

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL



**TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN
Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE LA ALCALDÍA
DE MANAGUA EN EL PERIODO 2021-2022**

AUTOR: LIC. JOSÉ KASFNIOLI RODRÍGUEZ CEDEÑO

TUTOR: MSc. KARLA JISSELE CASTRO ALMANZA

MANAGUA, MARZO 2023

Índice

i. Carta Aval Tutor	5
ii.Resumen	6
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes Teóricos.....	2
1.2 Antecedentes de Campo	3
1.3.Justificación.	5
1.4.Planteamiento de problema.	6
1.5.Formulación de problema.	7
II. OBJETIVOS	8
2.1.Objetivo General	8
2.2.Objetivos Específicos	8
III. MARCO TEÓRICO	9
3.1Recursos humanos.	9
3.1.1Objetivo de Recursos Humanos	10
3.1.2 Funciones de un departamento de Recursos Humanos.	11
3.1.3 Importancia de los Recursos Humanos.	12
3.2 Gestión de Talento Humano.	13
3.2.1 Objetivos de la Gestión de Talento Humano.....	14
3.2.2 Diferencia entre Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano.	15
3.2.3 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.	16
2.3 Políticas Empresariales.....	18
2.3.1 Políticas de Gestión del Talento Humano.	20
2.3.2 Importancia de las políticas de Gestión del Talento Humano.	21
3.3.3Tipos de Políticas de Gestión del Talento Humano.	22
IV. PREGUNTAS DIRECTRICES	23
V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	24
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	26
6.1 Tipo de estudio.	26
6.2. Enfoque.....	27
6.3.1 Población	28
6.3.2 Muestra.	29

6.4. Método de Recolección de Datos.....	30
6.4.1. Fuentes.....	30
6.4.1.1. Instrumentos.....	30
6.4.1.2. Plan de Análisis.....	31
6.4.1.3. Método de procesamiento de información.....	31
6.4.1.4. Método de interpretación de resultados.....	31
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	32
7.1. Análisis de las prácticas de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de Managua en el periodo 2020-2022.....	32
7.1.2. Gestión del Talento Humano en la alcaldía de Managua.....	34
7.1.2.1. Proceso de reclutamiento:.....	34
Gráfico N° 1: Tiempo de contacto.....	36
Gráfico N° 2: Medios de reclutamiento del nuevo personal.....	37
7.1.2.2. Proceso de selección.....	37
7.1.2.3. Proceso de capacitación.....	38
Gráfico N°3: La importancia de la capacitación.....	39
Gráfico N°4: Últimas capacitaciones realizadas.....	39
7.1.2.4. Proceso de recompensa.....	40
7.2. Políticas de Integración de Personal en la Alcaldía de Managua.....	41
7.2.1. Criterios de Inclusión e Igualdad.....	41
Gráfico N°5: Criterios de Inclusión e igualdad.....	42
7.2.2. Inventario de Personal Disponible.....	42
7.2.3. Plan de Carrera.....	43
Gráfico N°6: Plan de carrera.....	44
7.2.4. Formación y Desarrollo.....	44
Gráfico N°7: Formación y desarrollo institucional.....	46
7.2.5. Remuneración.....	46
Gráfico N°8: Remuneración Competitiva.....	47
7.3. Políticas de organización en la Alcaldía de Managua.....	48
7.3.1. Estructura organizativa de la institución.....	48
Gráfico N°9: Organigrama estructural.....	52
7.3.7. Descripción y análisis de puestos.....	53
7.3.8. Selección de Personal.....	54

7.3.9 Criterios de colocación y movimiento interno de los servidores públicos.....	55
Gráfico N°10: Se realiza evaluación al desempeño en la institución.....	59
7.4. Políticas de Formación en la Alcaldía de Managua.	60
7.4.1. Estrategias de formación.	61
Gráfico N°11: Formación y desarrollo institucional.	62
Gráfico N°12: Última Capacitación recibida por los SPM.	63
7.4.2. Destrezas.....	63
Gráfico N°13: Subprocesos utilizados en la institución.....	64
VIII. CONCLUSIONES.....	66
IX. RECOMENDACIONES.....	67
X. BIBLIOGRAFIA.....	68
XI. ANEXOS.....	69
Anexo A. Instrumento de Medición (Encuesta).	69
I. ENCUESTA A DIRIGENTES	72
Anexo B. Entrevista al encargado de la Dirección de Recursos Humanos.	73
Anexo C. Tabulación de encuesta.	74
Datos generales.....	74
Encuesta: Dirigentes.	76
Anexo D. Manual de Políticas Administrativas de Gestión del Talento Humano.	77
I. Introducción.....	79
II. Objetivo.....	79
III. Políticas de recursos humanos.	80
3.1.Características de las Políticas Administrativas.....	80
3.2.Conceptos relacionados.....	81
3.2.1.Normas.....	81
IV.Desarrollo de las políticas de recursos humanos en la Alcaldía de Managua.	82
4.1. Políticas de Integración	82
a)Candidatos Internos.	87
b)Traslados.....	88
c)Promociones.	89
d)Candidatos Externos.....	90
4.2.Políticas de Formación.....	94

Capacitación y Desarrollo.....	95
Evaluación al Desempeño	96
3.3. Políticas de Organización.....	99
IV. Disposiciones finales.....	101

i. Carta Aval Tutor

Msc. Ramfis Muñoz.

