



MANUAL DE POLÍTICAS DE PERSONAL

Alcaldía Municipal de Antigua Cuscatlán

INTRODUCCION

Los Recursos Humanos son el factor más importante dentro de toda municipalidad, ya que de allí depende el buen manejo de los recursos financieros, administrativos y técnicos.

El Manual de Políticas de Recursos Humanos, tiene como propósito consolidar los lineamientos que regulan la administración del recurso humano, a fin de que el mismo alcance los objetivos con eficiencia y eficacia, tanto de cada unidad organizativa como de la institución.

OBJETIVOS

- ✓ 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.

BASE LEGAL

El Marco Normativo en que se sustenta la administración de los recursos humanos de la Municipalidad, está regulada por las normas siguientes:

- Constitución de la República
- Código Municipal
- Ley de la Carrera Administrativa Municipal
- Reglamento de Normas Técnicas de Control Interno
- Código de Trabajo

Constitución de la República

El Artículo 11 de la Constitución de la República establece que “Ninguna persona puede ser privada del derecho a la vida, a la libertad, a la propiedad y posesión, ni de cualquier otro de sus derechos sin ser previamente oída y vencida en juicio con arreglo a las leyes; ni puede ser enjuiciada dos veces por la misma causa”

El Art. 204 Ordinal 4º, establece que dentro de la autoridad del municipio se encuentra la potestad de nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias.

Código Municipal

El Art. 3 Numeral 4, menciona que la autonomía del municipio; se extiende al nombramiento y remoción de los funcionarios, empleados de sus dependencias, así mismo el Art. 30, numerales 1 y 2 de este mismo Código establecen dentro de las facultades del Concejo, nombrar de una propuesta por el alcalde fuera de su seno a los funcionarios siguientes:

- Secretario Municipal
- Tesorero
- Gerentes
- Jefes

Por otra parte, el numeral 7 del Art. 48 del citado Código establece dentro las competencias del Alcalde Municipal, nombrar y remover a los

funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviese reservado al Concejo Municipal.

Ley de la Carrera Administrativa Municipal

La Ley de la Carrera Administrativa Municipal establece las disposiciones aplicables a los empleados y funcionarios de carrera, de los distintos Municipios del país, con el fin de lograr un eficiente desempeño en armonía de los derechos de todos.

El Art. 5 de dicha Ley que por su contenido funcional los servidores públicos se clasifican los niveles siguientes:

- Nivel de dirección
- Nivel técnico
- Nivel de soporte administrativo
- Nivel operativo

Por otra parte el Art. 10 de la cita Ley, establece que para uno de los niveles funcionales y para cada cargo específico habrá tres categorías.

Código de trabajo

En principio rige la relación laboral del sector privado; sin embargo excepcionalmente se aplica a trabajadores cuya relación con el Estado o municipalidades se origina en un contrato, siempre y cuando se trate de cargos de servicios y que por estar nombrados por contrato, no están cubiertos por la Ley de Servicio Civil, ni por la Ley de Servicio Civil, ni por la Ley Reguladora de la Garantía de Audiencia.

Ley del Servicio Civil

Establece los Deberes y Prohibiciones de los Servidores Públicos, entendiendo por servidor público toda persona que colabora o contribuye a realizar las distintas funciones estatales que se originan por medio de un Contrato Individual de Trabajo o un acto Administrativo de Nombramiento; dicha ley define las sanciones y procedimientos a seguir en caso de incurrir en faltas en el desempeño laboral.

LEY REGULADORA DE LA GARANTÍA DE AUDIENCIA DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS NO COMPRENDIDOS EN LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Esta Ley regula el procedimiento a seguir en los casos de despido o destitución de los empleados que no están comprendidos en la carrera Administrativa, es decir aquellos excluidos de la Ley de Servicio Civil.

El Artículo 4 de la Ley de Servicio Civil, establece que están excluidos de la cobertura de la Ley los Cargos de Confianza, Jefaturas, los que requieren para su nombramiento ser profesionales, los que ejerzan cualquiera de los cargos anteriores por contrato, los que manejan fondos del Estado, etc. En este caso, los causales que se aplican son las mismas establecidas en la Ley de Servicio Civil y además toda la que basada en elementos objetivo conduzca razonablemente a la pérdida de confianza o no de garantía de acierto y eficiencia en el desempeño del cargo.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Establecer las políticas a seguir para realizar el reclutamiento y selección del personal con el fin de garantizar que el personal que ingresa a la Municipalidad de Antigua Cuscatlán cubre las expectativas de la Institución.

Es aplicable a quienes ingresan a la Municipalidad de Antigua Cuscatlán para ocupar cualquier puesto en las unidades que conforman la estructura organizacional de la Municipalidad, excepto para los puestos de Concejal, Síndico y Alcalde Municipal.

