras unidades en el desarrollo de actividades que se relacionen con el puesto. **Periódicas:** Mantener actualizada la base de datos sobre compensaciones y sanciones. Asesorar a todas las áreas de la Institución sobre la importancia de evaluar el desempeño.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: El correcto funcionamiento del Área y la coordinación con las demás áreas dentro de la Unidad. **Por materiales y equipos:** Equipo de oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguna.

Comunicación interna con: Alcalde, área de reclutamiento, selección de Recurso Humano, área de capacitación y desarrollo, y área de control y compensaciones de Recursos Humanos.

Comunicación externa con: Ministerio de Trabajo, Instituciones de Educación Superior.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Coordinador de Medio Ambiente.

Departamento: Unidad Ambiental Municipal.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Auxiliar.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Ingeniero Agrónomo, o Licenciado en biología.

Experiencia necesaria: 1 año en cargos relacionados con la conservación ambiental.

Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Esfuerzo mental para el desarrollo y ejecución de planes.

Destreza o habilidad: Conocimiento de las leyes ambientalistas del país.

Resumen: Velar por el cumplimiento de las normas ambientales monitoreando y dando seguimiento a las evaluaciones y a las auditorías ambientales, supervisar y guiar a sus subordinados.

Tareas o funciones:

Diarias: Coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos, y acciones ambientales dentro del municipio; supervisar la ejecución de las actividades, velar por el cumplimiento de las normas ambientales por parte de la misma y asegurar la necesaria coordinación interinstitucional en la gestión ambiental; Colaborar con el ministerio del Medio Ambiente en el control, monitoreo y seguimiento de las evaluaciones y auditorías ambientales.

Semanales: Asistir a reuniones con el concejo municipal para rendir el informe de las actividades. **Mensuales:** Recopilar y sistematizar la información ambiental en el municipio.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar y secretaria.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Por métodos y procesos: Pre-aprobación de procedimientos ambientalistas.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y Trabajo de Campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, Concejo Municipal, Secretario Municipal.

Comunicación externa con: Ministerio del medio ambiente.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Auxiliar de Coordinador de Medio Ambiente.

Departamento: Unidad Ambiental Municipal.

Ocupante: 1

Depende de: Coordinador de Medio Ambiente.

Áreas subordinadas: Ninguno.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Estudios universitarios en áreas de Agronomía o biología, o bachiller agrícola.

Experiencia necesaria: 1 año en cargos relacionados con el medio ambiente.

Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, amable, sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento de las leyes del medio ambiente.

Resumen: Desarrollar las actividades ambientalistas que el departamento requiera.

Tareas o funciones:

Diarias: Colaborar con el coordinador en el desarrollo de las actividades correspondientes; cubrir al coordinador en el desarrollo de actividades que no requieran estrictamente de él; todas aquellas que el coordinador estipule relacionadas con el departamento.

Responsabilidades implícitas: Ninguna.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina y Campo.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Alcalde, Concejo Municipal.

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Contador.

Departamento: Contabilidad.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguno.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En contaduría pública; haber aprobado el curso de Contabilidad Gubernamental.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Iniciativa necesaria: Lo que la ley otorga.

Aptitudes necesarias: Responsable, iniciativa propia, valores morales.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de paquete utilitario Excel, Word, calculadora científica, fax, fotocopiadora.

Resumen: Enviar reporte general a la dirección general gubernamental, elaborar registros contables, participar en la elaboración del presupuesto municipal y brindar asesoría general a la municipalidad cuando esta le es solicitada.

Tareas o funciones:

Diarias: Supervisar que los hechos económicos a registrar tengan la documentación de respaldo que cumplan con los requisitos que las leyes, instructivos y reglas establecen, poner al día los registros contables bajo el sistema de Dirección General de contabilidad Gubernamental, elaboración de conciliación bancaria, elaborar de planilla de AFP, INPEP y renta, llevar al día el libro de inventario, **Mensuales:** Enviar reporte general a la dirección general gubernamental.

Anuales: Participar en la elaboración del presupuesto municipal, enviar estados financieros anuales a la dirección general gubernamental.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de Oficina.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Tesorería, secretaria, auditor interna, UACI, síndico, alcalde.

Comunicación externa con: Corte de cuentas de la República, Dirección General de contabilidad Gubernamental.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Catastro y Registro.

Departamento: Registro de Control Tributario.

Ocupante: 1

Depende de: Registro y Control Tributario.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Técnico en computación.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Iniciativa necesaria: En toma de decisiones.

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenada, espíritu de liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de computadora avanzado y equipo de Oficina.

Resumen: Investigar negocios e inmuebles de manera formal y ética, legalizar la base de datos y obtener cobros tributarios efectivamente.

Tareas o funciones:

Diarias: Autorización de la base de datos, generación de cobros.

Semanales: Inspección de negocios e inmuebles.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliares.

Por materiales y equipos: Equipo de oficina.

Por métodos y procesos: Generación de cobros.

Por dinero, títulos valores o documentos: Base de datos, solicitudes.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Secretaría, jefe de registro de control tributario, cuentas corrientes. **Comunicación externa con:** Estadística y censo.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Cuentas Corrientes.

Departamento: Registro y Control Tributario.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Contador.

Experiencia necesaria: 6 meses.

Aptitudes necesarias: Capacidad para manejar personal, facilidad para preparar informes, responsable, ordenada, amable, liderazgo.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidad numérica, manejo de computadora, fotocopador, fax.

Resumen: Recaudar los impuestos de la municipalidad actuales y los que tienen mora de forma efectiva.

Tareas o funciones:

Diarias: Cobrar impuestos, elaborar y enviar notas de cobros, cargar las fichas de cobros diarios, elaborar estados de cuentas, hacer planes de pagos, recuperar moras, archivar documentos, elaborar títulos de propiedad del cementerio. **Trimestrales:** Cambio de intereses al ISDEM y hacer cargo de las tarjetas. **Mensuales:** Mandar notas de cobros a empresas mayoritarias, archivar títulos de propiedad del cementerio, **Anuales:** Realizar informe de trabajo. **Eventuales:** Dar informe al auditor interno y externo.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Maquinaria y equipo de oficina.

Por dinero, títulos valores o documentos: Ordenanzas municipales, formulas 1-ISAM, títulos de propiedad del cementerio, solvencias municipales.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Catastro.

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Tesorero Municipal.

Departamento: Tesorería.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Colecturía.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Licenciado(a) en contaduría pública o estudiante de esta, o carrera afín.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Responsable, discreto, ordenado.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Capacidad para elaborar reportes financieros y habilidades numéricas, conocimiento básico en computación, manejo de equipo de oficina.

Resumen: Administrar de forma correcta la recaudación de ingresos o los fondos municipales, realizar los pagos de bienes y servicios, pago de salario al personal permanente y cancelar los compromisos por la municipalidad oportunamente y gestionar, de conformidad a los acuerdos del consejo municipal la apertura o cierre de cuentas bancarias.

Tareas o funciones:

Diarias: Programar dirigir coordinar y supervisar la percepción custodio concentración y erogación de los fondos municipales, supervisar la recaudación de los ingresos corrientes y concentrados en las cuentas bancarias, supervisar la recaudación de ingresos y los pagos de bienes y servicios, preparar informes diarios sobre disposiciones y compromisos a cargo de la municipalidad, llevar registros de los libros diarios, autorizar y firmar los documentos que le competen. **Semanales:** Reportar información pertinente al alcalde. **Mensuales:** Efectuar el pago de salario al personal permanente y cancelar los compromisos por la municipalidad, elaboración de la caja.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Catastro, colecturía.

Por dinero, títulos valores o documentos: Monitoreo de cuentas bancarias.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Colecturía.

Comunicación externa con: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Colecturía.

Departamento: Tesorería.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller comercial.

Experiencia necesaria: 1 año mínimo.

Aptitudes necesarias: Responsable, ordenado, habilidad numérica.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: máquina de escribir, fotocopidora, calculadora.

Resumen: cobro de las transacciones que los usuarios realicen en registro familiar, vialidades y manejo del sello de la alcaldía y faximil.

Tareas o funciones:

Diarias: Manejos de sellos y faximil, cobros diarios. **Anualidades:** Cobros de vialidades

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipos de oficina.

Por dinero, títulos valores o documentos: por dinero recolectado durante el día.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: oficina.

Riesgos inherentes: Asaltos a mano armada.

Comunicación interna con: Tesorería.

Comunicación externa: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI).

Departamento: UACI.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Lic. En Administración de Empresas.

Experiencia necesaria: 1 año en formulación y evaluación de proyecto.

Aptitudes necesarias: Habilidades interpersonales, honrado, responsable, ordenado, dinámico.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de paquetes utilitarios de computación, conocer la legislación municipal y la ley de adquisiciones y contrataciones institucionales referentes a procedimientos de compras por bienes y servicios.

Resumen: Cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones establecidas de la ley de adquisiciones y contrataciones institucionales, elaborar el plan anual de compra y solicitar asesorías de peritos o técnicos idóneos cuando lo requiriese.

Tareas o funciones:

Diarias: Cotizar bienes y servicios, ver requisiciones, verificar existencia de bodegas, verificar asignaciones presupuestarias, recibir proveedores, recibir mercadería, realizar procesos de contratación de obras bienes y servicios, llevar expedientes de bienes y servicios, establecer control de inventario. **Semanales:** Llevar control y actualización de oferentes y contratistas. **Anuales:** Elaborar plan anual de compra.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina, inventario de bodega.

Por método y procesos: Contrataciones de bienes y servicios.

Por dinero, títulos valores o documentos: expedientes de proyectos, documentos contractuales, (garantías, fianzas, ofertas).

Por información confidencial: Base de limitación y otros documentos contractuales.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Legales por malversación de bienes.

Comunicación interna con:

Finanzas, registro de control tributario, ganadería, despacho municipal, servicios municipal, despacho municipal, secretario municipal, auditoría interna.

Comunicación externa con: Proveedores y contratista.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Jefe de Registro Estado Familiar.

Departamento: Registro de Estado Familiar.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Auxiliar de Registro de Estado Familiar.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller secretariado.

Experiencia necesaria: 2 años mínimos.

Aptitudes necesarias: Ordenada, amable, responsable, extrovertido, respetuoso, facilidad de comunicación.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidades mecanográficas, conocimiento de paquetes utilitarios, conocimiento sobre dramática, habilidad de redacción, conocimientos amplios de la legislación civil y de familia.

Resumen: Reponer, registrar, y extender documentos que soliciten los ciudadanos, realizar consultas al registro nacional, llevar índices actualizados, entregar los documentos a estadística.

Tareas o funciones:

Diarias: Registrar certificaciones de partida de nacimiento, defunción, divorcios, matrimonios, adopción, cambio de nombre, elaborar partidas y constancias que soliciten los interesados como partidas de hijos de salvadoreños nacidos en el exterior, extender certificaciones de adopción mediante autorización judicial, matrimonio ya realizados, llevar archivos de testimonios ya marginados y de plantares de recién nacidos y matrimonios ya realizados, reponer partidas que no se encuentre en los libros de registro, asentamiento de recién nacidos, defunciones, matrimonios, adopciones, marginaciones, realizar diligencias y asentamiento de actas matrimoniales. **Anuales:** Rendir informe al alcalde y registro nacional.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo y mueble de la oficina.

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registro de estado familiar, asentamientos, sellos del registro.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Despacho Municipal, Colecturía.

Comunicación externa con: Registro Nacional.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Auxiliar del Registro del Estado Familiar.

Departamento: Registro de Estado Municipal.

Ocupante: 1

Depende de: Jefe de registro del Estado Familiar.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación Media (Secretariado).

Experiencia necesaria: Mínimo 1 año.

Aptitudes necesarias: Paciente, amable, facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Habilidades mecanográficas, manejo de fotocopidora.

Resumen: Buscar, reproducir y elaborar partidas de nacimiento que soliciten los usuarios de la municipalidad de manera efectiva y realizar las tareas que le encomiende su jefe inmediato que corresponde a su cargo.

Tareas o funciones:

Diarias: Hacer partidas de nacimiento, realizar asentamiento de recién nacidos, buscar en los libros del registro del estado familiar las partidas a expedir, entregar las certificaciones una vez que se ha efectuado el pago correspondiente.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de oficina, fotocopidora.

Por dinero, títulos valores o documentos: Libros de registro del estado familiar.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Oficina.

Riesgos inherentes: Ninguno.

Comunicación interna con: Jefe del registro del estado familiar.

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Electricista.

Departamento: Alumbrado Público.

Ocupante: 1

Depende de: Despacho Municipal.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachillerato industrial.

Experiencia necesaria: 2 años.

Aptitudes necesarias: Responsable, honrado, educado y sin vicios.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Para subir a los postes de alumbrado eléctrico.

Destreza o habilidad: Conocimiento amplio en sistema técnico en electricidad, iniciativa y toma de decisiones, rapidez.

Resumen: Darle mantenimiento y solucionar problemas relacionadas con la red de electricidad de las instituciones municipales y subestación eléctrica, revisar proyectos de electrificación.

Tareas o funciones:

Diarias: Dar mantenimiento a la red de electricidad municipal, mantenimiento de subestación eléctrica. **Mensuales:** Hacer lámparas y convertir lámparas de sodio a mercurio, colaborar con fontanería, estructuras metálicas y carpintería.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Auxiliar de electricista.

Por materiales y equipos: Instalación de lámparas, subestación y equipo de trabajo.

Por seguridad a terceros: Auxiliara de electricista.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo.

Riesgos inherentes: Peligro de sufrir un accidente con energía eléctrica.

Comunicación interna con: Alcalde Municipal, Encargado de Servicios Públicos.

Comunicación externa con: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Auxiliar de Electricista.

Departamento: Servicios Públicos.

Ocupante: 1

Depende de: Electricista.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller o educación básica.

Aptitudes necesarias: Respetuoso, colaborador, honrado, disciplinado.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Para carga con herramientas y equipo de trabajo, para sostener la escalera.

Destreza o habilidad: Conocimiento básico de las herramientas y equipo que se utilizan, hábil y ágil.

Resumen: Ayudar al electricista en la labor de mantenimiento a la red.

Tareas o funciones:

Diarias: Dar mantenimiento a la red de electricidad municipal, ayudar con el mantenimiento de subestación eléctrica, ayudar en la elaboración de las lámparas y a la conversión de las lámparas de sodio a mercurio, colaborar en actividades de fontanería, estructuras metálicas y carpintería.

Responsabilidades implícitas: Ninguna.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo.

Riesgos inherentes: A sufrir accidentes con energía eléctrica.

Comunicación interna con: Electricista.

Comunicación externa con: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Barrendero.

Departamento: Aseo Público.

Ocupante: 4

Depende de: Servicios Públicos.

Áreas subordinadas: Ninguno.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Primaria (6° grado).

Aptitudes necesarias: Disciplinado y Respetuoso.

B. Requisitos físicos:

Esfuerzo físico necesario: Resistencia para cargar con la carretilla y las herramientas de aseo.

Resumen: Limpiar, recolectar y depositar la basura de las calles y avenidas que le son encomendadas.

Tareas o funciones:

Diarias: Barrer las calles y avenidas que se le encomienden así como las zonas verdes, depositar en los contenedores la basura recolectada a fin de que la unidad recolectora de tren de aseo pueda recogerlo.

Responsabilidades implícitas: Ninguna.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo.

Riesgos inherentes: Expuesto a virus y enfermedades infectocontagiosas.

Comunicación interna con: Alcalde, Encargado de Servicios Públicos.

Comunicación externa con: Ninguno.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Cementerio Municipal.

Departamento: Cementerio.

Ocupante: 1

Depende de: Servicios Públicos.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Educación Media.

Aptitudes necesarias: Responsable, Honrado, Disciplinado, Cortés.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento en el uso de herramientas de mantenimiento o jardinería (azadón, tijeras de jardinería, pala, entre otros).

Resumen: Llevar un inventario de los puestos de enterramiento y llevar un registro actualizado de los fallecidos y los responsables de pago, así como de el aseo del mismo y darle mantenimiento y cuidado del cementerio.

Tareas o funciones:

Diarias: Mantener actualizado el registro de puestos (listado) en las diferentes secciones del cementerio, clasificar las fosas ocupadas y disponibles, asignar los puestos de enterramiento, revisar los trabajos que realizan los usuarios del cementerio, asentar en libros las fosas ocupadas estableciendo si han sido adquiridas a perpetuidad o con posibilidad de refrendar, mantener y velar que el cementerio se mantenga limpio y ordenado, cuidar el campo santo de profanadores, reportar problemas al jefe inmediato, reportar de acuerdo al reglamento y a las normas correspondientes los puestos no refrendados para que la jefatura tome las medidas correspondientes, elaborar el plan de limpieza y someter al concejo municipal a través del encargado de servicios municipal, proporcionar información a los usuarios, asumir cualquier otra tarea inherente al cargo.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: Equipo de Mantenimiento.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo.

Riesgos inherentes: Ser agredido por profanadores, enfermedades por exponerse a virus.

Comunicación interna con: Alcalde, Encargado de Servicios Públicos.

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Pavimentación.

Departamento: Pavimentación.

Ocupante: 1

Depende de: Servicios Públicos.

Áreas subordinadas: Auxiliar de Pavimentación.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Ingeniero Civil.

Aptitudes necesarias: Creativo, responsable, dinámico.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Manejo de programas computacionales, Word, Autocad, Excel.

Resumen: Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas por el MOP, elaborando presupuestos de la municipalidad, atendiendo las denuncias de reparaciones de las diferentes calles y avenidas de la municipalidad.

Tareas o funciones

Diarias: Elaborar presupuesto, supervisar proyectos de pavimentación.

Anuales: Elaborar plan de trabajo de la unidad.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: Eventualmente a las personas que laboran en los proyectos de pavimentación.

Por dinero, títulos valores o documentos: planos, expedientes, bitácoras.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de Campo y Oficina.

Riesgos inherentes: Accidentes Laborales.

Comunicación interna con: UACI, Concejo Municipal. Despacho Municipal.

Comunicación externa con: MOP.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Mercado.

Departamento: Mercado.

Ocupante: 1

Depende de: Servicios Públicos.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: Bachiller.