Director de PROCOMIN

Su despacho

Estimado maestro

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC- MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino el informe final de investigación de tesis para su defensa titulada ***“Propuesta de Manual de Políticas Administrativas de Gestión del Talento Humano para servidores de la Alcaldía de Managua en el periodo 2021-2022”*** Realizada por el Lic.: ***José Kasfnioli Rodríguez Cedeño***, como requisito para optar al título de Master en Dirección y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos establecidos en este reglamento. Como tutor de Tesis del Lic.: ***José Kasfnioli Rodríguez Cedeño***, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el tribunal Examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la implementación de políticas administrativas en la Alcaldía de Managua.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los trece días del mes de marzo del 2023.



Msc. Karla Jissele Castro Almanza.

Tutor

I. Resumen

Alcaldía de Managua es una institución fundamental para la capital por la variedad de servicios que brinda a los ciudadanos, en la actualidad ha presentado un incremento en la demanda de los servicios, sin embargo, los Servidores Públicos Municipales no han potencializado sus habilidades y capacidades para afrontar los nuevos retos institucionales.

El Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, es una herramienta que brinda de manera clara e integral los componentes para desarrollar las destrezas de los SPM, como son las Políticas de Integración, Políticas de Organización y Políticas de Formación.

Se realiza un estudio analítico – deductivo con enfoque mixto, el tamaño de la población actual es de tres mil trescientos Servidores Públicos Municipales y se tomó un muestreo por conveniencia.

Se definieron cuatro objetivos específicos, se analizó las prácticas actuales de la DRH, se detectó la omisión del proceso de reclutamiento y selección de personal. A través del análisis de encuestas aplicadas a los Servidores Públicos Municipales se formuló las políticas de integración las que fueron resultado de las ausencias del proceso de reclutamiento y selección. Se desarrolló las políticas de organización, estas se integraron al proceso de GTH, desde la asignación del perfil del cargo, hasta la inducción y reconocimiento de las líneas de autoridad de la Institución. Se elaboró las políticas de formación, en la cual se recomienda la activación de la Sección de Evaluación al Desempeño con la efectividad que se requiere.

En el presente estudio se determinó que el diseño de un Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, es la herramienta necesaria para la correcta aplicación de las políticas de integración, organización y formación de los SPM de ALMA.

Se recomienda la implementación del Manual de Políticas Administrativas de GTH, en la Dirección de Recursos Humanos, así como la activación del departamento de formación que incluya la correcta ejecución de la Evaluación al Desempeño de los SPM de ALMA.

Manual, Políticas, Gestión de Talento Humano.

I. INTRODUCCIÓN

El diseño de un Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, es el resultado de la necesidad de la formulación, elaboración y desarrollo de políticas de integración, organización y formación que conlleven a la conformidad y desarrollo de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua.

Es importante, ya que, en el presente Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, se establecen todas las políticas para la correcta integración de los Servidores Públicos Municipales, que posean las competencias necesarias para el correcto desarrollo de su cargo, además de la formación de las mismas con el objetivo de lograr la idoneidad con los objetivos estratégicos de la Institución orientado al crecimiento profesional de todos los Servidores Públicos Municipales.

Para el presente estudio se seleccionó una muestra de 365 Servidores Públicos Municipales, a estas les fueron aplicadas encuestas las que fueron aplicadas por el método convencional, encuestando a 3 categorías de SPM de la siguiente manera: 160 Operarios, 60 Técnicos y 60 dirigentes; también se realizó entrevista al director de Recursos Humanos.

El presente documento se compone de diez apartados distribuidos de la siguiente manera: del I al VI se presenta el protocolo que integra la formulación del problema, la definición de objetivos general y específicos, el marco teórico que comprende la teoría de cada una de las variables identificadas en los objetivos, la operacionalización de variables y diseño del estudio, que comprende el tipo de estudio, el enfoque, la población y muestra, los instrumentos a utilizar para la recolección de datos. El apartado VII presenta el análisis de los datos recolectado por cada objetivo específico, luego el apartado VII comprende las conclusiones del estudio, basado en el logro de los objetivos específicos planteados, el apartado IX comprende las recomendaciones producto de la Investigación y por último el apartado X los anexos, aquí se plasman tablas, la tabulación de los instrumentos utilizados y el Diseño del Manual de Políticas Administrativas de Gestión del Talento Humano, objetivo general de la presente investigación.