Reclutamiento

- Defínase para todo proceso de reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Este proceso de inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Para este proceso se tomara en cuenta la convocatoria interna como primera prioridad y en segunda instancia la externa. Las convocatorias serán públicas, y estarán bajo la responsabilidad del

Concejo Municipal o el Alcalde, o el Gerente Administrativo, según corresponda.

POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal interno de la Administración, en primer lugar se verificará un posible traslado.
- La selección de personal se realizará por medio de Convocatoria a Concursos de ascenso (interno) o Abierto (externo)
- La Gerencia de Recursos Humanos contará con los mecanismos expeditos de divulgación de las solicitudes y después de un proceso de selección, proporcionará a las Unidades Organizativas un banco de postulantes, que contenga los candidatos que reúnen los requisitos de las plazas vacantes, y los respectivos resultados obtenidos en el proceso de selección para que los responsables de dichas Unidades Organizativas puedan optar por los candidatos que consideren idóneos para el cargo.
- Todos los interesados/as deberán inscribirse en el Departamento de Recursos Humanos, presentando su currículum actualizado y las acreditaciones respectivas, según perfil solicitado.
- Todos los interesados/as inscritos/as, deberán someterse obligatoriamente al proceso de selección.
- No podrá ser empleado municipal el cónyuge o pariente hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad de alguno de

los miembros del Concejo. La condición señalada no se hará efectiva si al elegirse a un miembro del Concejo su pariente ya figurare como empleado.

- El perfil del cargo a ocupar será la base técnica sobre la cual se realice el proceso de selección, incluyendo en el mismo, funciones a realizar, conocimientos académicos, experiencia, habilidades, características de personalidad requeridas, entre otras.
- La Comisión de la Carrera Administrativa y el departamento de Recursos Humanos son los responsables de la conducción del proceso de selección del personal.
- La edad mínima obligatoria para el ingreso de la Administración será de 18 años, sin embargo, dependiendo del perfil de la plaza y experiencia solicitada ésta podrá ser mínima de 21 años de edad.
- La edad máxima para el ingreso de la Administración, será:
Nivel de dirección: No hay restricción

Nivel técnico: No hay restricción

Nivel de Soporte Administrativo: No hay restricción

Nivel Operativo: 45 años
- El Concejo o Alcalde Municipal serán los que decidirán la persona a ocupar la plaza de la terna propuesta por la Comisión Municipal.
- Toda persona seleccionada/aprobada, deberá presentarse al Departamento de Recursos Humanos para realizar el debido

nombramiento del cargo y presentará la documentación pertinente que se agregará al expediente laboral.

- El departamento de Recursos Humanos será quien deberá inducir al nuevo empleado al interior de la Institución, posteriormente el responsable/jefe del área realizará una inducción del puesto.

NIVELES FUNCIONALES

Las competencias laborales tienen la característica de ser transferibles y ascendidas a distintos puestos de trabajo, por esta razón la ley y esta administración distingue cuatro niveles funcionariales, las cuales varían de acuerdo a la complejidad y variedad de las actividades que se realizan y a la autonomía para realizarlas, los niveles son:

1. Nivel Operativo
2. Nivel de Soporte Administrativo
3. Nivel Técnico
4. Nivel de Dirección

A continuación se explica el concepto de los diferentes niveles:

- **El nivel operativo** pertenece a los empleados con funciones de apoyo a los servicios generales propios de la Institución se describe correspondiente a, Ordenanzas, y Peones
- **El nivel de Soporte Administrativo** pertenece a los empleados que desempeñan funciones de apoyo administrativo y técnico para los que se requiere estudios mínimos de bachillerato (auxiliares, secretarías, asistentes encargados de funciones especiales)

- **El nivel Técnico** pertenece los servidores públicos que desempeñan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas para las que se requiere estudios previos de orden Técnico superior o Universitario (arquitectos, Ingenieros, Proyectistas superiores etc.)
- **El nivel de Dirección** pertenece a los servidores públicos que desempeñan funciones de dirección planificación y organización del trabajo tendentes a lograr objetivos de la Institución que requiere estudios Universitarios, (Gerentes, jefes administrativos y encargados con personal bajo su dirección)

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- Todo candidato a ocupar una vacante deberá realizar pruebas de idoneidad y entrevistas. La Comisión Municipal verificará referencias personales y datos, solicitará exámenes médicos exigidos por la Ley a efecto de comprobar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.
- Todo proceso de selección deberá realizarse de acuerdo a un orden cronológico en atención a la fecha de recepción de la solicitud de contratación, en la Comisión Municipal.
- Defínase para los procesos de selección de candidatos internos y externos los siguientes pasos:
 - a. Comprobación de datos y referencias personales: es la consulta de la confiabilidad de la información proporcionada por los oferentes seleccionados del banco de oferentes de servicios personales.
 - b. Entrevista preliminar para explorar el interés del solicitante relacionado con el puesto de trabajo.