Aptitudes necesarias: Buenas relaciones interpersonales, líder, responsable, amable, honrado.

B. Requisitos físicos:

Destreza o habilidad: Conocimiento del uso de equipo y materiales de limpieza.

Resumen: Mantener la limpieza del mercado, ordenamiento del mercado, informar a la gerencia sobre desperfectos con respecto a electricidad y fontanería, suplir necesidades de los vendedores, supervisar y guiar las labores de sus subordinados.

Tareas o funciones:

Diarias: Planificar la utilización del espacio físico del mercado definiendo la zonas de almacenamiento, parqueo y distribución de los puestos de ventas, celebrar contratos de alquiler y locales, llevar un registro-control de arrendamiento de los diferentes puestos y locales (fijos y transitorios), recibir los tributos diarios y mensuales, llevar un control de la mora del mercado, informar por escrito al encargado de servicios municipales y a gerencia, y proponer medida para su recuperación, supervisar las labores de mantenimiento del mercado, supervisar las actividades que llevan a cabo los barrenderos, realizar campañas de limpieza entre los vendedores del mercado, asumir cualquier otra tarea inherente encomendada.

Responsabilidades implícitas:

Por supervisión de personal: 12 empleados de limpieza.

Por materiales y equipos: Materiales y equipo de limpieza.

Por dinero, títulos valores o documentos: Por dinero de cobro de los servicios sanitarios y de negocios del mercado.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Campo.

Riesgos inherentes: Asalto, Enfermedades respiratorias por fumigación.

Comunicación interna con: Alcalde Municipal, Colecturía, Encargado de Servicios Públicos.

Comunicación externa con: Ninguna.



ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

IDENTIFICACION

Nombre del cargo: Encargado de Parque y Zonas Verdes.

Departamento: Parques y Zonas Verdes.

Ocupante: 1

Depende de: Servicios Públicos.

Áreas subordinadas: Ninguna.

A. Requisitos intelectuales:

Instrucción básica necesaria: 6° grado como mínimo.

Aptitudes necesarias: Creativo, responsable, dinámico.

B. Requisitos físicos

Destreza o habilidad: Conocimiento de ornato.

Resumen: Cumplir y hacer cumplir las normas emitidas por el Despacho Municipal.

Tareas o funciones:

Diarias: Mantener limpio y aseado el parque y sus alrededores, fortaleciendo el ornato del municipio, y habilitación de cancha de futbol rápido.

Responsabilidades implícitas:

Por materiales y equipos: herramientas y abonos.

Condiciones de trabajo:

Ambiente de trabajo: Trabajo de campo

Riesgos inherentes: Accidentes laborales.

Comunicación interna con: Despacho Municipal, Encargado de Servicios Públicos.

Comunicación externa con: Ninguno.



Alcaldía Municipal

MANUAL DE

PROCEDIMIENTOS

De San

Rafael,

Oriente

INDICE

	Pág.
I. Introducción.....	165
II. Importancia.....	165
III. Antecedentes de la Institución.....	166
IV. Objetivos de la Institución.....	166
V. Misión y Visión.....	167
VI. Organigrama.....	168
VII. Objetivos del manual.....	169
VIII. Descripción de procesos.....	170

6.2.6.4 Manual de Procedimientos

I. INTRODUCCIÓN

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

II. IMPORTANCIA

El manual de procedimientos que es importante porque permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

III. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.

Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la administración del señor alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.

IV. OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la municipalidad.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

V. MISION Y VISION

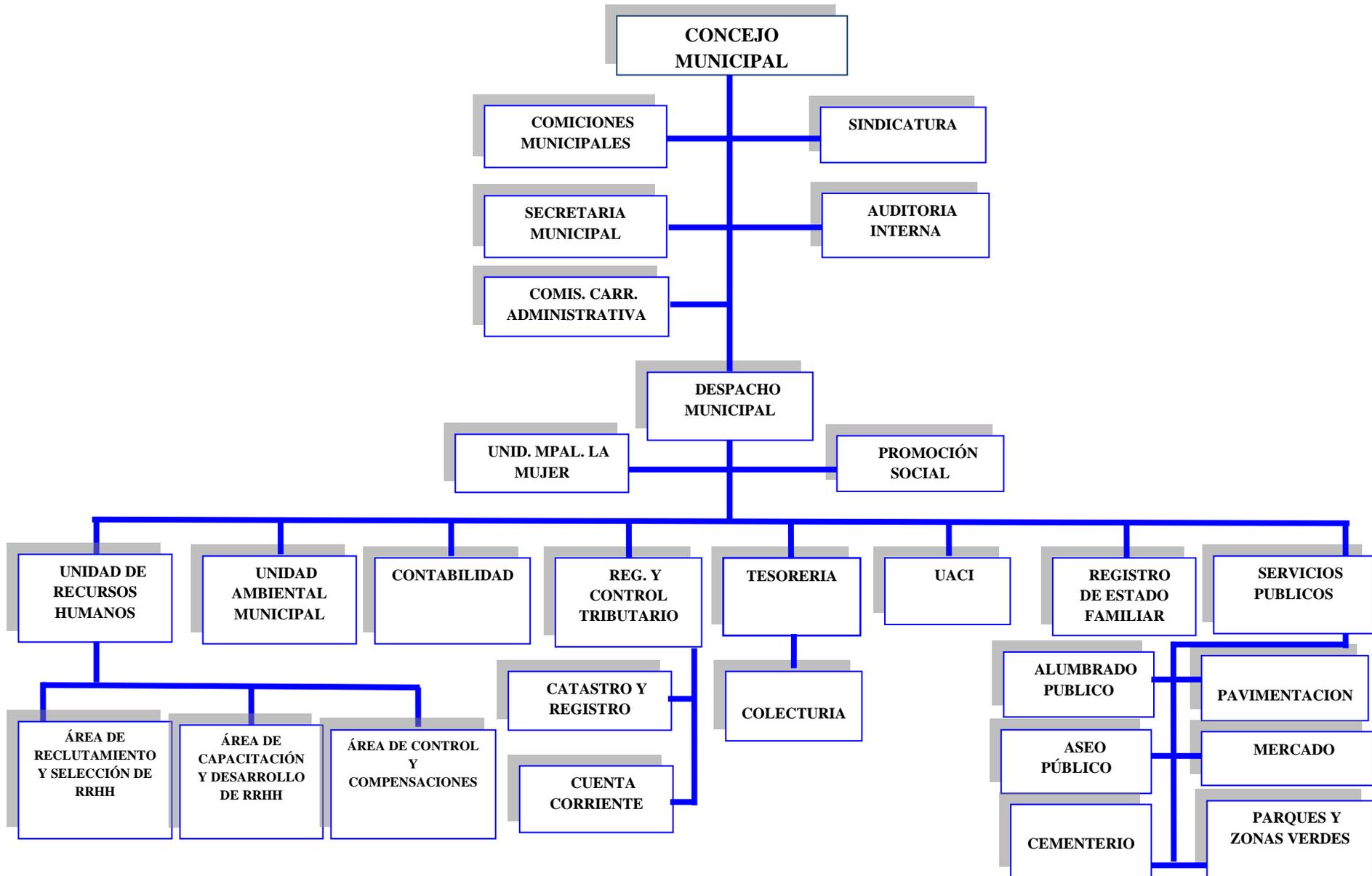
MISION

Ofrecer servicios de calidad y respeto basado en los principios de la democracia participativa, honestidad, equidad y transparencia a toda la ciudadanía, promoviendo un desarrollo integral que permita lograr las transformaciones sociales necesarias en el proceso de cambio.

VISION

Ser un municipio próspero con desarrollo económico, social y cultural sostenible, en armonía con el medio ambiente donde se promueva la participación ciudadana.

VI.ORGANIGRAMA



VII. OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Describir un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos para presentar una suficientemente información de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos de cada una de ellas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar y mantener una línea de autoridad para complementar los controles de la institución.
- ✓ Especificar quienes están involucrados en cada proceso

VIII. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS.

Departamento: Unidad de Recursos humanos

Nombre del puesto: Jefe de reclutamiento y selección de rrhh.

Nombre del procedimiento: Contratación de nuevo personal.

Objetivo: Elegir al candidato idóneo para el puesto.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

Unidades que intervienen: Jefe de Recursos Humanos

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de reclutamiento y selección de personal.	1	Solicitud de personal de alguna función organizacional de empleado.
	2	Estudiar el papel del puesto.
	3	Determinar si el proceso de reclutamiento va hacer interno o externo.
	4	Recepción de currículum o solicitud de empleo.
	5	Presentación de currículum.
	6	Entrevistas preliminar con candidatos.
	7	Investigación de referencias de los candidatos
	8	Selección final.
	9	Exámenes médicos.
	10	Entrevista final a cargo del superior inmediato del nuevo empleado.
	11	Contratación.
	12	Inducción a la empresa y entrega de manuales de bienvenida y reglamento interno.

Diagrama de proceso de Contratación de nuevo personal.

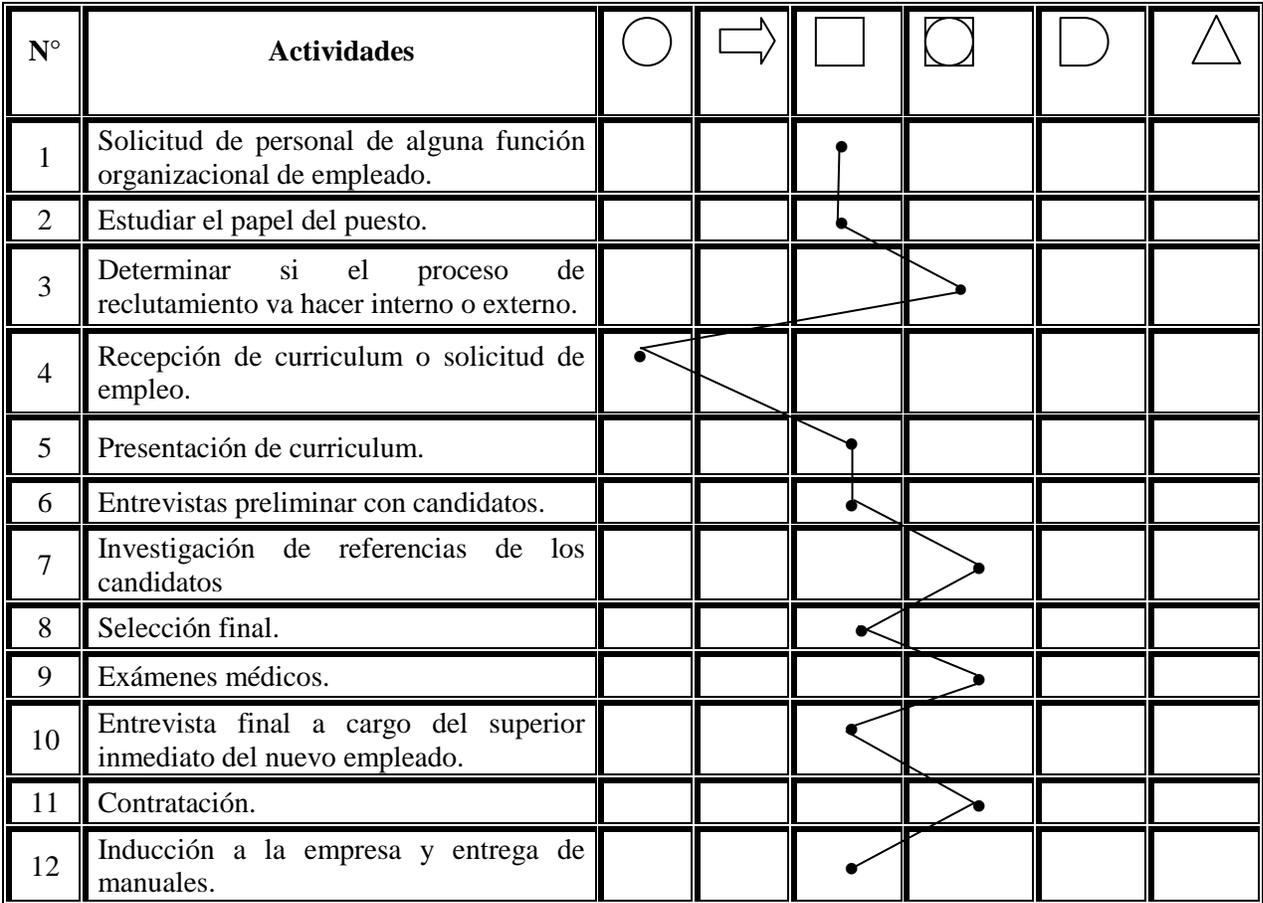
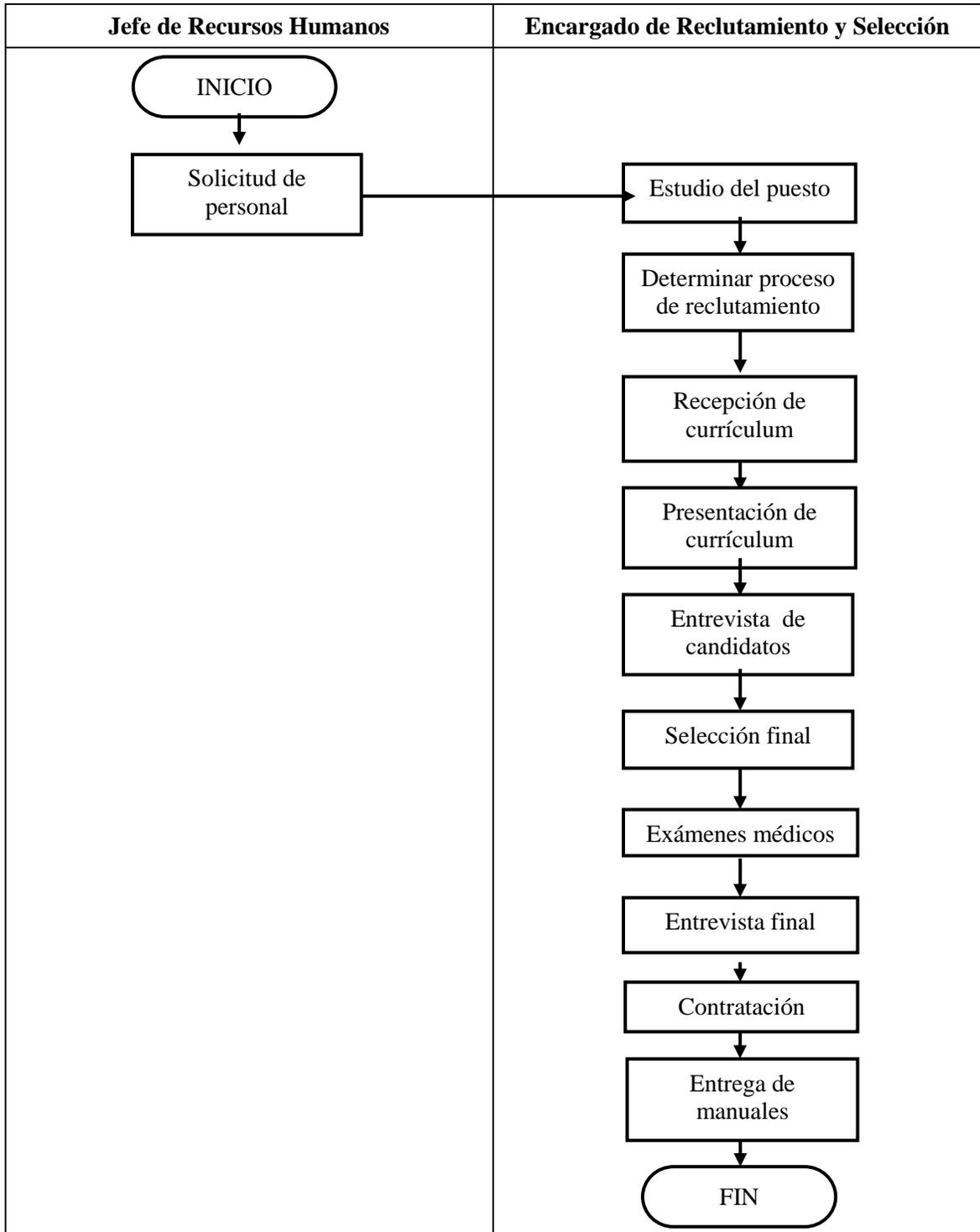


Diagrama de Flujo o Flujograma de Contratación de nuevo personal.

Encargado reclutamiento y selección.



Departamento: Unidad de Recursos humanos.