- c. Pruebas de idoneidad técnica y psicológica, para evaluar la compatibilidad del solicitante con los requisitos del puesto.
 - d. Entrevista final con el Jefe que solicitó su contratación o con quien designen las autoridades de las dependencias solicitantes.
 - e. Los resultados de las pruebas mencionadas en el literal c) y de la entrevista mencionada en el numeral d), tendrá una ponderación previamente definida por la Comisión Municipal, en conjunto con la unidad solicitante.
- La Comisión Municipal enviará los resultados del proceso de selección al Concejo Municipal o al Alcalde, o a la Gerencia Administrativa solicitante para que éste seleccione la persona o candidato a contratar.
 - La Unidad de Recursos Humanos debe de comunicar al candidato de ha sido seleccionado y requerirle los documentos necesarios, para formalizar su contratación.
 - En las promociones internas, podrá obviarse el requerimiento de exámenes médicos, verificación de referencias personales y entrevista preliminar.

NORMAS ADMINISTRATIVAS

Además de las fases de selección se deberá cumplir:

- Cuando exista la autorización de cubrir una vacante: la instancia solicitante enviará al departamento de Recursos Humanos el examen de idoneidad y el perfil del cargo.

- Los concursos son de dos clases, Ascenso y abiertos. Los concursos abiertos se realizarán en los casos de acceso a una plaza nueva o en los casos en que el concurso de ascenso no se presentaren candidatos en el término estipulado en la misma o cuando no hubiera obtenido la calificación requerida o la autoridad encargada de nombrar.

- Con base en los resultados de las pruebas de acceso a la carrera administrativa municipal o de la calificación de requisitos y méritos en los casos de ascenso de nivel, la Comisión Municipal seleccionará los/as concursantes mejor calificados al menos tres, los que proporcionara al Concejo municipal o al Alcalde Municipal, o a la máxima autoridad administrativa, que corresponda hacer el nombramiento. En caso el número de concursante fuere inferior a tres, la Comisión lo informara así a la autoridad convocante y le proporcionara los concursantes calificados.

- Toda persona en proceso de selección, nombramiento o contratación debe pasar al Departamento de Recursos Humanos para cumplir con los requisitos de ingreso.

- La Inducción Institucional de personal estará bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos pero en cuanto a sus funciones específicas será su jefatura inmediata superior, quien hace la inducción y entrenamiento requerido.

- Los/as empleadas que ingresan a la Municipalidad estarán en periodo de prueba por un término de tres meses, incluso si el nombramiento es puesto de ascenso o del mismo nivel. Terminado el periodo de prueba se realizará una evaluación de desempeño, y si el empleado/a o funcionario no obtuviere calificación satisfactoria de su desempeño regresará al cargo que venía desempeñándose, en caso de ser ascenso; y en caso de ser de nuevo ingreso finalizará la relación laboral sin más trámite que la previa notificación de la evaluación.

- Para poder abrir su expediente laboral el/la concursante aprobado/a por el Alcalde o el Concejo, deberá presentar al Departamento de Recursos Humanos la siguiente documentación: Currículo Vitae, con una fotografía reciente, tamaño cedula, y una digital.

Anexos al currículum:

- Recomendaciones laborales (2)
- Recomendaciones personales (1)
- Partida de nacimiento original
- Fotocopia de DUI (ampliada)
- Fotocopia de NIT (ampliado)
- Fotocopia NUP (AFP)
- Fotocopia de título de Bachiller o Título Profesional
- Solvencia de la Policía Nacional Civil
- Constancia de Antecedentes Penales

Y si la plaza lo requiere también se solicitará:

- Fotocopia NIP (Escalafón Profesor)
- Fotocopia de licencia de conducir
- Permiso para portar arma de fuego

Además se solicitará exámenes médicos de: Pulmones (tuberculosis), Sangre (Sífilis) y Hemograma, estos exámenes no son determinantes para la selección y nombramiento, sin embargo, son necesarios para determinar la condición de salud del empleado y que no se vea afectado en sus derechos a la hora de desempeñar sus labores.

- La elaboración de acuerdos administrativos, nombramientos, traslados, aumentos, abandono de trabajo, renunciaciones de algunos empleados o empleadas esta bajo la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, sin perjuicio de estar suscritos y/o autorizados por la autoridad o funcionario competente.
- Todo empleado/a que sea nombrado para cubrir otro puesto deberá tomar posesión de su nuevo cargo a más tardar cinco días hábiles después de haber sido autorizado y notificado de su puesto nuevo.
- Podrá nombrarse **interinamente a una persona para desempeñar** un cargo o empleo que estuviere vacante por cualquier causa, a partir de la convocatoria al correspondiente concurso y por el tiempo necesario

para la realización del proceso de selección, adjudicación y nombramiento propios del mismo.