Nombre del puesto: Encargado de capacitación y desarrollo de rrhh

Nombre del procedimiento: Proceso de capacitación

Objetivo: Determinar e implementar con eficiencia los programas de capacitación

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

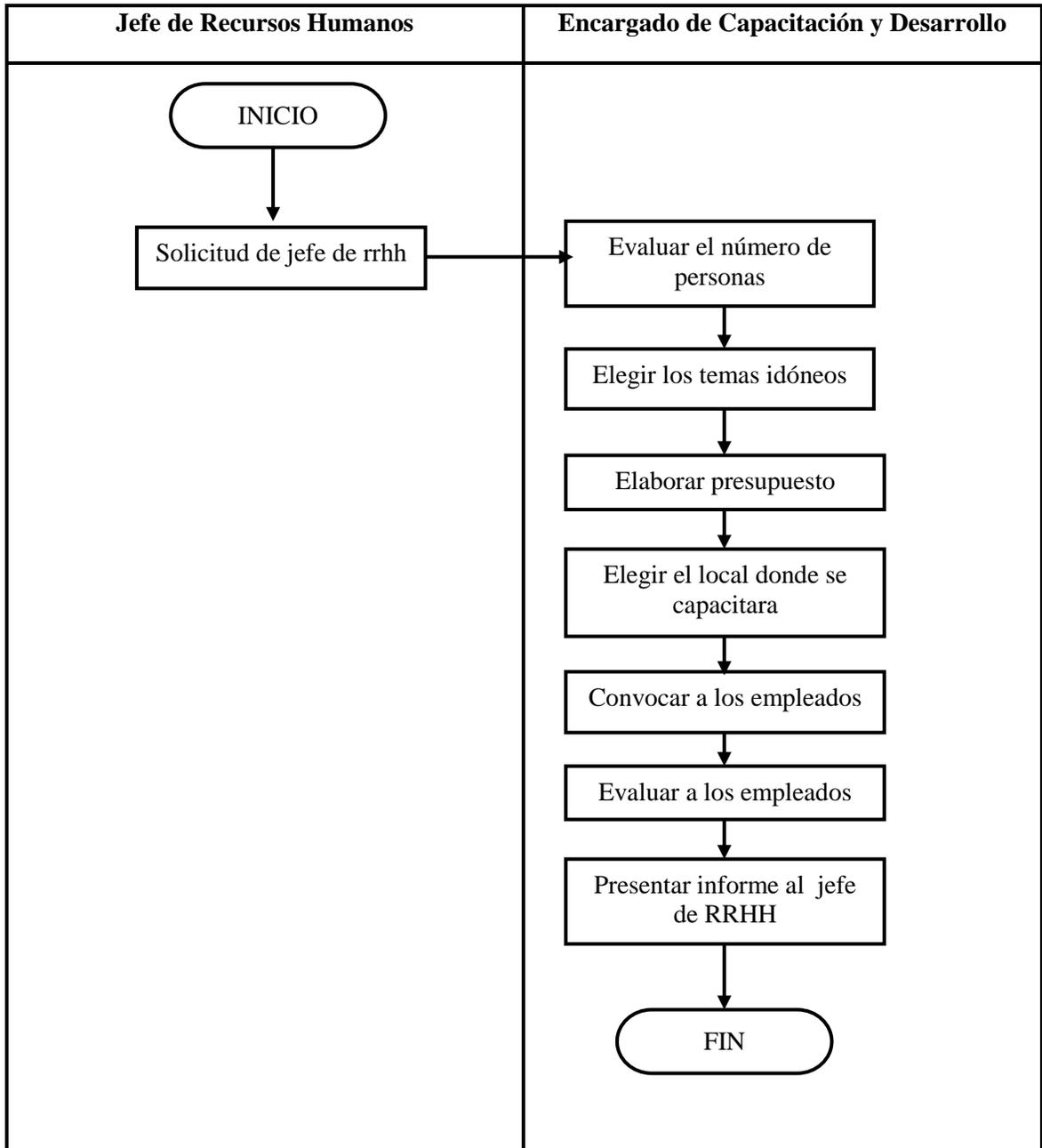
Unidades que intervienen: Jefe de recurso humano.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de capacitación y desarrollo	1	Este proceso comienza con la solicitud emitida por el jefe de recursos humanos.
	2	Evaluar el número de personas a capacitar
	3	Elegir los temas idóneos y métodos, estrategias para la capacitación de acuerdo al cargo
	4	Elaborar el presupuesto de gastos
	5	Elegir el local donde se impartirá la capacitación.
	6	Convocar a los empleados a la capacitación
	7	Evaluar a los empleados capacitados
	8	Presentar informe al jefe de recursos humanos sobre el personal capacitado

Diagrama de proceso de capacitación

N°	Actividades	○	⇒	□	◻	D	△
1	Solicitud emitida por el jefe de recursos humanos	●					
2	Evaluar el número de personas.			●			
3	Elegir temas idóneos y métodos			●			
4	Elaborar presupuestos de gastos			●			
5	Elegir local donde se impartirá la capacitación			●			
6	Convocar a los empleados a la capacitación			●			
7	Evaluar a los empleados capacitados			●			
8	Presentar informe al jefe de recursos humanos	●					

Diagrama de Flujo o Flujograma de capacitación y desarrollo



Departamento: Unidad de Recursos humanos.

Nombre del puesto: Encargado de control y compensación

Nombre del procedimiento: Proceso de remuneración.

Objetivo: Determinar e implementar con eficiencia los programas de control y compensación.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

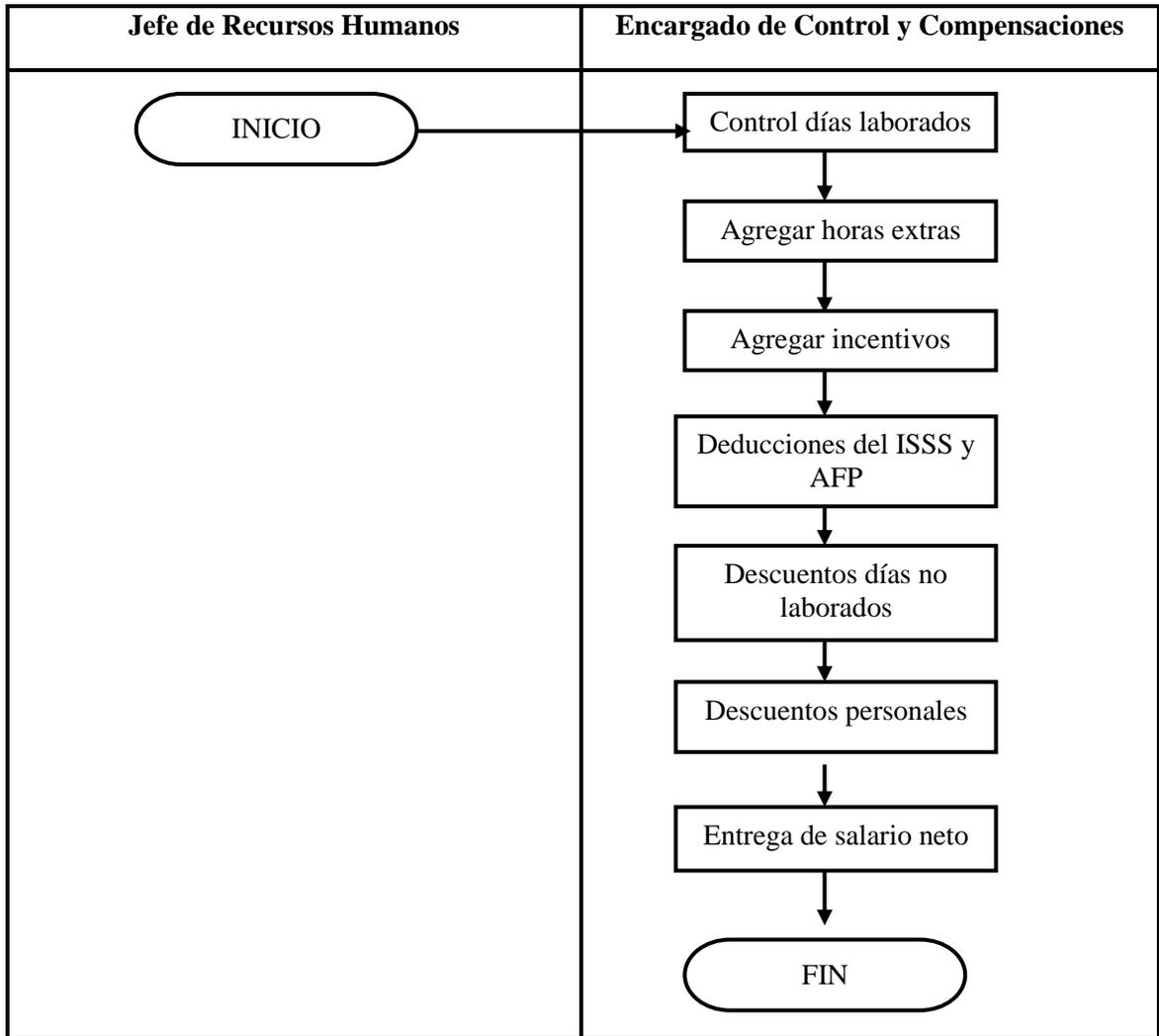
Unidades que intervienen: Jefe de recurso humano.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de control y compensación.	1	Este proceso comienza con los días laborados que se obtiene de la observación directa.
	2	Se descuentan los días no laborados
	3	Se agregan las horas extras laboradas.
	4	Se agregan los incentivos salariales o bonos a los empleados que correspondan a dicho periodo.
	5	Se realizan las deducciones del ISSS y AFP.
	6	Descuentos por préstamos personales.
	7	Obtención del sueldo neto por empleado

Diagrama de proceso de remuneración.

N°	Actividades	○	⇒	□	◻	⊖	△
1	Control de días laborados.	●					
2	Descuentos días no laborados.	●					
3	Agregar las horas extras.				●		
4	Agregar incentivos salariales o bonos correspondientes al periodo				●		
5	Realizar deducciones del ISSS y AFP				●		
6	Descuentos por préstamos personales si existieran				●		
7	Obtención del sueldo neto por empleado				●		

Diagrama de Flujo o Flujograma de Proceso de Remuneración.



Nombre del puesto: Encargado de Atención a Usuario.

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario.

Objetivo: Orientar al usuario sobre el servicio que solicita.

Políticas: Tener buena presentación.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de Recursos Humanos.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Atención a Usuario	1	El encargado abre la puerta y saluda
	2	El encargado pregunta qué servicio solicita
	3	El usuario dice que solicita
	4	El encargado lo dirige al servicio solicitado

Diagrama de proceso de Contratación de nuevo personal.

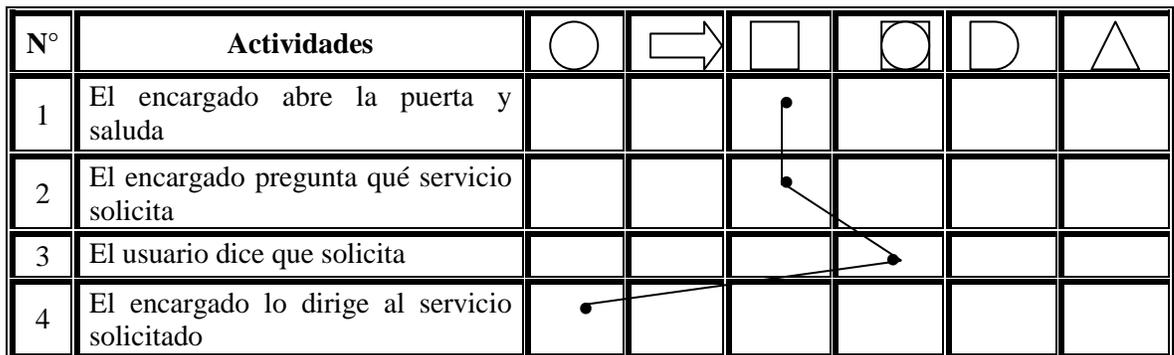
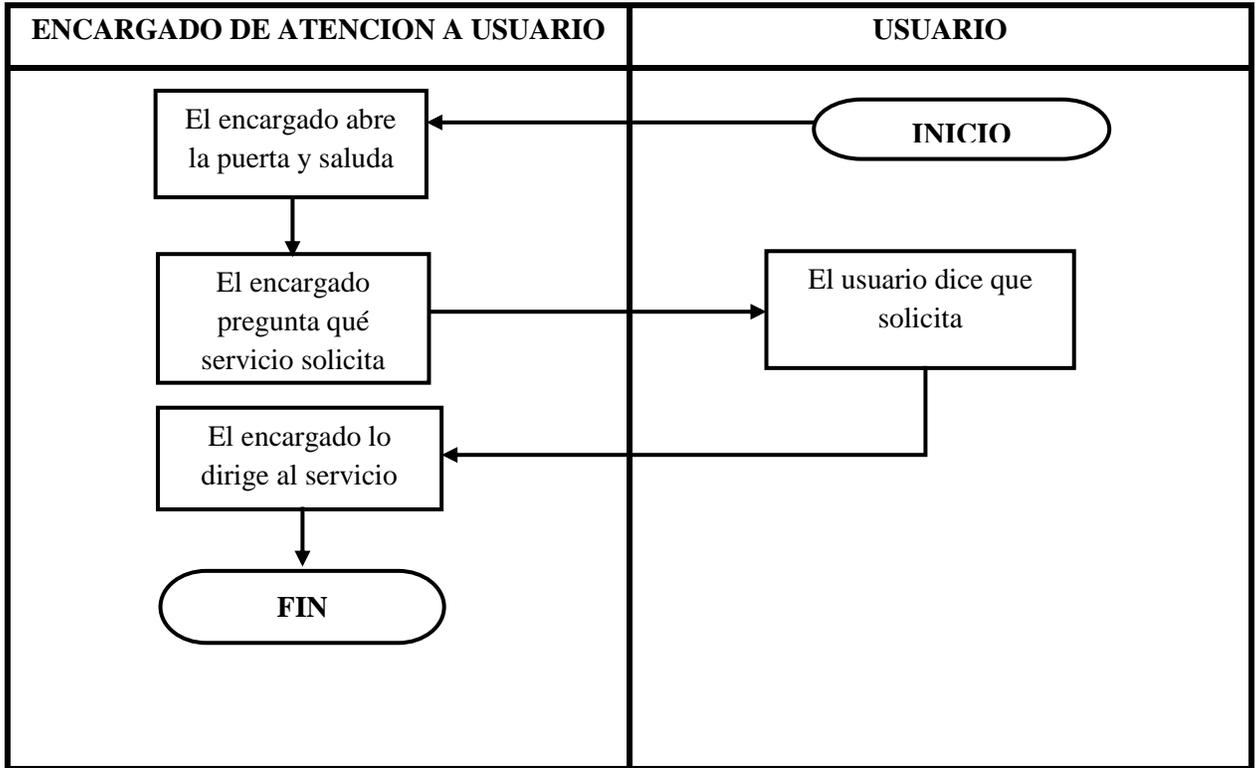


Diagrama de Flujo o Flujograma de Atención a Usuario.



Nombre del puesto: Encargado de Registro Familiar

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario

Objetivo: Brindar un buen servicio sobre el registro familiar.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus compañeros.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de recurso humano.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Registro Familiar	1	El usuario se dirige a la ventanilla
	2	El encargado lo saluda y pregunta que desea
	3	El usuario dice el servicio
	4	El encargado solicita los datos y pregunta al usuario si desea el documento digital o copia del libro
	5	El usuario dice que desea el documento digital.
	6	El encargado pregunta al usuario si espera o regresa
	7	El usuario elige
	8	Espera, Regresa
	9	El encargado busca el libro donde se encuentran los datos
	10	El encargado digita el documento que el usuario solicito
	11	El encargado de registro pasa el documento a colecturía

Diagrama de proceso de remuneración.

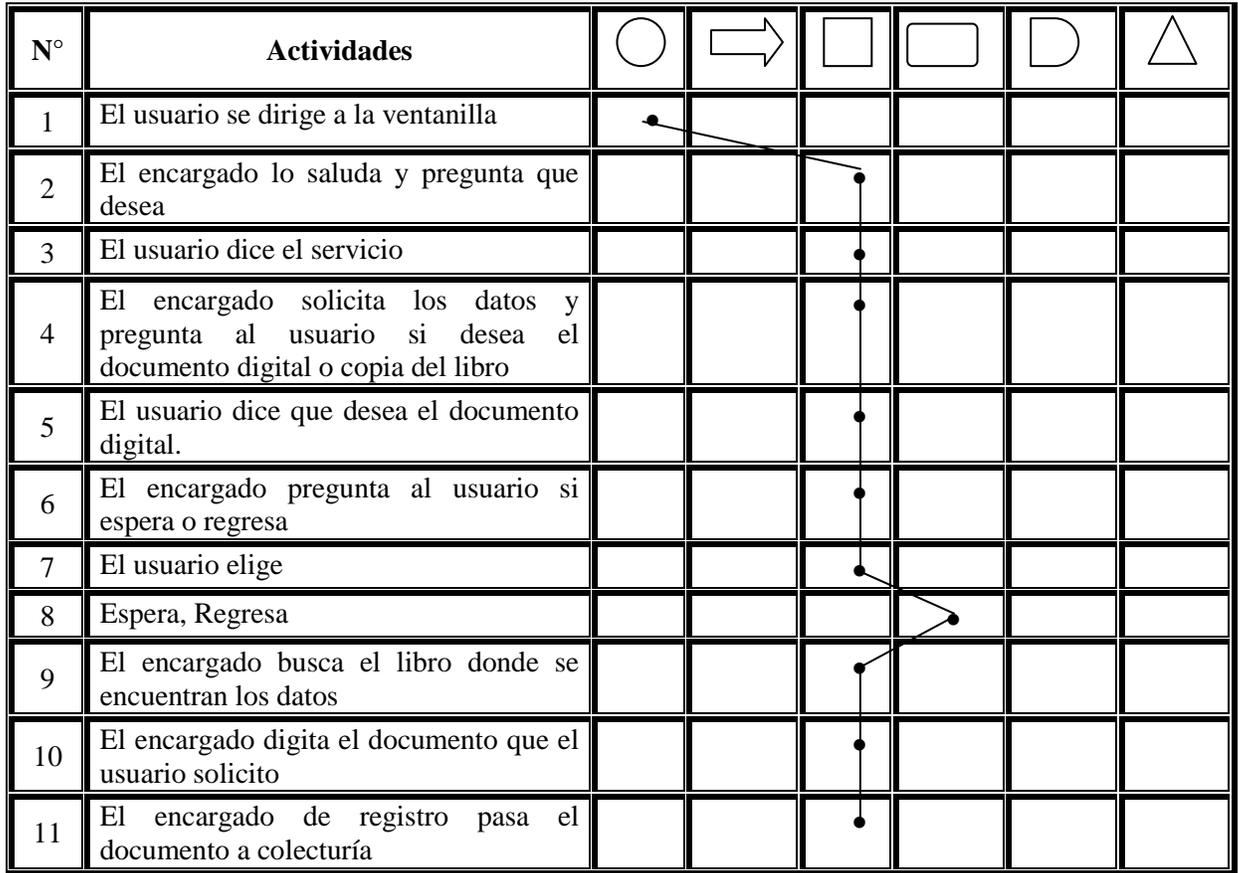
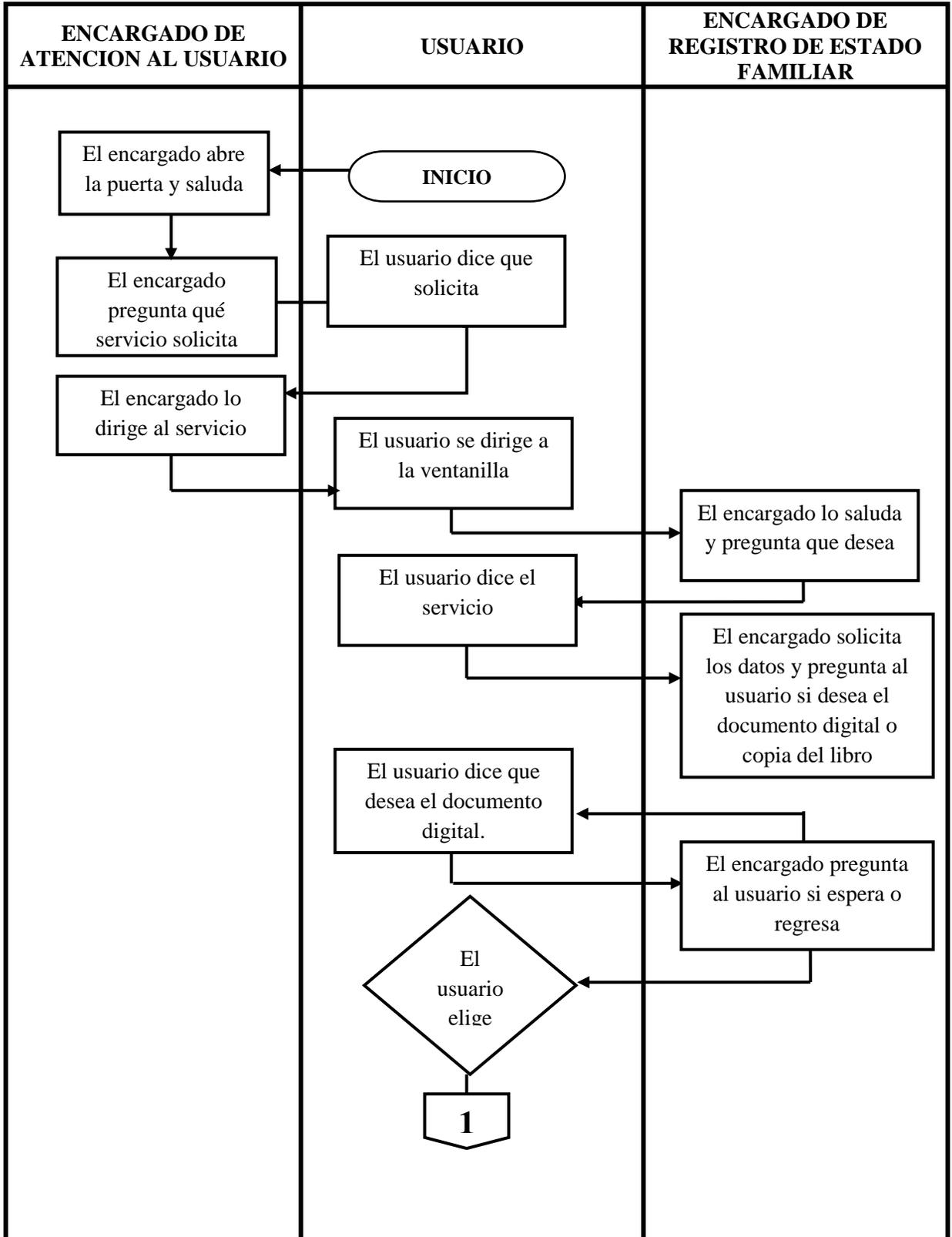
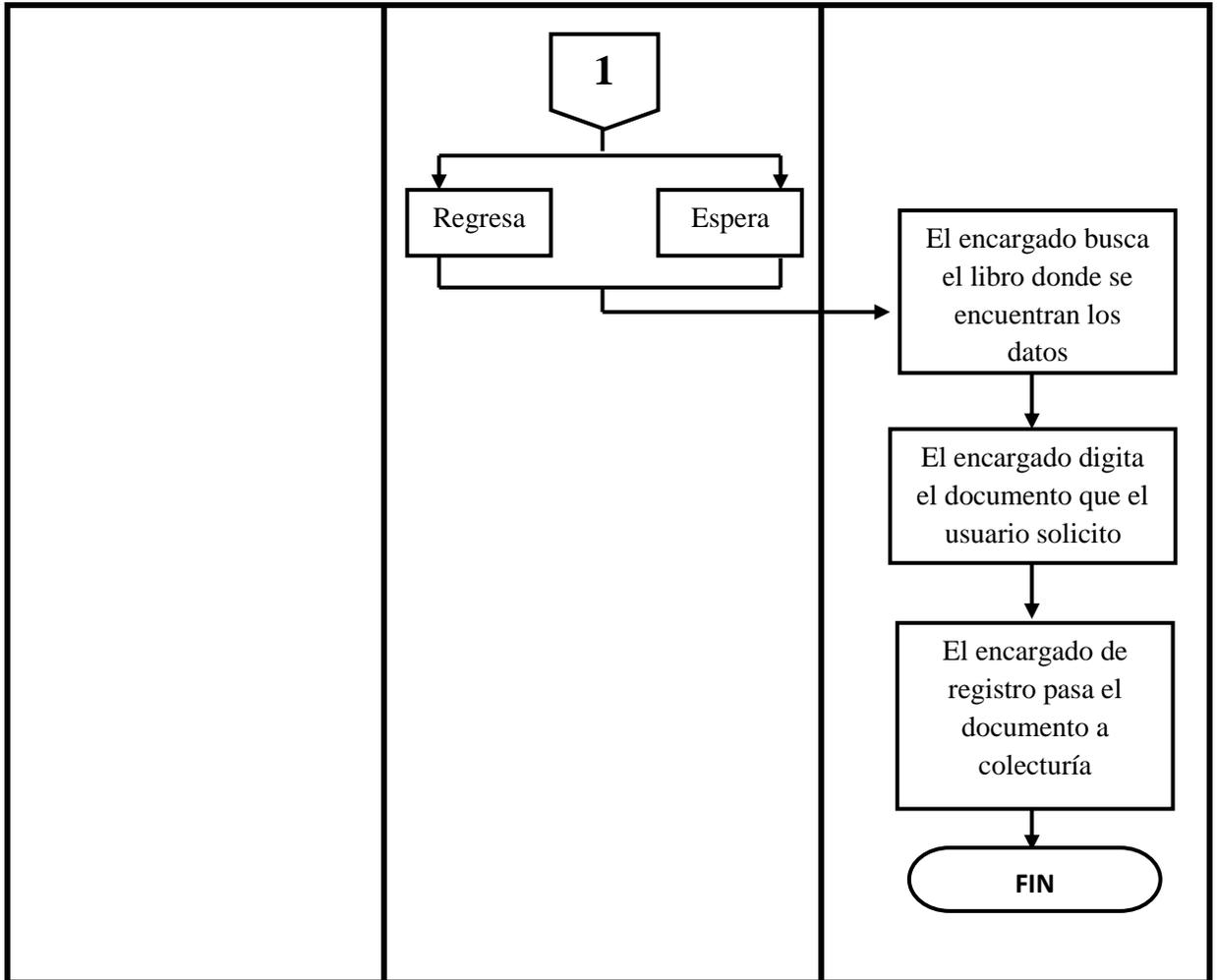


Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Registro Familiar.





Nombre del puesto: Encargado de Registro Familiar

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario

Objetivo: Brindar un buen servicio sobre el registro familiar.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de los usuarios.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

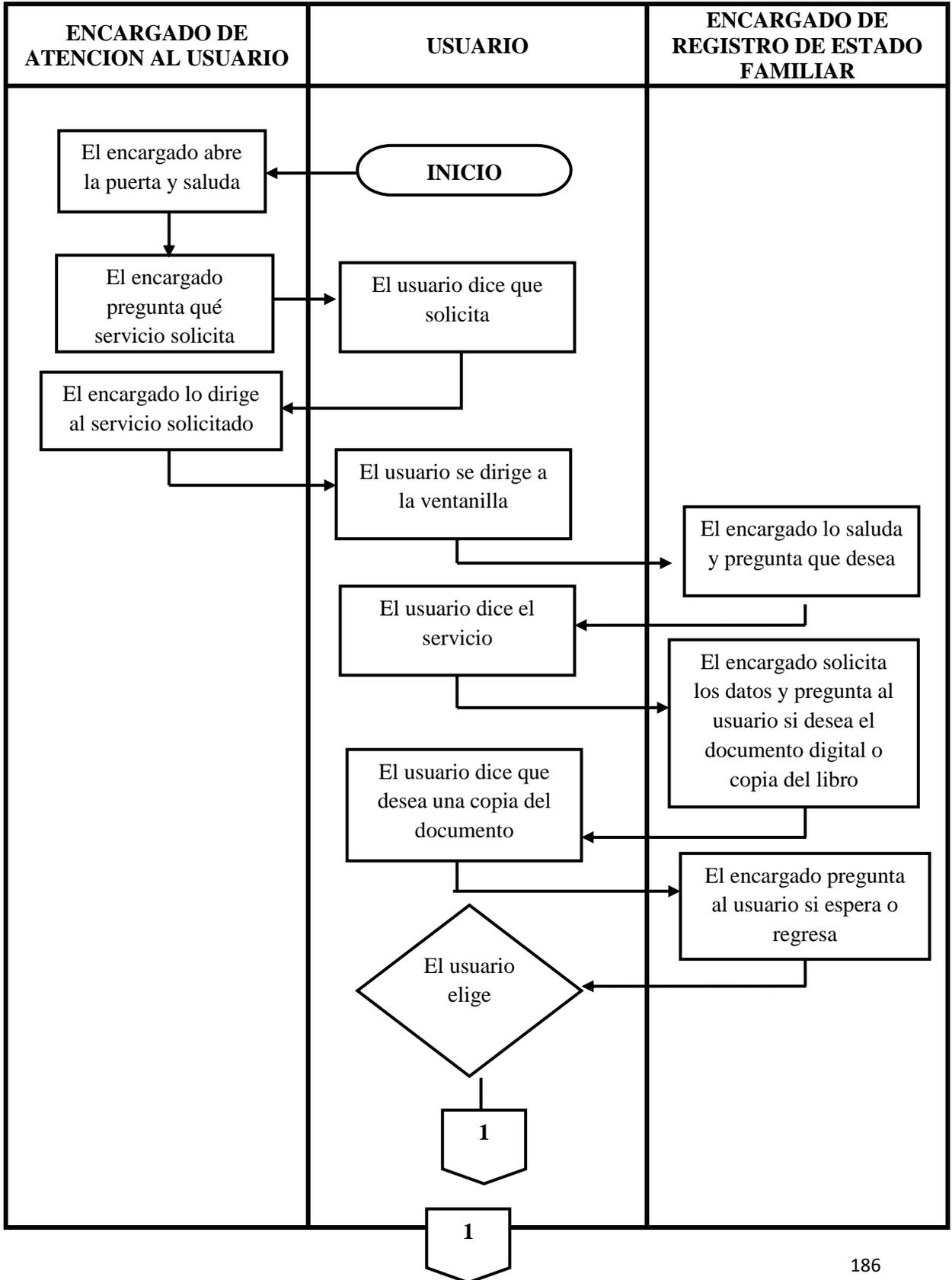
Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de recurso humano.

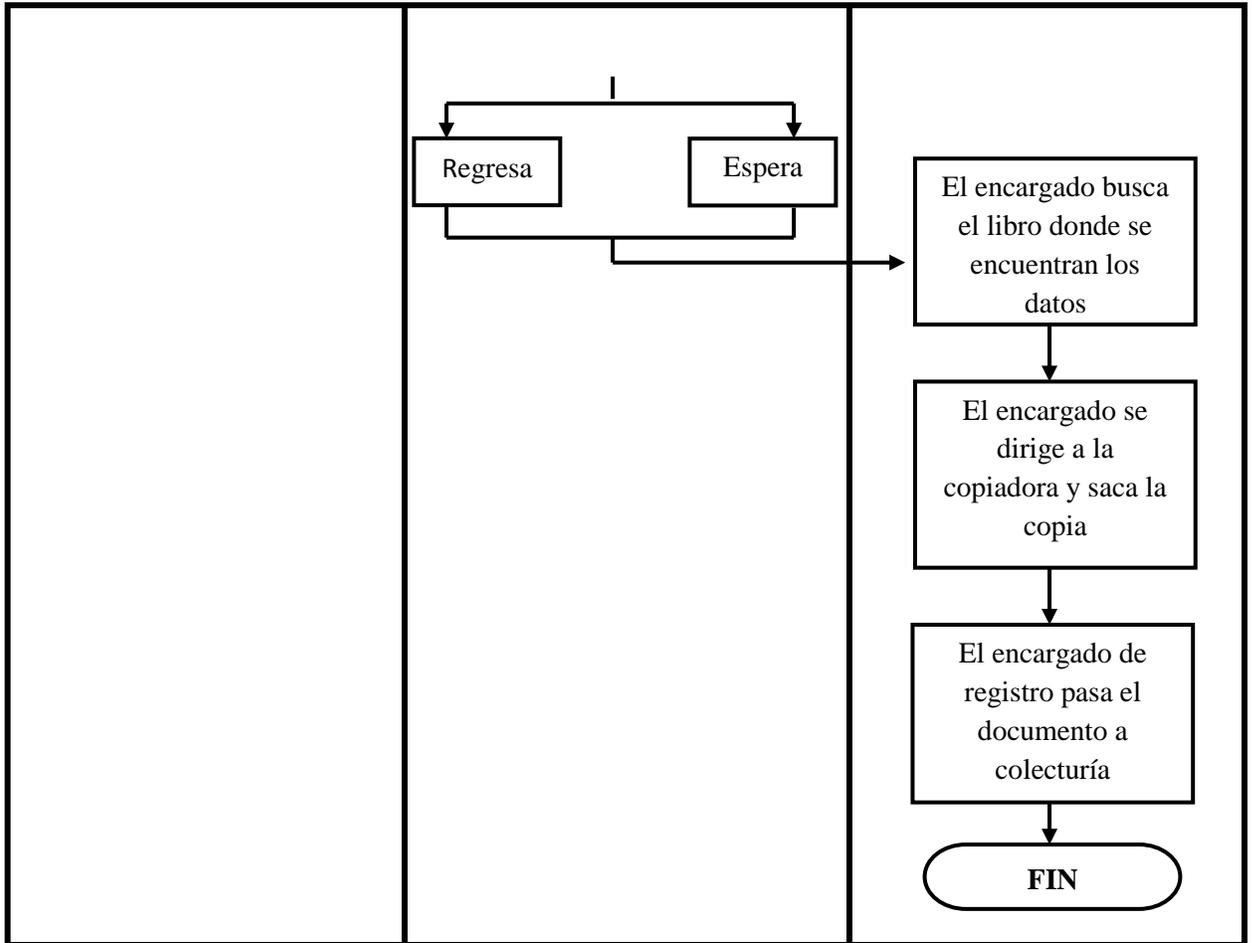
Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Registro Familiar.	1	El usuario se dirige a la ventanilla.
	2	El encargado lo saluda y pregunta que desea.
	3	El usuario dice el servicio.
	4	El encargado solicita los datos y pregunta al usuario si desea el documento digital o copia del libro.
	5	El usuario dice que desea el documento digital.
	6	El encargado pregunta al usuario si espera o regresa.
	7	El usuario elige.
	8	Espera, Regresa.
	9	El encargado busca el libro donde se encuentran los datos.
	10	El encargado se dirige a la copiadora y saca la copia.
	11	El encargado de registro pasa el documento a colecturía.

Diagrama de proceso de remuneración.

N°	Actividades	○	➡	□	▭	⊖	△
1	El usuario se dirige a la ventanilla	●					
2	El encargado lo saluda y pregunta que desea			●			
3	El usuario dice el servicio			●			
4	El encargado solicita los datos y pregunta al usuario si desea el documento digital o copia del libro			●			
5	El usuario dice que desea una copia del documento			●			
6	El encargado pregunta al usuario si espera o regresa			●			
7	El usuario elige			●			
8	Espera, Regresa				●		
9	El encargado busca el libro donde se encuentran los datos			●			
10	El encargado se dirige a la copiadora y saca la copia			●			
11	El encargado de registro pasa el documento a colecturía			●			

Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Registro de Estado Familiar.