- El nombramiento de interino puede hacerse por un plazo máximo de cuatro meses calendarios y únicamente podrá prorrogarse hasta por dos meses más.
- El Departamento de Recursos Humanos informará semanalmente a la Gerencia General sobre los nombramientos de personal.

CONTRATACION

Objetivo

Establecer las normas y pasos en la contratación de personal nuevo, con el fin de garantizar que su ingreso a la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán responda a las disposiciones del mismo y al Reglamento Interno de Trabajo.

Alcance

Es aplicable a todo el personal de nivel de Jefaturas o subalterno que ocupe un puesto por contrato o por nombramiento de conformidad con el Presupuesto Municipal.

Políticas de Contratación

Toda persona contratada deberá apegarse a las formalidades legales y administrativas contenidas en el Código Municipal y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como a los principios y valores éticos contenidos en el Código de Ética del Servidor Municipal.

- **Contratación de manera temporal o a medio tiempo** La Municipalidad de acuerdo a la naturaleza del trabajo o disponibilidad de recursos financieros puede contratar de manera temporal o a medio tiempo a un trabajador.

- **Expedición de nombramiento** En toda contratación o cambio de categoría o puesto, invariablemente se expedirá un nombramiento, el que tendrá por objeto la formalización de la relación laboral entre la Municipalidad y el trabajador.

- **Nombramiento Interino** A todo el personal de nuevo ingreso se le otorgará un nombramiento interino no mayor de tres meses, al término del cual podrá ser nombrado en forma definitiva.

- **Recontratación** Los Funcionarios y empleados que interpongan renuncia del cargo por motivo de jubilación por tiempo de servicio, podrán ser recontratados, siempre y cuando el récord de la institución, le amerite y sus servicios sigan siendo requeridos por la Municipalidad.

INDUCCION

Objetivo

Establecer políticas y lineamientos para la inducción de los empleados de nuevo ingreso o promovidos

Alcance

Es aplicable a todo el personal de nuevo ingreso, promovido o reubicado

Políticas de Inducción

- **Inducción General** La Unidad de Recursos Humanos será la responsable de realizar la inducción al personal de nuevo ingreso, orientándole adecuadamente acerca del quehacer institucional; así como de sus deberes, derechos y obligaciones, la cual se desarrollará durante el primer día de trabajo, para ello se hará uso del Manual de Bienvenida.

- **Inducción específica relacionada con el puesto de trabajo** La Unidad Organizativa que recibe el nuevo recurso humano brindará la inducción específica relacionada con el puesto de trabajo, así como la orientación pertinente relativa al quehacer de dicha Unidad, se llevará a cabo a partir del primer día de trabajo.

COMPETENCIA DEL PERSONAL

Objetivo

Establecer lineamientos y políticas para asegurar que el personal es competente en la función que desempeña.

Alcance

Es aplicable para demostrar la competencia en lo referente a conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

POLÍTICAS DE COMPETENCIA DEL PERSONAL

- La competencia del Alcalde y Concejo Municipal por el nombramiento que les otorga el Tribunal Supremo de Elecciones, tal como lo establece el Código Electoral.
- La competencia del Gerente General y los Jefes de Área le garantiza el Concejo Municipal a través del conocimiento que tiene la formación profesional, experiencia y su desempeño en el cargo de los funcionarios que nombra.
- La competencia del personal subalterno se garantiza, por su formación profesional, experiencia y por haber aprobado el Examen de Méritos.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo

Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño laboral, a fin de desarrollar y motivar al personal de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán.

Alcance

Aplicable anualmente a los empleados de carrera de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán que tengan mínimo un año de permanencia en la Institución.

POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- La evaluación del desempeño tiene resultados únicos y particulares para cada empleado de carrera. Esta evaluación se realizará conforme los procedimientos establecidos en el manual correspondiente.
- Si el desempeño laboral de un funcionario o empleado es deficiente, el Jefe inmediato debe comunicar con información sustentada al Concejo Municipal o el Alcalde, o la Gerencia Administrativa, quien ordenará por escrito que se le evalúe en forma inmediata.
- La evaluación del desempeño tiene por finalidad el mejoramiento y desarrollo de los servidores públicos de carrera y serán registradas en el expediente del empleado o funcionario, en el Registro Municipal de la Carrera Administrativa Municipal y en el Registro Nacional de la Carrera Administrativa Municipal.