Nombre del puesto: Encargado de Cuenta corriente

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario

Objetivo: Mantener actualizado el registro municipal.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

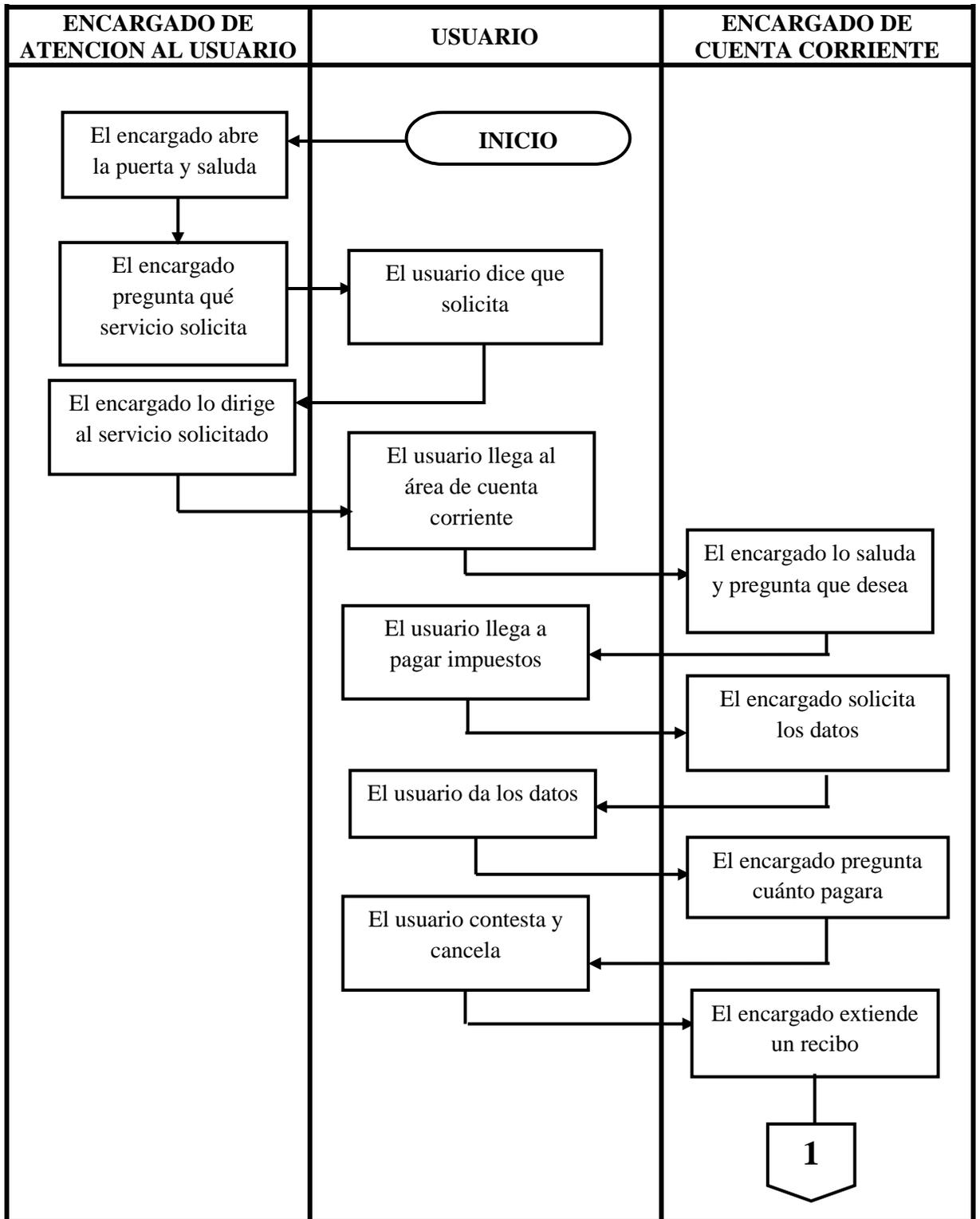
Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de recurso humano.

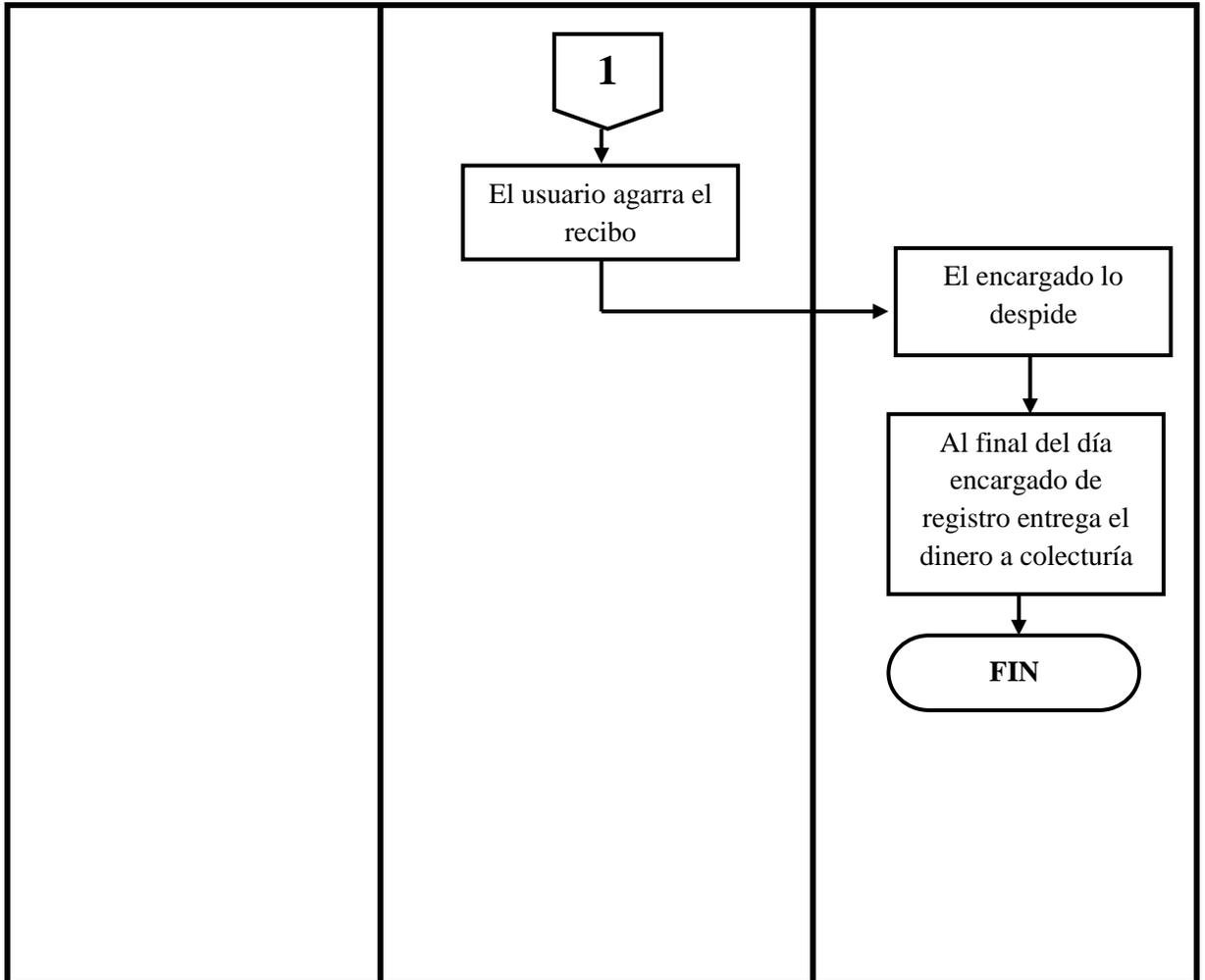
Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Cuenta Corriente.	1	El usuario llega al área de cuenta corriente
	2	El encargado lo saluda y pregunta que desea
	3	El usuario llega a pagar impuestos
	4	El encargado solicita los datos
	5	El usuario da los datos
	6	El encargado pregunta cuánto pagara
	7	El usuario contesta y cancela
	8	El encargado extiende un recibo
	9	El usuario agarra el recibo
	10	El encargado lo despide
	11	Al final del día encargado de registro entrega el dinero a colecturía

Diagrama de proceso de remuneración.

Nº	Actividades	○	➔	□	▭	⊖	△
1	El usuario llega al área de cuenta corriente	●					
2	El encargado lo saluda y pregunta que desea			●			
3	El usuario llega a pagar impuestos			●			
4	El encargado solicita los datos			●			
5	El usuario da los datos			●			
6	El encargado pregunta cuánto pagara			●			
7	El usuario contesta y cancela			●			
8	El encargado extiende un recibo			●			
9	El usuario agarra el recibo			●			
10	El encargado lo despide			●			
11	Al final del día encargado de registro entrega el dinero a colecturía			●			

Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Cuenta Corriente.





Nombre del puesto: Encargado de Despacho Municipal

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario

Objetivo: Brindar información y ayuda necesaria a los usuarios.

Política: Tomar en cuenta las opiniones de sus empleados.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

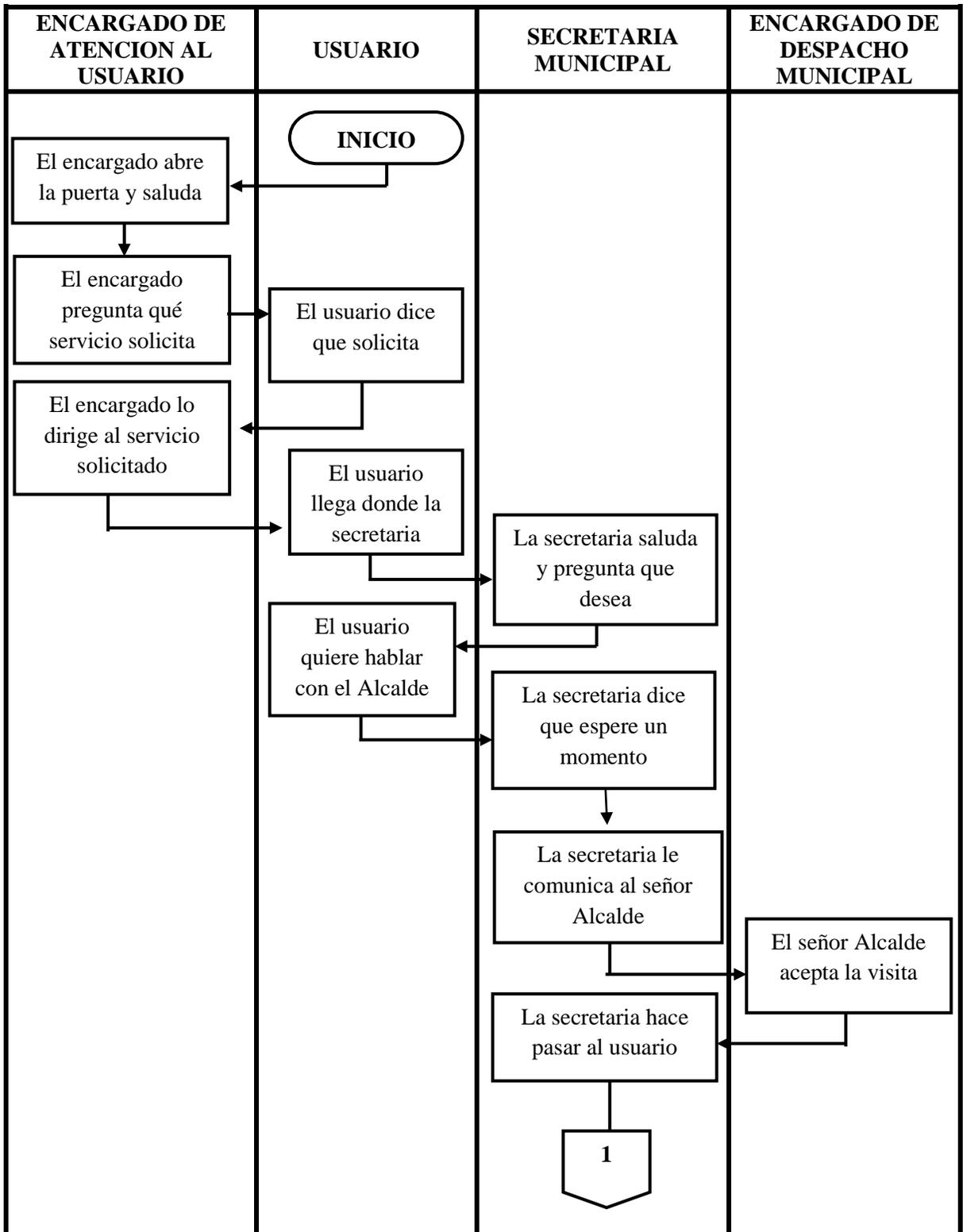
Unidades que intervienen: Jefe de recurso humano.

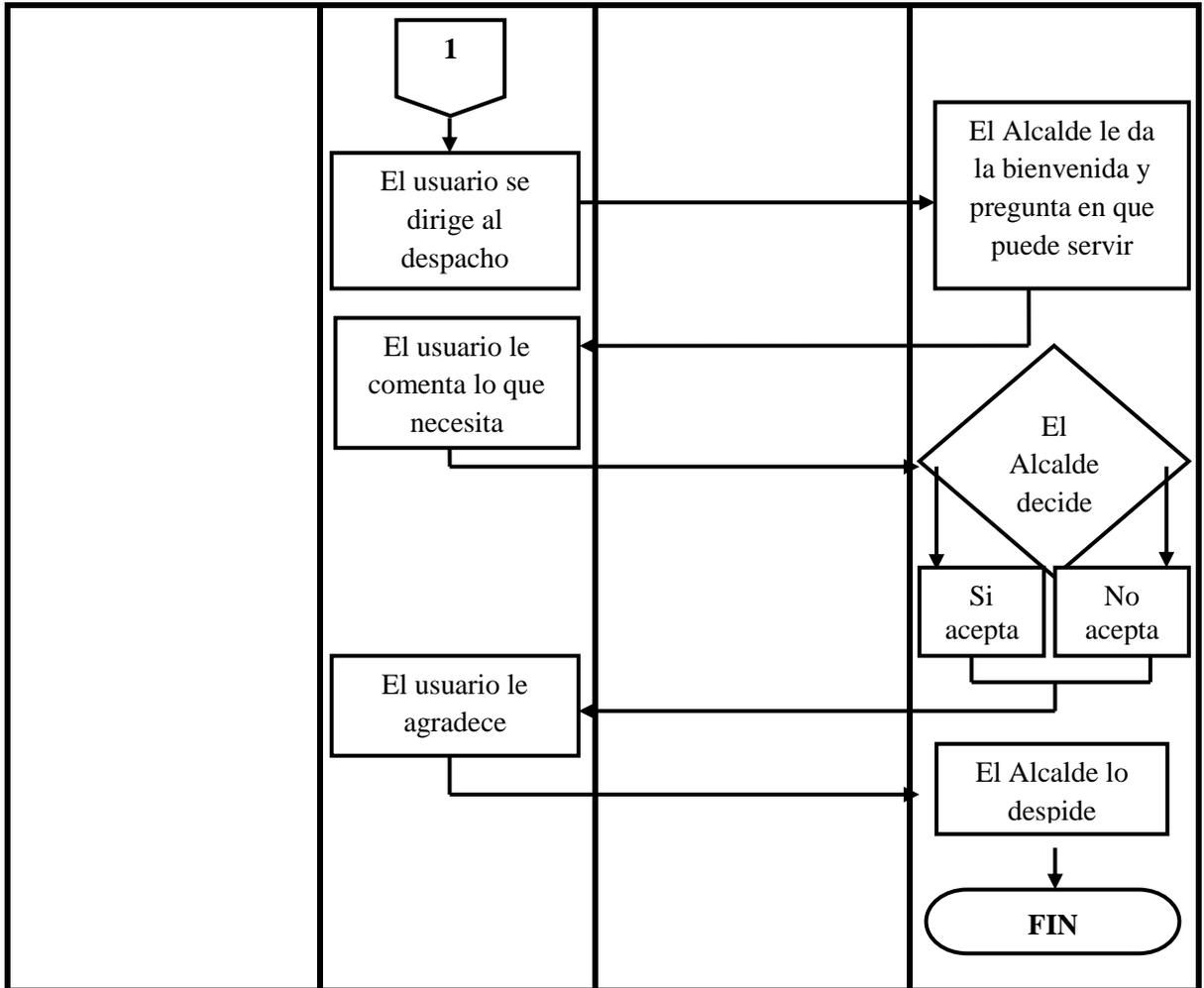
Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Despacho Municipal	1	El usuario llega donde la secretaria
	2	La secretaria saluda y pregunta que desea
	3	El usuario quiere hablar con el Alcalde
	4	La secretaria dice que espere un momento
	5	La secretaria le comunica al señor Alcalde
	6	El señor Alcalde acepta la visita
	7	La secretaria hace pasar al usuario
	8	El usuario se dirige al despacho
	9	El Alcalde le da la bienvenida y pregunta en que puede servir
	10	El usuario le comenta lo que necesita
	11	El Alcalde decide si acepta o no acepta.
	12	El usuario le agradece
	13	El Alcalde lo despide

Diagrama de proceso de remuneración.

N°	Actividades	○	➔	□	▭	⊖	△
1	El usuario llega donde la secretaria	●					
2	La secretaria saluda y pregunta que desea			●			
3	El usuario quiere hablar con el Alcalde			●			
4	La secretaria dice que espere un momento					●	
5	La secretaria le comunica al señor Alcalde			●			
6	El señor Alcalde acepta la visita			●			
7	La secretaria hace pasar al usuario			●			
8	El usuario se dirige al despacho			●			
9	El Alcalde le da la bienvenida y pregunta en que puede servir			●			
10	El usuario le comenta lo que necesita			●			
11	El Alcalde decide si acepta o no acepta.			●			
12	El usuario le agradece			●			
13	El Alcalde lo despide			●			

Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Despacho Municipal.





Nombre del puesto: Encargado de Catastro y Registro.

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario.

Objetivo: Mantener actualizado el control de registro y catastro.

Políticas: Tener buena presentación.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de Recursos Humanos.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Catastro y Registro	1	El usuario llega al área de Catastro
	2	El encargado lo saluda y pregunta que desea
	3	El usuario comenta lo que necesita
	4	El encargado evalúa la petición y da una solución
	5	El usuario agradece
	6	El encargado lo despide

Diagrama de proceso de Contratación de nuevo personal.