- Con un mes de anticipación a la fecha establecida para la evaluación, el Gerente General envía a cada uno de los Jefes con personal a cargo, los formularios y las instrucciones para su diligenciamiento, colocando la fecha límite de entrega.
- Una vez recibidas las evaluaciones, el Gerente General notifica al empleado de su evaluación final, entregando copia de la calificación con sello original de la Municipalidad. Si existen inconformidades, el evaluado podrá solicitar al Concejo o el Alcalde, o a la Gerencia Administrativa, la revisión de la evaluación practicada conforme lo establecido en el Art. 45 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- La evaluación del desempeño de los funcionarios y empleados debe proyectarse hacia su incorporación en la carrera administrativa.

Calificaciones

En la valoración de la evaluación del desempeño de los funcionarios y empleados municipales, se consideran las calificaciones siguientes: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Satisfactorio, Deficiente y Muy Deficiente.

Manual de Evaluación del Desempeño del Personal

La Municipalidad dispondrá de un Manual de Evaluación del Desempeño Personal, debidamente actualizado y adecuado a las características del puesto de trabajo. Este documento deberá ser elaborado por la Gerencia de Recursos Humanos y aprobado por el Concejo Municipal.

DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Objetivo

Impulsar la actualización y desarrollo del recurso humano mediante la ejecución de un plan integral de capacitación, que proporcione las competencias y conocimientos técnicos necesarios, elevando así el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus labores.

Alcance

Aplicable a todos los funcionarios y empleados de carrera o excluidos de ella.

PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para poder aplicar un proceso de capacitación es importante seguir una serie de pasos, en primer lugar se debe analizar si existe la necesidad de someter a capacitación a los empleados. A continuación se presentan los pasos a seguir:

PASO 1. DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los encargados de recursos humanos, al momento de tomar la decisión de someter a capacitación al personal deben tener en cuenta aspectos como; el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quién lo precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para detectar la necesidad de capacitación es necesario que el encargado de personal haga un análisis de la situación actual y que además haga proyecciones para el futuro.

A. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ALCALDIA MUNICIPAL

El análisis se enfoca en tres aspectos:

1) Análisis Organizacional

Este análisis consiste en observar el entorno, las estrategias y los recursos de la Alcaldía con la finalidad de detectar cuales son las

principales áreas en las cuales se debe aplicar un proceso de capacitación.

El análisis organizacional tendrá como objetivo determinar la situación actual por la que está pasando la Institución.

El análisis organizacional, abarca: misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

La organización incluye la estructura administrativa de la alcaldía que es el conjunto de departamentos y oficinas que llevan a cabo la gestión municipal; las atribuciones y funciones de cada área; y los recursos materiales y financieros, así como el personal que ahí labora. Los procesos administrativos se refieren a los métodos de trabajo; procedimientos y formas de trámite y atención de las actividades de cada área.

En este aspecto las necesidades de capacitación pueden identificarse cuando el personal ejecuta sus actividades sin una adecuada coordinación o en un orden poco preciso que se manifiesta en la ejecución de una misma actividad en varias áreas, el desperdicio de esfuerzos y recursos, la indefinición de las competencias y funciones de cada departamento y los inadecuados métodos de trabajo.

2) Análisis de personas.

Con este análisis se determinará el desarrollo de las tareas es aceptable y se debe estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

El análisis de las personas enfoca al empleo, esto implica dos cosas:

- La determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo.
- Las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo.

Este aspecto se refiere a la motivación y desarrollo integral de los servidores públicos y a las relaciones laborales y otras de carácter informal y de cooperación entre los empleados, funcionarios y autoridades de la alcaldía.

Las necesidades de capacitación pueden presentarse cuando se observe entre otras irregularidades las siguientes: trato inadecuado al público, deficiencias en la orientación e información sobre tramites; complicación en los procedimientos para realizar gestiones y pagos, el número creciente de inconformidades y quejas presentadas por usuarios.

3) Análisis de las tareas

En este análisis el encargado de personal debe determinar cuál será el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto.

Ventajas del análisis de tareas:

- Se conocen todas las tareas realizadas en la alcaldía.
- Se conoce la secuencia de los pasos necesarios para realizar las tareas.
- Se identifican las deficiencias que se presentan al realizar las tareas.

El proceso de análisis de tareas debe aplicarse de la siguiente manera:

- Hacer un inventario de las ocupaciones o procesos.
- Descomponer cada ocupación en las diferentes tareas.
- Determinar cuáles son las tareas más complejas.

El análisis de las tareas con mayor grado de complejidad permitirá la identificación de las deficiencias en cada paso, desarrollar controles

para minimizar la deficiencia, integrar estas medidas al procedimiento o la práctica de trabajadores.

B. TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La técnica que se sugiere ser utilizada para la determinación de necesidades de capacitación en las alcaldías municipales son:

1) **Observación**

La observación verifica la existencia de trabajo ineficiente, como el excesivo daño a los equipos, atraso con la relación al cronograma, pérdida excesiva de tiempo, problemas disciplinarios, alto índice de ausencias y otros.

A continuación se indica la forma de cómo llevar a cabo la observación como técnica:

- El encargado de personal debe observar al empleado en su trabajo durante un ciclo complejo de labores. Es decir el tiempo que se lleva para realizar el trabajo; puede ser desde una hora, un día o más para trabajos complejos.
- El encargado de personal deberá tomar notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo.
- Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevistará a los empleados de todas las unidades de trabajo de las alcaldías.

La entrevista se hará al empleado que está bajo observación para que pueda aclarar los puntos no entendidos en su trabajo y que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado.

PASO 2. DISEÑO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Hecho el análisis de la situación actual de la Alcaldía, el siguiente paso es la elaboración del programa de capacitación.

A continuación se presenta el contenido.

1) Datos Generales.

Dentro de los datos generales se debe describir lo siguiente:

- a) Nombre de la capacitación.
- b) Fuente de financiamiento
- c) Fecha de realización
- d) Área a capacitar
- e) Duración de la capacitación
- f) Institución que lo ejecutara

2) Descripción de la capacitación.

Según la investigación de campo realizada por el grupo se concluye que existe una gran demanda de servicios y necesidades de capacitación en la Institución.

3) Objetivos de la capacitación

Dentro de este paso se establecerá el objetivo general de la capacitación así como también los objetivos específicos, posteriormente se diseñara un cuadro en donde se definirán cada uno de los objetivos específicos relacionados al área, temática, metodología, tipo, nivel, tiempo, responsable y recursos.

- a) **Objetivo General:** Capacitar a la Municipalidad para que pueda brindar a sus clientes internos y externos, un servicio efectivo y eficiente a través de una adecuada administración de los recursos y herramientas de trabajo.
- b) **Objetivos Específicos:** Mejorar y ampliar conocimientos, desarrollar habilidades, proporcionar una enseñanza de manera integral.

PASO 3. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Antes de comenzar con la evaluación del programa de capacitación deben establecerse objetivos específicos:

- Establecer los niveles de la evaluación de la capacitación.
- Evaluar la reacción de los participantes.
- Evaluar el aprendizaje de los participantes.
- Evaluar el comportamiento de los participantes.
- Evaluar los resultados de la capacitación.

Después de establecidos los objetivos se procederá a la evaluación por niveles, a continuación se presentan los cuatro niveles recomendados:

- 1) Valoración global del curso
- 2) ¿El programa respondió a sus expectativas iniciales?
- 3) ¿Se dio a conocer en el programa los objetivos, contenido, metodología, extensión y otros al principio de la capacitación?
- 4) Duración del curso

REMUNERACION

Objetivo

Establecer los lineamientos para determinar la forma de percepción de sueldos por parte de quienes laboran directamente para la Municipalidad de Antigua Cuscatlán.

Alcance

Es aplicable a quienes laboran directamente para la Municipalidad de Antigua Cuscatlán.

POLÍTICAS DE REMUNERACIONES

- Se retribuirá a los Jefes y empleados municipales de tal manera que se compensen las tareas realizadas en el puesto de trabajo, las responsabilidades y nivel de autoridad de cada cargo y los meritos demostrados.
- El sistema de remuneraciones será equitativo, de modo que a las mismas funciones y responsabilidades corresponderá el mismo salario.

ESCALAFON

Objetivo

Establecer los lineamientos que rigen la promoción de los aspirantes a ocupar las categorías contempladas en el Manual de Descripción de Puestos y Categorías. Este documento deberá ser elaborado por la Gerencia Administrativa y aprobado por el Concejo Municipal.

Alcance

El Escalafón aplica a las Categorías que integra la Carrera Municipal definidas en el Manual de Descriptor de Puestos y Categorías.

POLÍTICAS DE ESCALAFON

Sistema Escalafonario

El Sistema Escalafonario constituye el elemento básico a partir del cual se desarrollan las acciones vinculadas a los ingresos, evaluaciones, promociones, traslados y las remuneraciones de los funcionarios y empleados municipales.

Sueldos adecuados y competitivos

Se fijarán sueldos adecuados y competitivos para los diferentes puestos, de acuerdo a la capacidad financiera de la Municipalidad en relación con el Mercado Laboral.

Antigüedad y desempeño laboral

Se considerará la antigüedad y desempeño laboral para pasar de una posición escalafonaria a otra, a partir de los resultados de la evaluación sistemática del desempeño laboral.