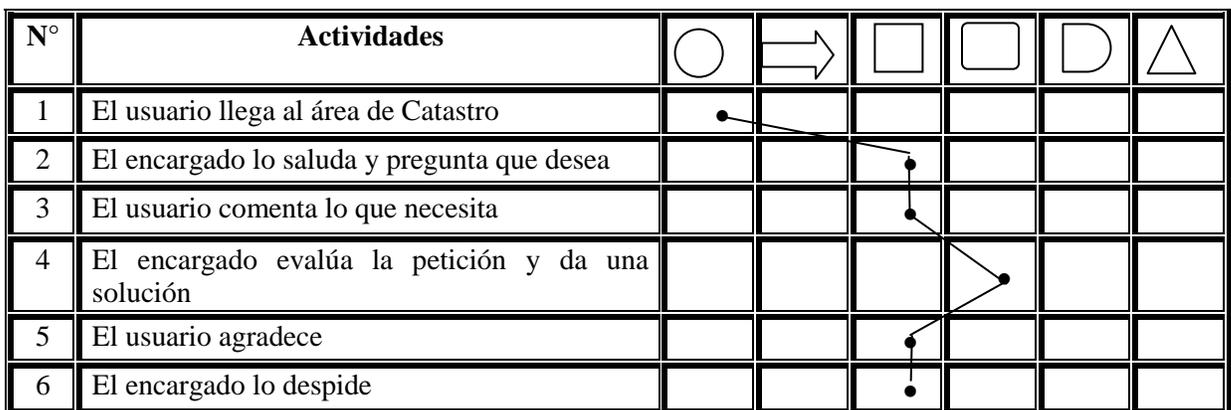
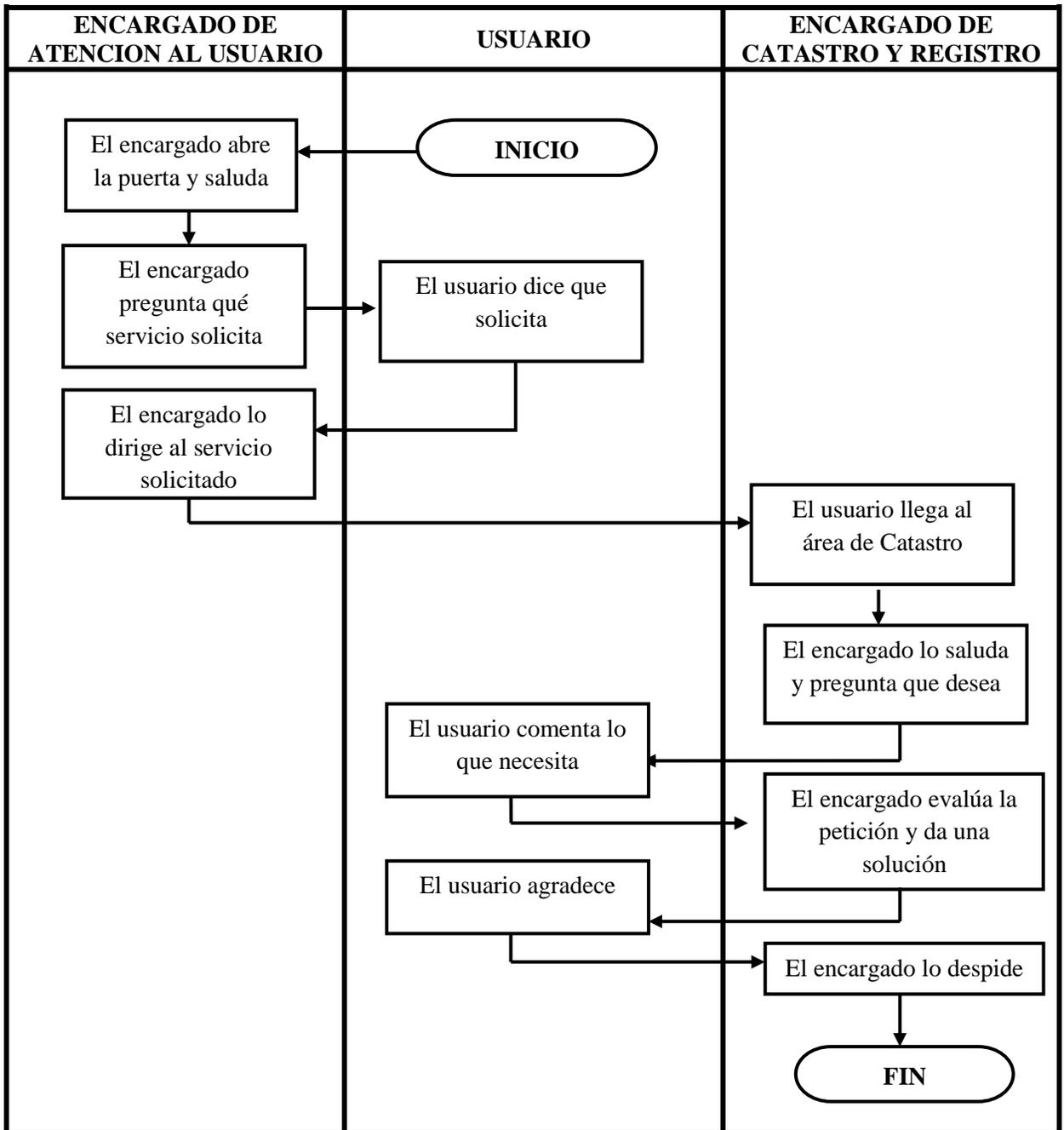


Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Catastro Municipal.



Nombre del puesto: Encargado de Servicios Públicos.

Nombre del procedimiento: Atención a Usuario.

Objetivo: Prestar un servicio rápido.

Políticas: Mostrar buena presentación.

Normas: Buenas relaciones con sus subordinados.

Unidades que intervienen: Despacho Municipal, Jefe de Recursos Humanos.

Responsable	N° de pasos	Observaciones
Encargado de Servicios Públicos	1	El usuario llega al área de Servicios Públicos
	2	El encargado lo saluda y pregunta que desea
	3	El usuario comenta lo que necesita
	4	El encargado evalúa la petición y da una solución
	5	El usuario agradece
	6	El encargado lo despide

Diagrama de proceso de Contratación de nuevo personal.

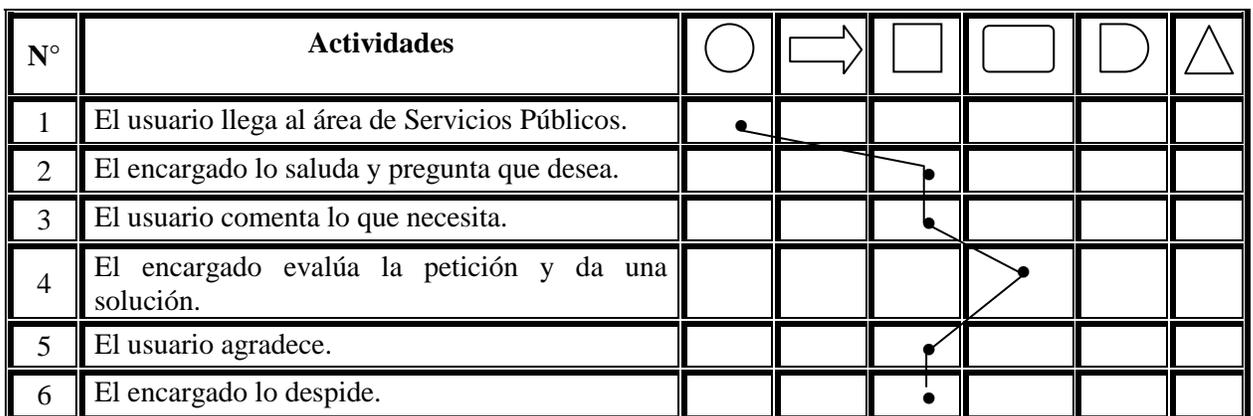
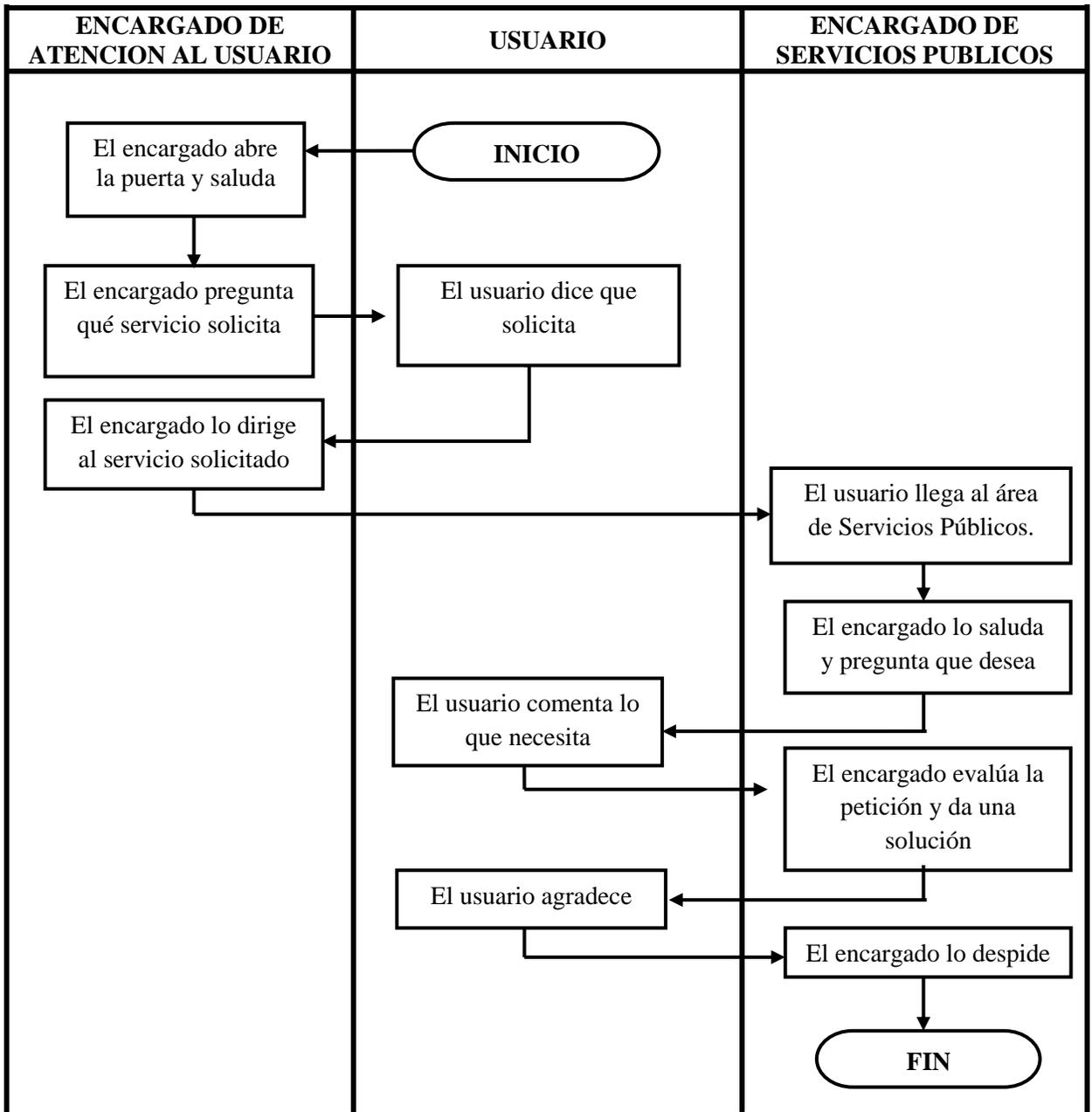


Diagrama de Flujo o Flujograma del Encargado de Servicios Públicos.





Alcaldía Municipal

MANUAL DE

POLITICAS

De San Rafael Oriente

INDICE

	Pág.
I. Introducción.....	200
II. Importancia.....	200
III. Antecedentes de la Institución.....	200
IV. Objetivos de la Institución.....	201
V. Misión y Visión.....	202
VI. Organigrama.....	203
VII. Objetivos del manual.....	204
VIII. Políticas	204

6.2.6.5 Manual de Políticas

I. INTRODUCCION

El presente manual de políticas de la Alcaldía de San Rafael Oriente tiene como propósito informar a los miembros de la empresa sobre las políticas de la misma, las cuales sirven de lineamientos para el desarrollo de de las diversas funciones de la empresa. Dicho manual está conformado por políticas que están distribuidas en distintas aéreas y funciones de la empresa como.

II. IMPORTANCIA

Facilita el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados dentro de un ambiente de respeto y equidad; además contribuye a la cultura organizacional y la moldean dependiendo de la forma en que estas son estructuradas.

III. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

En el año de 1880 con la ayuda del Presidente Rafael Zaldívar se nombro el pueblo El Tempisque en cual se construyó una galera donde funcionaría la Alcaldía, Juzgado de Paz, Comandancia Local y la Escuela Alberto Masferrer; siendo la única en la zona. En este periodo se nombró como alcalde a don Pedro López quién era dueño del barrio el calvario en donde se construyó la alcaldía municipal.

Para el año de 1932 el alcalde Lorenzo de Jesús Coto quién tramitó el título de villa con el nombre de San Rafael Oriente siendo el Presidente el General Maximiliano

Hernández Martínez. En el año de 1964 se construye la nueva Alcaldía separándola de las otras entidades. Se nombro ciudad el 20 de Marzo de 1995 según decreto número 671 publicado en el Diario Oficial el 10 de Abril de 1996 bajo el gobierno del Dr. Armando Calderón Sol.

En el año de 2007 se remodeló la alcaldía municipal bajo la administración del señor alcalde Israel Aparicio quien estuvo gobernando cuatro periodos consecutivos.

IV. OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

OBJETIVO GENERAL:

- ✓ Contribuir al ordenamiento interno de la municipalidad, facilitando la selección del capital humano capacitado e idóneo para asumir responsabilidades y tareas requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Identificar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa de la municipalidad.
- ✓ Establecer las relaciones jerárquicas de los puestos de trabajo.
- ✓ Definir las actividades inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ Describir los perfiles básicos para desempeñar los puestos de trabajo que conforman la estructura organizativa.

V. MISION Y VISION

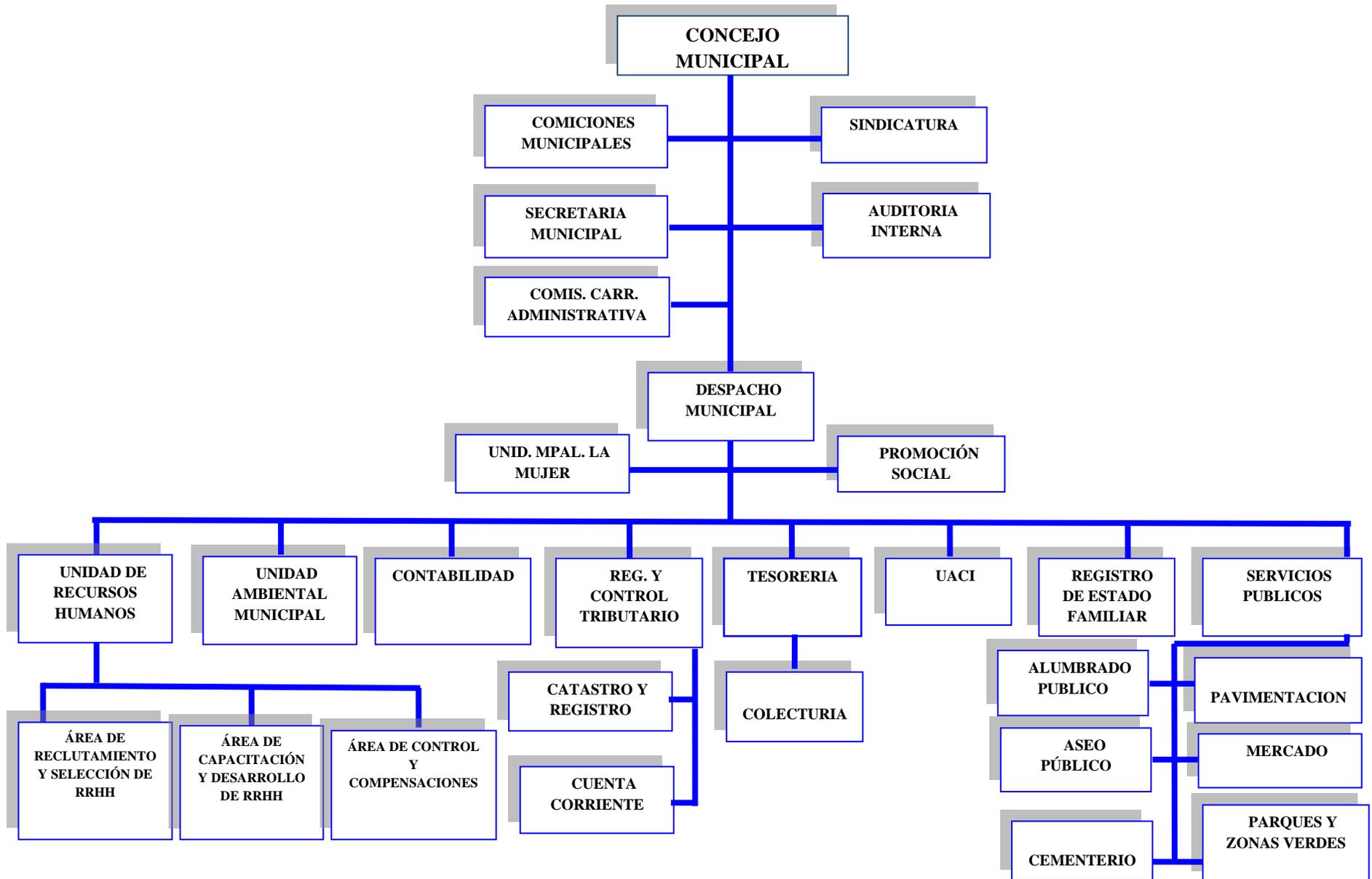
MISION

Ofrecer servicios de calidad y respeto basado en los principios de la democracia participativa, honestidad, equidad y transparencia a toda la ciudadanía, promoviendo un desarrollo integral que permita lograr las transformaciones sociales necesarias en el proceso de cambio.

VISION

Ser un municipio próspero con desarrollo económico, social y cultural sostenible, en armonía con el medio ambiente donde se promueva la participación ciudadana.

VI.ORGANIGRAMA



VII. OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Facilitar el cumplimiento de las tareas y funciones de los empleados de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa

VIII. POLITICAS

POLÍTICAS DE PERSONAL.

- 1) Respetar los horarios de trabajo ya establecidos.
- 2) Tener buena presentación.
- 3) Mantener en condiciones adecuadas el entorno de trabajo.

- 4) Realizar las actividades que se le han sido asignadas de la manera más eficiente posible.
- 5) Respetar los niveles jerárquicos de autoridad.
- 6) Apegarse al estilo de toma de decisiones.
- 7) Respetar a sus superiores.
- 8) Apegarse a las políticas generales de la organización.
- 9) Mantener su concentración total en el trabajo.
- 10) Ningún empleado podrá permanecer en el área de trabajo una vez termine la jornada laboral a menos que este se reporte ante la institución.
- 11) Usar correctamente el uniforme de trabajo que la institución proporciona.
- 12) El empleado deberá registrarse al entrar a su jornada como también la hora de salida.

POLITICAS DE SISTEMA DE REMUNERACIONES.

- 1) Ningún empleado gozara menos del salario mínimo vigente.
- 2) Los días de asueto serán remunerados de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo

POLÍTICAS DE LA INSTITUCION.

- 1) Los días laborales están comprendidos de lunes a viernes.
- 2) La hora de entrada será a las 8:00 a.m. y la hora de salida a las 4:00 p.m.
- 3) La hora de almuerzo estará comprendido entre las 12:00 m a 1:00 p.m.
- 4) El pago será efectuado cada 25 de cada mes.

- 5) El empleado tendrá derecho a gozar 15 días de vacación por cada año de trabajo.
- 6) El salario a devengar dependerá del cargo que cada empleado desempeñe.
- 7) No divulgar información confidencial de la empresa de los cuales tuvieran conocimiento por su cargo y su asunto administrativo que pudieran causar perjuicio a la empresa.

POLÍTICAS DE ADMISIÓN DE PERSONAL.

- 1) El candidato a ocupar un puesto debe de cumplir con todos los requisitos que este exige.
- 2) Deberá pasar por todo el proceso de selección de personal.
- 3) El periodo de prueba que este deberá de cumplir es de un mes con derecho a salario.
- 4) Los empleados internos tienen la oportunidad de ser promovidos a otros cargos más motivadores.

6.3 METODOS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño son una herramienta, u medio para obtener datos e información que pueda procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. Estos métodos varían de una organización a otra porque cada una tiende -a construir su propio sistema para evaluar el desempeño del personal, tal es el caso de la alcaldía Municipal de San Rafael Oriente que se le propondrán los siguientes métodos de evaluación de desempeño.

Método de observación directa: Este método consiste en que el analista se acerca de manera discreta donde los trabajadores para obtener información a través de la observación, el analista debe tener mucho cuidado al aplicarlo; ya que este método tiene pro y contras, uno de ellos es que puede incomodar a los empleados.

Método de escalas gráficas: Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.

6.4 TEMAS DE CAPACITACIÓN PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE

Con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los empleados de la alcaldía se proponen los siguientes temas de capacitación:

Trabajo en Equipo: Es el trabajo individual que colabora hacia un fin común, que comparte una misión común, experiencia y habilidades en forma abierta y respetuosa. En donde la colaboración y el compañerismo fomenten el compromiso y la confianza que buscamos se refleje en la credibilidad de los usuarios en los servicios que se ofrecen.

Higiene y seguridad industrial: Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. La higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde se ejecutan.

Microsoft office Word y Microsoft office Excel Avanzado.

Son herramientas necesarias y de gran utilidad en el desarrollo de las actividades de la alcaldía, por lo que se considera importante que se realicen capacitaciones a los empleados sobre dichas herramientas de manera que contribuyan obtener un mayor desempeño laboral.

Microsoft Excel Avanzado: Proporciona herramientas y funciones eficaces que pueden utilizarse para analizar, compartir y administrar los datos con facilidad. A través del formato condicional podrá comentar visualmente los datos con fines analíticos y de presentación los mismos que le permitirán encontrar fácilmente excepciones y reconocer tendencias importantes en los datos. Microsoft Excel a través de las funciones, filtros y tablas dinámicas le brindarán la posibilidad de resumir, analizar, explorar y presentar datos de resumen. A través de los informes de gráfico dinámico podrá ver los datos de resumen contenidos en un informe de tabla dinámica para realizar comparaciones, patrones y tendencias.

Microsoft Office Word: Es un eficaz programa de creación de documentos que ofrece la capacidad de crear y compartir documentos mediante la combinación de un conjunto completo de herramientas de escritura con la interfaz de usuario de Microsoft Office fácil de usar. Office Word ayuda a los trabajadores de la información a crear contenido de aspecto profesional con mayor rapidez. Gracias a sus nuevas herramientas, podrá construir rápidamente documentos a partir de estilos y componentes predefinidos.

6.5 CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

6.5.1 DETERMINACIÓN DE PERIODOS DE REVISIÓN SEGÚN CRITERIOS.

CRITERIO A EVALUAR	FRECUENCIA	OBSERVACIONES
Misión	Anual	Verificar que tan positiva o negativa ha sido la variación de lo plasmado en la misión, o determinar si no ha sucedido ningún movimiento de acuerdo a su propósito, con respecto al Departamento de Recursos Humanos.
Visión	Anual	Determinar si lo planteado en la visión, se está logrando, es decir, si la Institución se ha encaminado hacia el propósito pretendido por la Unidad de Recursos Humanos, o si se han tenido obstáculos los cuales han provocado un estancamiento en el mismo.
Objetivos	Mensual	Revisar si lo planteado en los objetivos se está alcanzando de manera eficiente y si los recursos asignados para tal propósito están siendo optimizados.
Metas	Mensual	Verificar que los resultados se estén desarrollando de acuerdo a lo planeado, es decir, en forma cuantitativa de acuerdo a los aspectos considerados tales como tiempo, recursos materiales y financieros.
Estrategias	Trimestral	Revisar y analizar si la forma de lograr los propósitos planteados es la que más optimiza los recursos disponibles y aumenta la eficiencia de los resultados, de no ser así, poder corregir de forma inmediata.
Políticas	Anual	Evaluar si las políticas están siendo efectivas en cuanto a la dirección que deben de darle al plan de acción, y si están siendo igual de aplicables que al momento de su creación.
Estructura Orgánica	Anual	Analizar las diferentes relaciones existentes dentro de la Unidad de Recursos Humanos, que se refleja en la estructura actual del mismo.
Presupuestos	Anual	Comprobar si los recursos financieros con los que dispone la empresa son suficientes para cumplir con lo presupuestado y de no ser así establecer prioridades.
Manuales	Anual	Analizar si las actividades y funciones detalladas en cada manual se están ejecutando de la forma más correcta y eficiente, de no ser así, hacer los cambios necesarios.
Control	Anual	Determinar si las inspecciones sobre el Sistema de Gestión de Recurso Humano están dando los resultados esperados; es decir, si los objetivos, metas y estrategias se están cumpliendo de forma productiva y de no ser así determinar si es necesario realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos.

El análisis FODA es un método para analizar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por lo que es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de perfeccionamiento. En este análisis, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la institución, que inciden sobre su que hacer interno y tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a empresas, Instituciones o cualquier otro tipo de organización. Además, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición del sistema es firme y se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos y su situación externa.

6.5.2 MATRIZ FODA

AREA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Planeación.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicabilidad de la misión y visión. • Alcance de Objetivos y Metas planteadas. • Gerente de Recursos Humanos eficiente y capacitado. • Implementar cambios modernos en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar mejores beneficios al personal. • Alcanzar mayor competitividad con la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. • Desarrollar un Plan de Capacitación y Desarrollo. • Retener al personal con el Sistema de Recompensas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No implementar un proceso de Selección y Contratación. • Temor del personal a adaptarse a los cambios ocasionados por la creación del Departamento de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que Instituciones de la misma naturaleza tengan un mejor Sistema de Gestión de Recursos Humanos. • Que Instituciones similares tengan un personal más capacitado. • Presupuesto Nacional en crisis.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar de manera eficiente todos los manuales para un mejor manejo del personal. • Personal Capacitado para ocupar cargos de mayor jerarquía. • Ejecutar en buen plan de Recompensas y Sanciones a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para alcanzar los objetivos propuestos. • Permitirle al personal que asista a capacitaciones para ofrecer un mejor desempeño. • Obtener financiamiento para cubrir todas las necesidades de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar en el presupuesto público la ejecución del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas reformas salariales. • Situación de liderazgo político. • Reformas laborales.
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un control eficiente de ingresos y egresos. • Disponibilidad del Recurso Humano. • Contar con un control de sugerencias y quejas para medir la calidad y satisfacción de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar al máximo los beneficios obtenidos de un eficiente control del Departamento de Recursos Humanos. • Realizar cambios en periodos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del Recurso Humano deficiente. • No existen controles internos escritos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos tenga un impacto negativo en la atención de los usuarios de la Institución.

6.5.3 MATRIZ RESUMEN (Consolidado).

La Tercera herramienta de trabajo es la Matriz Resumen, el cual consiste en asignarle diversos criterios aplicables a los componentes del sistema e ir comparándolos para verificar en qué medida los componentes del sistema se van cumpliendo o si existen fallas en estos y poder así hacer las acciones correctivas pertinentes.

6.5.3.1 CRITERIOS A EVALUAR DE LA MATRIZ RESUMEN.

Planificable: Acción y efecto de planificar, decisión económica que establece los programas de producción, los objetivos a alcanzar y las etapas de financiación.

Trazar los planos para la ejecución de una obra, hacer plan proyecto de una acción.

Aplicable: Acción y efecto de aplicar, en términos económicos, consiste en emplear una herramienta para lograr un fin.

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

Alcanzable: llegar al cumplimiento de nuestros propósitos, lograr llegar a nuestra meta.

Entendible: Dar a conocer de una forma clara una idea, de tal modo que todos la puedan conocer

. 6.5.3.2 MATRIZ RESUMEN.

Etapa \ Criterio	Planificable	Aplicable	Novedoso	Alcanzable	Entendible	Observaciones
PLANEACION						
Misión.	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es planificable porque se provee o se concibe según la naturaleza de la institución. ✓ Es aplicable ya que esta muestra quiénes somos y que hacemos. ✓ Es novedosa porque esta cambia con forme a los periodos ejecutados. ✓ Es alcanzable porque demuestra lo que hacemos. ✓ Es entendible porque la entienden o deben entender todo mundo, es decir los empleados, usuarios.
Visión.	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es planificable, ya que este representa la idea hacia dónde vamos. ✓ Es aplicable porque esta hace ver la dirección de la institución. ✓ Tiene que ser novedosa para que esta se adapte a los cambios en gestión. ✓ Es alcanzable porque es lo que nosotros como organización pretendemos lograr. ✓ Entendible y de fácil explicación para todos los usuarios.
Objetivos.	X			X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son planificable porque estos se toman en cuenta en el rumbo de la institución. ✓ Son alcanzable ya que estos van encaminados a brindar el éxito de la institución. ✓ Deben ser entendibles y fácil entendimientos para todos los interesados.
Estrategias.	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son planificable porque estas son esenciales en el desenvolvimiento de la institución. ✓ Son aplicable porque son las herramientas para echar andar la institución. ✓ Son novedosos porque deben adaptarse a los cambios de gestión.

						<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son alcanzables porque son un conjunto de medios que se deben alcanzar para lograr lo propuesto. ✓ Son entendibles porque muestra el camino para cumplir la visión.
EJECUCION						
Estructura Organizativa.	X	X			X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es planificable porque se toma en cuenta las posiciones jerárquicas cuando se elabora. ✓ Es aplicable porque esta demuestra los niveles y puestos de la institución. ✓ Es entendible porque toda persona de la institución debe saber su posición en ella.
Cultura.	X		X		X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es aplicable porque determina la forma en la que se comportan los empleados. ✓ Es novedosa porque esta es susceptible a los cambios. ✓ Es entendible porque los empleados la ponen en práctica.
Liderazgo	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se planifica el tipo de liderazgo que necesita la institución. ✓ Es aplicable porque influye en el comportamiento de los demás. ✓ Es novedoso porque debe innovarse conforme al tiempo y las necesidades. ✓ Deben ser entendible para las personas que lo ponen en práctica.
Manuales.	X	X	X		X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son planificable porque se prevee el uso de ellos en la institución. ✓ Se aplican cuando se ponen en marcha conforme a las circunstancias. ✓ Son novedosos porque su estructura y también su contenido cambian conformen al tiempo y las necesidades. ✓ Deben ser de fácil comprensión para los empleados de la institución y que lo pongan en marcha.
CONTROL						
Periodo de Revisión.	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es planificable porque se prevee con anticipación para ponerlo en práctica. ✓ Es alcanzable porque se realiza en un periodo de tiempo

						<p>determinado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es aplicable porque verifica si se está cumpliendo la planeación. ✓ Es entendible de forma clara para poder darle a conocer.
Método de Evaluación Utilizado.	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es planificable porque se prevee evaluar cierto tiempo determinado. ✓ Es aplicable cuando se pone en marcha el método de evaluación. ✓ Es novedoso porque se buscan nuevos métodos más eficaces para evaluar. ✓ Es alcanzable porque se puede lograr en un tiempo determinado. ✓ Es entendible para que exista una buena concordancia con los datos obtenidos.

6.5.4 LA FORMA EN QUE SE RETROALIMENTARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para definir la forma en que se retroalimentara el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, hay que identificar de que manera tiene que desarrollarse, y como aplicar los correctivos necesarios en caso de encontrar desvíos en la ejecución de las tareas establecidas por la administración. Una efectiva retroalimentación al Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se puede llevar a cabo haciendo énfasis en los siguientes aspectos.

- a) Informes Escritos.
- b) Informes Verbales.
- c) Funcionarios a quienes van dirigidos.
- d) Reuniones.
- e) Periodicidad con que se desarrollaran.

Informes Escritos.

Los informes escritos son una herramienta sencilla y que generan buenos resultados. Un informe escrito es una notificación que se le hace al empleado sobre un asunto en cuestión ya sea bajo rendimiento, faltas al reglamento, daños a la propiedad de la institución, etc.

Entonces un informe es un documento cuyo objetivo es hacer un llamado de atención al empleado sobre la falta cometida, estos se dan de manera descendente involucrando a las personas relacionadas directamente con la situación. Esta herramienta es de suma

importancia al momento de direccionar el desempeño y comportamiento de los empleados hacia los objetivos de la institución.

Ejemplo de Informe Escrito.

Fecha / /

De: Alcalde Municipal de San Rafael Oriente.

Para: Jefe de Recurso Humano.

Lic. _____.

Reciba un cordial saludo de la institución, deseándole éxito en sus labores y prosperidad en su hogar.

Permítanos mencionarle que para nosotros es un gusto tenerlo en nuestro equipo de trabajo y que en el tiempo que usted ha laborado en esta empresa su trabajo a contribuido en gran parte al desarrollo de la misma, pero últimamente hemos observado diferencias en los procesos de selección y los cursos de capacitación no generan los resultados deseados.

Esperamos que atienda lo más pronto posible este llamado y que se presente a la Despacho Municipal para tomar una decisión sobre la solución de este asunto.

Atte. _____

Lic. Ever Asmel Gonzales Garciaguirre

Alcalde Municipal.

Informes Verbales.

Los informes verbales tienen el mismo propósito de los informes escritos, estos se dan de manera más directa entre el subordinado y su jefe inmediato. Este tiene potestad de hacer un llamado de atención al personal a su cargo en el momento en que se producen anomalías en el desarrollo de las actividades de la institución.

Funcionario a quienes van dirigidos.

Los informes se presentan en forma descendentes, van desde el más alto nivel jerárquico hacia el más bajo. Lo ideal que el informe recibido por un empleado haya sido enviado por su jefe inmediato.

Reuniones.

Las reuniones son una herramienta importante cuando se pretende sincronizar las actividades de la empresa y que esta se dinamice por la excelente comunicación que existe entre sus miembros.

Pueden variar en términos de niveles jerárquico en donde se realizan, pues los asuntos tratados en cada nivel son diferentes; pero no hay que olvidar que todos se realizan para alcanzar un mismo fin, y todo debe funcionar como una sola pieza, en esta idea es donde se basa la importancia de las reuniones.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente realizara cinco tipos diferentes de reuniones, en los que se trataran de organizar aquellas actividades de importante relevancia para el funcionamiento de la institución.

1) Reuniones entre Concejo Municipal y Jefe de Recursos Humanos.

Fecha: _____

Hora: _____

Asunto:

- ✓ Evaluación de los resultados financieros.
- ✓ Evaluación de metas.
- ✓ Evaluación de objetivos.
- ✓ Evaluación estratégica.

2) Reunión entre Jefe de Recursos Humanos, Sub-Operativo.

Fecha: _____

Hora: _____

Asunto:

- ✓ Evaluación general del desempeño.
- ✓ Evaluación de los beneficios de los cursos de capacitación.
- ✓ Análisis de las necesidades de capacitación.
- ✓ Identificación de oportunidades empresariales.

3) Reunión entre: Gerente de Recurso Humanos, Encargado de Reclutamiento y Selección, Encargado de Control y Compensaciones, Encargado de Capacitación y Desarrollo.

Fecha: _____

Hora: _____

Asunto:

- ✓ Evaluación de los Resultados del Sistema de Gestión.
- ✓ Evaluación individual de cada miembro del departamento de recursos humanos.
- ✓ Identificación de necesidades del sistema de Gestión.

6.5.5 FORMULACIÓN DEL SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS AÑO 2012

6.5.5.1 CONTRIBUCION AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN RAFAEL ORIENTE.

Cuadro 1 de 1

N°	ÁREAS BÁSICAS DE GESTIÓN	METAS DE RESULTADOS CUANTIFICABLES AÑO 2012	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	IMPACTO ESPARADO EN LA ADMINISTRACION
1	Reclutamiento y Selección.	1.1 Disminuir el tiempo de reclutamiento y selección en 20 días	Número de días.	1.1.1 Revisión del curriculum. 1.1.2 Entrevista preliminar. 1.1.3 Pruebas de Selección. 1.1.4 Entrevista de Empleo. 1.1.5 Decisión de selección.	Disminuir los costos en el proceso de reclutamiento y selección.
		1.2 Asignar 15 días para atraer candidatos.	Número de días	1.2.1 Anuncios en puntos estratégicos. 1.2.2 Utilización de fuentes de reclutamientos.	Contribución para llenar más rápido las vacantes
		1.3 Definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal que contribuyan a cambiar los actuales procesos de reclutamiento.	Número de días.	1.3.1 Identificar la necesidad de establecer políticas. 1.3.2 Elaborar una guía de lineamientos. 1.3.3 Dar a conocer a los empleados el manual de políticas. 1.3.4 Aplicación de Políticas. 1.3.5 Tomar decisión.	Le proporcionan a la Institución una guía en donde el jefe y los subordinados puedan tomar las mejores decisiones, y son una guía para el alcance de objetivos.