Estructura Escalafonaria

Los puestos de trabajo de la Municipalidad conforme al Art.5 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, se agrupan de la manera siguiente:

GRUPOS	CLASES DE PUESTOS
Grupo A o Grupo Ocupacional Dirección	Diez clases
Grupo B o Grupo Ocupacional Técnico	Siete clases
Grupo C o Grupo Ocupacional Administrativo	Diez clases
Grupo D o Grupo Ocupacional Operativo	Diez clases

Categorías

Las categorías o pasos para cada clase de puestos tiene un margen del cinco por ciento (5%)

Prelación

Los empleados municipales tendrán preferencia, en igualdad de circunstancias, para ocupar los cargos inmediatos superiores tomándose en cuenta su capacidad, eficiencia, honradez, responsabilidad, disciplina y en su caso, la antigüedad en el desempeño de sus servicios.

Prohibición

El Concejo Municipal o Alcalde Municipal no podrá proponer como Funcionarios o empleados municipales a personas con las que tengan parentesco por consanguinidad hasta el cuarto grado o por afinidad hasta el segundo, o bien tengan algún interés personal, familiar o de negocios que pueda derivar en alguna ventaja o beneficios para él o para las personas con las que hubiera tenido relaciones profesionales, laborales o de negocios.

Promociones y ascensos

El progreso de los funcionarios y empleados municipales se hará por las vías siguientes:

- a. Horizontalmente.** El progreso horizontal consiste en que un funcionario o empleado municipal puede pasar de una u otra categoría en el mismo puesto, de acuerdo a la antigüedad y el desempeño laboral.

- b. Verticalmente.** El progreso vertical consiste en el cambio a otra clase de puestos o grupo ocupacional donde el puesto es de mayor jerarquía, que se accede mediante los procesos de selección diseñados para tal fin.

El ascenso vertical surge ante la creación de plazas o por existencia de una vacante, donde el aspirante debe cumplir con los requisitos mínimos del puesto y desde luego ganar el concurso correspondiente.

Se denomina concurso escalafonario al procedimiento mediante el cual, se convoca, valora y dictamina, con base en los factores escalafonarios, la asignación de plazas a los funcionarios y empleados municipales que presentaron opción para un puesto.

Progreso en la estructura escalafonaria

El progreso en la estructura escalafonaria se deberá realizar de la manera siguiente:

- a. De una categoría o paso a otra se tomara en cuenta además de la antigüedad, el desempeño y la capacidad
- b. De una clase de puestos a otra se considerará además de la antigüedad, el desempeño y la capacidad, el concurso podrá ser cerrado o abierto, es decir concurso interno o público.
- c. De un grupo ocupacional a otro se tomará en cuenta además de la antigüedad, el desempeño, la capacidad y la existencia de una vacante que se cubrirá con los resultados del concurso cerrado o abierto.

DISCIPLINA

Objetivo

Establecer las normas de conducta esperada del personal que labora en la Municipalidad, a fin de contribuir a la eficiencia y buena imagen de la misma.

Alcance

Aplicable al personal de la Municipalidad, considerando en las categorías contempladas en el presente Manual.

POLÍTICAS DISCIPLINARIAS

- El Concejo Municipal o el Alcalde, la Gerencia Administrativa y funcionarios del nivel de dirección, tales como el Gerente General, Gerentes de Área y Jefaturas son responsables de aplicar las medidas disciplinarias.
- Antes de aplicarse una medida disciplinaria, de debe verificar que el funcionario o empleado municipal conozca los “Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los Servidores Públicos”, establecidos en los Art. 59 al 61 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, así como el “Régimen Disciplinario”, establecido en los Art. 62 al 68 de la misma Ley.
- Las medidas disciplinarias se aplican a los empleados fijos que hayan finalizado su período de prueba. Si un empleado que está en período de prueba ha incurrido en faltas reiterativas, se cancelará su contrato antes de que finalice su vigencia.
- El jefe inmediato de la unidad o departamento en la que se produce un acto constitutivo de falta grave, de acuerdo a lo prescrito en las leyes respectivas, al tener conocimiento del mismo, deberá dentro de un plazo no mayor de cinco días, informar por escrito al Alcalde Municipal, para la investigación e imposición de la sanción que corresponda.