Cuadro 2 de 1

N°	ÁREAS BÁSICAS DE GESTION	METAS DE RESULTADOS CUANTIFICABLES AÑO 2012	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	IMPACTO ESPARADO EN LA ADMINISTRACION
		Contar con un programa de inducción.	Número de días.	1.4.1 Definición del tipo de selección. 1.4.2 Recolección de información. 1.4.3 Identificación de técnicas a utilizar para definir la estructura de los procesos de inducción. 1.4.4 Documentar la información y los procesos realizados. 1.4.5 Formalizar las tareas y los recursos utilizados.	Le servirá para tomar lineamientos sobre los pasos a seguir para la contratación de personal de forma más estructurada y sobre una base teórica.
2	Capacitación y Desarrollo.	2.1 Se realizarán diagnósticos 2 veces por año para identificar la necesidad de adiestramiento del personal.	Diagnostico	2.1.1 Identificar la necesidad de un diagnostico de necesidad de adiestramiento. 2.1.2 Determinar el método de investigación a utilizar. 2.1.3 Realizar la investigación. 2.1.4 Recepción y análisis de información. 2.1.5 Decisiones a tomar.	Le proporciona a la Institución información pertinente sobre la falta de adiestramiento de personal y así poder tomar decisiones.
		2.2 Desarrollar una capacitación cada seis meses con temas en el área administrativa, técnica y financiera.	Número de días	2.2.1 Identificar las necesidades de capacitación. 2.2.2 Determinar los temas de capacitación. 2.2.3 Establecer el programa de capacitación 2.2.4 Poner en marcha el programa de capacitación.	Le permitirá a la Institución contar con empleados altamente capacitados para desarrollar cada una de las funciones correspondiente.

Cuadro 3 de 1

N°	ÁREAS BÁSICAS DE GESTION	METAS DE RESULTADOS CUANTIFICABLES AÑO 2012	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	IMPACTO ESPARADO EN LA ADMINISTRACION
		2.3 Se realizarán programas de adiestramiento que estén orientados, de tal manera que beneficie tanto a la Institución como a los empleados.	Número de días.	2.3.1 Realizar un Diagnóstico para conocer las necesidades. 2.3.2 Jerarquizar las necesidades. 2.3.3 Identificar la necesidad a adiestrar. 2.3.4 Diseño y Programación a adiestrar. 2.3.5 Organización de la unidad de adiestramiento. 2.3.6 Ejecutar el plan de adiestramiento. 2.3.7 Seguimiento y evaluación del adiestramiento.	.Le permitirá a la Institución contar con empleados desarrollados con destrezas y habilidades previamente adquiridas, para lo cual se requiere una práctica prolongada para lograr precisión y rapidez en el desarrollo de su trabajo.
3	Control y compensación.	3.1 Implementar un sistema de compensación que motive al personal de la Institución.	Sistema de compensación realizado	3.1.1 Determinar si la Institución cubre las necesidades económicas de los empleados. 3.1.2 Evaluación de los beneficios ofrecidos en el mercado. 3.1.3 Revisión de los programas de inducción y adaptación. 3.1.4 Evaluar el desempeño obtenido.	Empleados más productivos y motivados y brindará los beneficios legales buscando un compromiso mutuo entre ambas partes

Cuadro 4 de 1

N°	ÁREAS BÁSICAS DE GESTION	METAS DE RESULTADOS CUANTIFICABLES AÑO 2012	UNIDAD DE MEDIDA	ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	IMPACTO ESPARADO EN LA ADMINISTRACION
		3.2 Implementar un sistema de remuneración flexible dentro de los próximos diez meses.	Programa de Remuneración Flexible ejecutado.	3.2.1 Identificar la necesidad de un programa de remuneración. 3.2.2 Definir los criterios de remuneración. 3.2.3 Definir el tipo de recompensa a otorgar. 3.2.4 Hacer entrega de la remuneración al empleado.	Permitirá a la Institución contar con empleados motivados, y será una razón para retener a los empleados en la Institución. Y los empleados se van a volver más productivos
		3.3 Evaluar el desempeño de los empleados 2 veces al año esperando obtener el 90% de los empleados un desempeño óptimo.	Evaluaciones realizadas.	3.3.1 Identificación de las necesidades de evaluación de desempeño 3.3.2 Seleccionar el método más adecuado de evaluación. 3.3.3 Definir los estándares de desempeño esperado 3.3.4 Capacitación del grupo evaluador y aplicación del método.	Le permitirá conocer el desempeño de todos los empleados y así determinar quienes requieren capacitación y quienes requieren recompensas.

6.5.6 Cronograma de Actividades.

Cuadro 1 de 1

N°	Metas de Resultados Cuantificada año 2011	Unidades de medida.	Meta Mensual.												Total	Presupuesto estimado en dólares.	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
1	1.1 Disminuir el tiempo de reclutamiento y selección en 20 días.	El número de días.	X						X							2	\$ 1,446.31
	1.2 Asignar 15 días para atraer candidatos.	El número de días.					X							X		2	\$ 1,446.31
	1.3 Definir políticas que se aplicaran en el programa de selección y contratación de personal que contribuyan a cambiar los actuales procesos de reclutamiento.	El número de días.	X						X							2	\$ 1,446.31
	1.4 Contar con un programa de inducción.	El número de días.			X						X					2	\$1,446.31

Cuadro 2 de 1

N°	Metas de Resultados Cuantificada año 2011	Unidades de medida.	Meta Mensual.												Total	Presupuesto estimado en dólares.	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
2	2.1 Se realizarán diagnósticos 2 veces por año para identificar la necesidad de adiestramiento del personal.	Informes de realización.			X								X			2	\$ 1,446.31
	2.2 Desarrollar una capacitación cada seis meses con temas en el área administrativa, técnica y financiera.	Criterios de evaluación de desempeño contra costo de realización del evento.		X							X					2	\$ 1,446.31
	2.3 Se realizarán programas de adiestramiento que estén orientados, de tal manera que beneficie tanto a la Institución como a los empleados.	Número de días.							X								1

Cuadro 3 de 1

N°	Metas de Resultados Cuantificada año 2011	Unidades de medida.	Meta Mensual.												Total	Presupuesto estimado en dólares.	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
3	3.1 Implementar un sistema de compensación que motive al personal de la Institución.	Sistema de compensación realizado													X	1	\$ 1,446.31
	3.2 Implementar un sistema de remuneración flexible dentro de los próximos diez meses.	Programa de Remuneración Flexible ejecutado.												X		1	\$ 1,446.31
	3.3 Evaluar el desempeño de los empleados 2 veces al año esperando obtener el 90% de los empleados un desempeño óptimo.	Evaluaciones realizadas.				X								X		2	\$ 1,446.31

7.0 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Fuentes Bibliográficas.

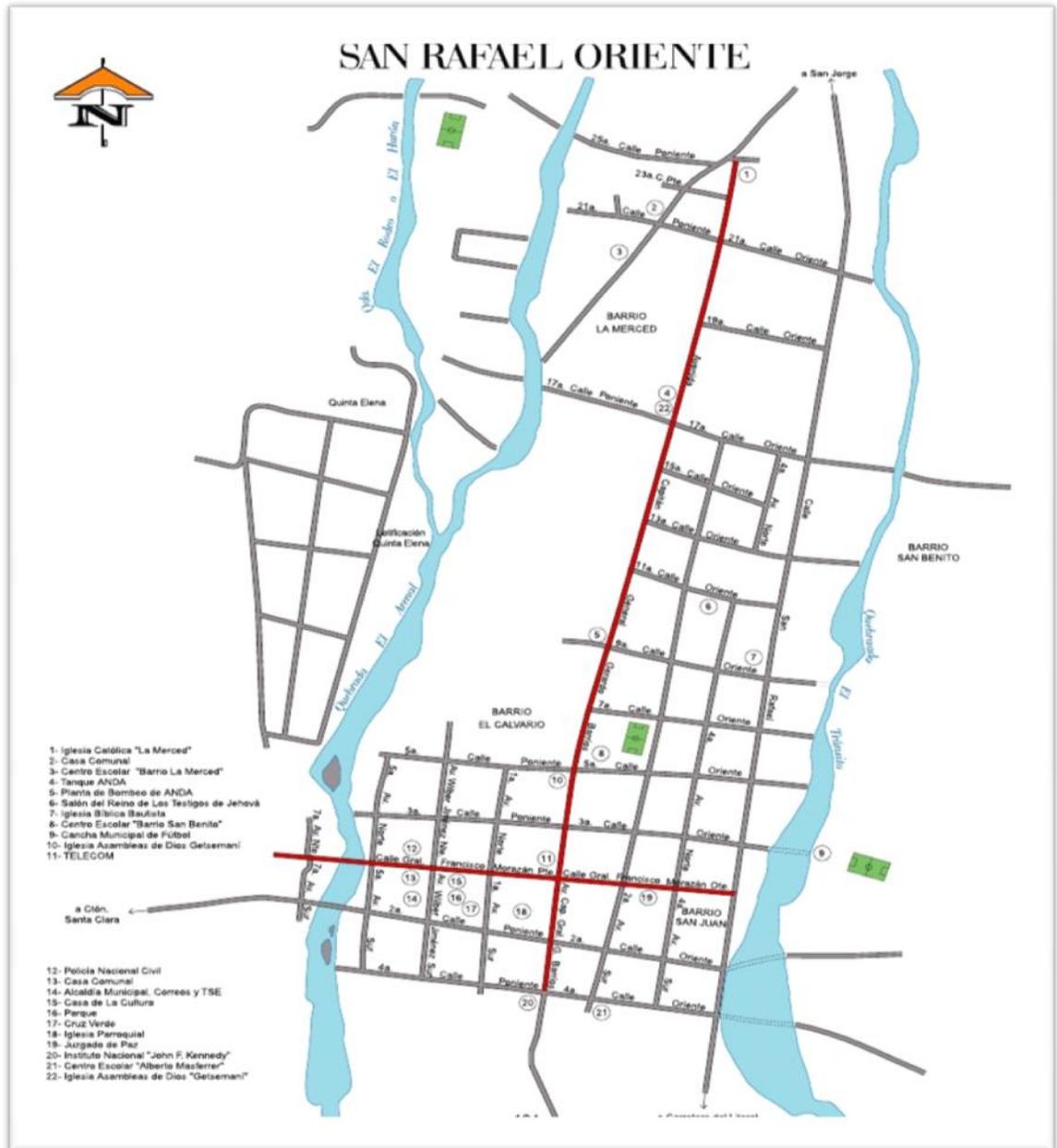
- ✓ Coto, Lorenzo de Jesús Historia de los pobladores de San Rafael Oriente San Rafael Oriente.
- ✓ Monografía de San Miguel, Censo 2007
- ✓ Chiavenato, Idalberto” Gestión del Talento Humano” Mc Graw- Hill, 2004
- ✓ Serrano, Alexis “Administración de Personal” 1° Edición
- ✓ Werther B., Jr. “Administración de Personal y Recursos Humanos” Quinta Edición.
- ✓ Gisper Carlos, Diccionario de Administración y Finanzas, Océano, 2000
- ✓ Constitución de la República, 8ª edición, República de El Salvador, año 2,008.
- ✓ Legislación Administrativa, Corte Suprema de Justicia, San Salvador, El Salvador, año 2,006.

Fuentes Electrónicas.

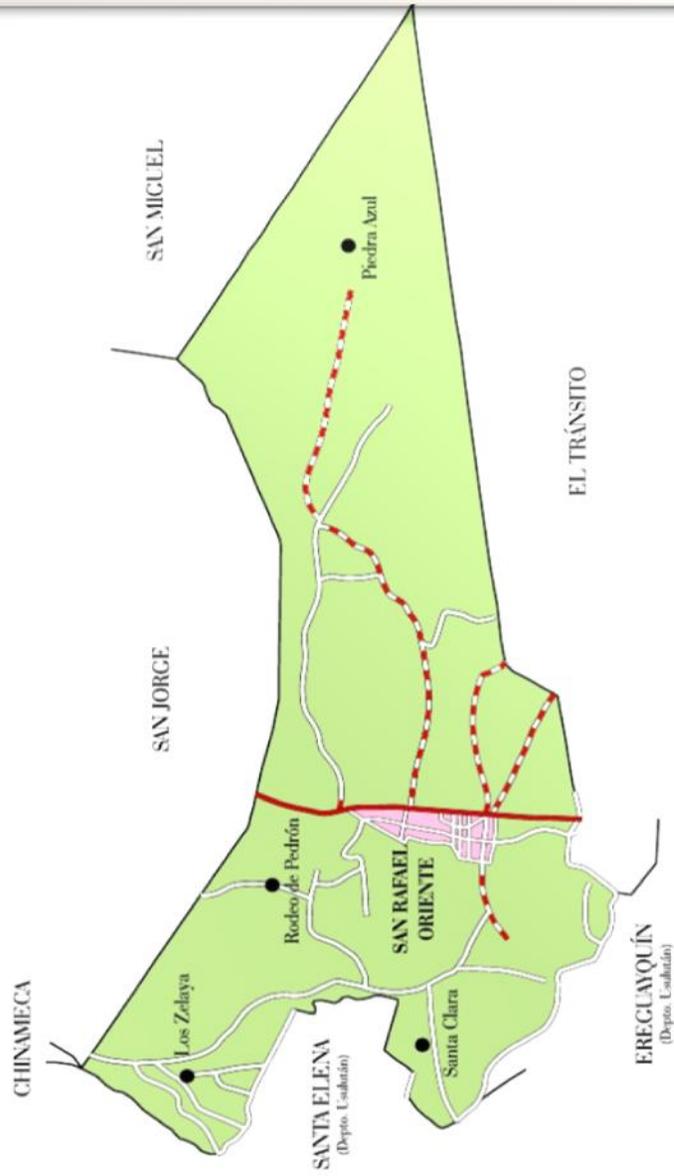
- ✓ <http://www.digestyc.gob.sv/>
- ✓ <http://www.censos.gob.sv/>
- ✓ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organización-del-departamento-de-recursos-humanos.html-77km>.

ANEXOS

Ubicación Geográfica del Municipio de San Rafael Oriente de Departamento de San Miguel



SAN RAFAEL ORIENTE





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

Cuestionario dirigido a usuarios de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

Objetivo: Recopilar información que permita identificar la situación actual de la Alcaldía Municipal sobre el desempeño laboral.

Indicación: Conteste las interrogantes marcando con una X la alternativa deseada.

1- ¿Considera usted que el Recurso Humano (personal) que posee la Alcaldía Municipal se administra adecuadamente?

Si _____ No _____

2- Considera usted que el personal de la Alcaldía Municipal efectúa su trabajo correctamente.

Si _____ No _____

3- ¿En cuál de las siguientes unidades solicita servicios en la Alcaldía?

- a) Cuenta corriente _____ b) Secretaria Municipal _____ c) Catastro _____
b) Aseo Publico _____ e) Mercado _____ f) Cementerio _____
g) UACI _____ h) Registro de Estado Familiar _____

4- ¿Cómo evalúa el servicio que le presta el personal de la Alcaldía Municipal?

- a) Excelente _____ b) Muy Bueno _____ c) Bueno _____
d) Regular _____ e) Malo _____

5- ¿Al solicitar los servicios que presta la municipalidad espera que este le proporcione?

- a) Servicios más eficiente _____ b) Solución rápida a problemas _____
c) Ambas _____

6- ¿Qué tipo de beneficios proporciona la alcaldía a la comunidad?

- a) Empleos _____ b) Seguridad _____
c) Acceso a los servicios básicos _____ d) Ninguno _____

7- ¿Cuáles considera que son los principales problemas que enfrenta la Alcaldía Municipal?

- a) Falta de Recursos Financieros _____
b) Falta de Personal Capacitado _____
c) Falta de Tecnología _____

8- Considera necesario que los empleados de la Municipalidad se capaciten constantemente

Si _____ No _____

9- Considera que si se motivara al personal de la institución mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo?

Si _____ No _____

10- ¿Considera que el personal a cargo de la Administración de la Municipalidad tiene el perfil idóneo para desempeñarse en dicho cargo.

Si _____ No _____



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

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo y Operativo de la Alcaldía Municipal de San Rafael Oriente.

Objetivo: Recopilar información que permita identificar la situación actual de la Alcaldía Municipal sobre el desempeño laboral.

Indicación: Conteste las interrogantes, marcando con una X las alternativas deseadas.

- 1- ¿Considera que el Recurso Humano de la Alcaldía Municipal se Administra adecuadamente?
Si _____ No _____
- 2- ¿Conoce si la institución posee Misión, Visión y Valores?
Si _____ No _____
- 3- Si su respuesta fue si, ¿Pone en práctica la Misión Visión y Valores?
Si _____ No _____
- 4- ¿Posee la Institución un organigrama?
Si _____ No _____
- 5- ¿Cuenta la institución con manuales administrativos? Mencíonelos.

- 6- ¿Posee la institución un Reglamento interno de trabajo y código de Ética?
Si _____ No _____
- 7- ¿Se le ha brindado algún tipo de capacitación para que su desempeño en su área de trabajo sea eficiente?
Si _____ No _____
- 8- Si su respuesta es sí, ¿Sobre qué temática?
a) Temas Administrativos _____ b) Temas Financieros _____
c) Otras _____

9- ¿Considera que el ambiente laboral en su puesto de trabajo es el adecuado?

Si _____ No _____

10- Cuales considera que son los principales problemas que enfrenta la alcaldía municipal

a) Falta de Recursos Financieros _____

b) Falta de Personal Capacitado _____

c) Falta de Tecnología _____

d) Mala Relación Personal _____

11- ¿Considera que recibir incentivos mejoraría su desempeño en el puesto de trabajo?

Si _____ No _____

12- Si su respuesta es sí, ¿qué tipo de incentivos?

a) Incentivos Monetarios _____

b) Incentivos no monetarios _____

c) Ambos _____

13- Existe en la institución algún método de evaluación del desempeño en su puesto de trabajo

Si _____ No _____

14- ¿Qué tipo cultura organizacional se da en la Institución?

a) Positiva _____ b) Negativa _____

15- Cuando se presentan inconveniente en el desarrollo de sus funciones a quien reporta

a) Alcalde _____ b) Sindico _____ c) Ambos _____

16- ¿Se le sanciona por retrasos a su jornada laboral?

a) Si _____ b) No _____

17- Si su respuesta fue positiva ¿Qué tipo de sanciones recibe?

a) Monetaria _____

b) No monetaria _____

c) Ambos _____