Sanciones

Las sanciones de aplicaran de la manera siguiente:

- a. **Amonestación Oral:** esta la impondrá el Concejo Municipal o Alcalde, y funcionarios del nivel de dirección a la que pertenece el empleado municipal que ha cometido la infracción. La amonestación oral privada, procede cuando los funcionarios o empleados municipales cometen algunas faltas leves: no ser puntual a su trabajo y no dedicarse a él durante las horas que corresponda; dar aplicación o uso diferente al debido, a los bienes de la Municipalidad o sea en beneficio propio o de terceros; y actuar con negligencia o

- imprudencia en el manejo y control de los bienes recibidos para desempeñar el cargo, dañarlos o extraviarlos por negligencia en su custodia.
- b. **Amonestación Escrita:** En caso de reincidencia, dentro del plazo de dos meses siguientes a la fecha de la primera falta, la amonestación se hará por escrito. Esta será impuesta por el Concejo Municipal o Alcalde, y funcionarios del nivel de dirección a la que pertenece el empleado municipal que ha cometido la infracción.
 - c. **Suspensión sin goce de sueldo de 1 a 5 días:** Serán impuestas por el Concejo o el Alcalde, o la Máxima Autoridad Administrativa, dando audiencia por el término de tres días al servidor público afectado.
 - d. **Suspensión sin goce de sueldo por más de cinco días y hasta treinta días:** Previa autorización de la Comisión Municipal y de acuerdo al procedimiento establecido en el Art. 69 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, serán impuestas por el Concejo Municipal o Alcalde.
 - e. **Caso especial de suspensión:** El Art. 65 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, regula el caso en el cual se decreta contra el funcionario o empleado detención por delito.
 - f. **Postergaciones en el derecho de ascenso:** Serán impuestas por el Concejo Municipal o Alcalde, cuando los funcionarios o empleados hayan sido reprobados en la evaluación del desempeño laboral o en las capacitaciones recibidas o hubiere sido suspendido dos o más veces de acuerdo al inciso tercero del Art. 63, en el año anterior a la fecha en que le corresponda ascender.
 - g. **Despido o destitución:** Serán impuestas por el Concejo Municipal o Alcalde, cuando los funcionarios o empleados hayan sido reprobados

en la evaluación del desempeño laboral o en las capacitaciones recibidas o hubiere sido suspendido dos o más veces de acuerdo al inciso tercero del Art. 63, en el año anterior a la fecha en que le corresponda ascender.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Objetivo

Implementar directrices de rotación que le brinde a la administración del recurso humano información relativa a la eficiencia particular de cada empleado, para asignarle tarea que mejor desempeñe, constituyéndose a la vez como mecanismo de capacitación y de control.

Alcance

Es aplicable entre los funcionarios o empleados de carrera que realizan tareas o funciones afines.

POLÍTICAS DE ROTACION DE PERSONAL

Objetivo de la rotación de personal

La rotación de personal se constituye como un mecanismo de capacitación para cubrir necesidades de cada recurso humano y del servicio que se presenten.

Rotación Sistemática

Cada dependencia establecerá en forma sistemática la rotación de los funcionarios o empleados con tareas y funciones afines; para lo cual deberán ser previamente instruidos a fin de que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

Ejecución de la rotación de personal

Los Gerentes de Área o Jefes de Unidades Organizativas ejecutarán la rotación interna de personal de conformidad a las necesidades existentes en cada uno de los puestos de trabajo o por estrategia de trabajo, que conlleve al logro de sus objetivos y deberá de hacerlo del conocimiento de la Unidad de Recursos Humanos en su oportunidad.

GLOSARIO

Antigüedad: La antigüedad del funcionario o empleado municipal, es decir, el tiempo que ha estado trabajando para la Municipalidad, tiene importancia en varios aspectos de la relación de trabajo asalariado, como es, para cobrar en plus de antigüedad, para adquirir la condición de fijo, ascensos, excedencias, entre otros.

Ascenso: Es el reconocimiento por parte de la Municipalidad de una categoría superior al trabajador. El ascenso se producirá teniendo en cuenta la formación, los méritos y la antigüedad del funcionario o empleado de carrera.

Aptitud: Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

Aptitud para el empleo (profesional): Correspondencia entre la capacidad de un individuo y el conjunto de requisitos de una determinada profesión. También se puede entender como “grado de probabilidad” de que un sujeto, sobre la base de los puestos que haya desempeñado, pueda satisfacer las exigencias de una profesión.

Autoevaluación: Evaluación de uno mismo durante el proceso de planificación de la carrera profesional o de evaluación del rendimiento. Sistema de evaluación del rendimiento en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos. Con frecuencia, una herramienta efectiva en los programas que se centran en el auto-perfeccionamiento, el crecimiento personal y el compromiso con los objetivos. La auto-evaluación está sujeta a sesgos y distorsiones sistemáticas cuando se utiliza con fines de evaluación.

Necesidades Institucionales: Las permutas, traslados, reubicaciones y otras acciones de personal deben responder a necesidades institucionales y estar debidamente justificadas.

La rotación no debe ser utilizada injustificadamente como mecanismo para reubicar al personal sin un criterio técnico y en áreas, en las cuales sus conocimientos y experiencias no van a ser aprovechadas por la Municipalidad.