1.1. Antecedentes Teóricos

Los Manuales administrativos tienen su origen durante la segunda guerra mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado; fue necesario adiestrar a este mediante Manuales.

Los Manuales administrativos constituyen una de las etapas del proceso administrativo que dan forma a la estructura de la administración universalmente reconocida; cuando la administración es permitida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada etapa, está indisolublemente unidas con las demás y que además se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como proceso administrativo y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social sea privado, público o mixto.

En épocas de vida más sencillas, era importante la buena administración hoy en día es fundamental. Ni aún para países avanzados, con una larga historia de progreso administrativo, ha sido fácil el desempeño ni puede considerarse nunca terminado.

La administración de los recursos humanos, posee sus propios Manuales administrativos de cada uno de sus subprocesos, 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 de la unidad organizativa.

1.2 Antecedentes de Campo

A nivel Nacional:

Según autor de tesis para optar al título de maestría Yamileth Morales Cortez “Evaluación de los manuales administrativos y de procedimientos de Compassion International INC. Para una correcta gestión administrativa durante el periodo 2019-2020” de la Universidad Autónoma de Nicaragua 2020. “Los resultados obtenidos aplicando los distintos instrumentos en relación a las debilidades encontradas en los manuales actuales finalmente ayudaron a hacer una propuesta de actualización de manuales que permitan el cumplimiento de las políticas y procedimiento de manera efectiva...”

Por otra parte, el autor Katy Cortez Olivas de la tesis de maestría “Propuesta de manual de procedimientos para el área de Recursos Humanos de la empresa Industriales S.A para el primer semestre del 2020” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua 2020. “Fortalecer el área de Recursos Humanos con la declaración de toda la información administrada empíricamente, a través de un manual de procedimientos. Establecer el orden en el cual se deben ejecutar los procedimientos, por cada uno de los procesos, según el orden de prioridad e importancia que el área considere oportuno para llevar a cabo sus actividades”

Jessenia del Carmen Pérez López, autora de la tesis, “Propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativos, para el departamento de seguridad del aeropuerto Augusto C. Sandino, en el segundo semestre 2019” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua 2019 dice “La falta de políticas y procesos que faciliten el procedimiento para aplicar a promociones de cargo en el departamento es otro de los factores que afectan el desempeño de los colaboradores...”

Antecedentes de campo a nivel internacional:

Según autor de tesis para optar al título de master Lourdes del Carmen Ochaeta de la Cruz “Elaboración del Manual para la gestión del Recurso Humano del Departamento de Alimentación y Nutrición del Hospital Roosevelt de Guatemala” de la universidad de San Carlos de Guatemala 2012. “Uno de los fines básicos del proceso de organización es el de establecer la interrelación entre todas las funciones administrativas y entre las unidades estructurales responsables de su cumplimiento, de manera que todas ellas contribuyan al logro de los objetivos de la institución. La asignación de responsabilidades, con su correspondiente delegación de autoridad, son aspectos muy importantes en la distribución del trabajo, y deben completarse con instrucciones detalladas y precisas”

Por otra parte, la autora Adriana Valeria Santillán Reyes de la tesis de maestría “Diseño de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la confederación ecuatoriana de organizaciones sindicales libres (CEOSL) para el 2018” de la universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador, Quito 2021. “Las actualizaciones y las diversas especialidades que nos ofrecen en la actualidad los diferentes sectores y el enfoque especial que se les da a los recursos de las organizaciones, hoy en día hacen que se busquen una mejor manera de llevar procesos y evaluar los mismo de manera cualitativa, generando diferentes indicadores que arrojen resultados más apegados a la realidad y sean objetivos, permitiendo a las organizaciones detectar en qué fase están fallando”

Sonia del Pilar Guerrero Allan, autora de la tesis, “Propuesta de un modelo de gestión para la ejecución de estudios de control en la gestión de Talento Humano a las Instituciones Públicas, para la dirección de control del servicio público del ministerio del trabajo” de la universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito 2020. “El objetivo principal de un estudio de control a la gestión de Talento Humano es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos objeto de análisis como selección, formación y desarrollo, medición del desempeño y mantenimiento del personal y hacer propuestas en vista a su mejora; dicho objetivo determina las funciones propias...”

1.3. Justificación.

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permite tener la información organizada de la organización de acuerdo con las actividades que deben seguirse y las funciones del personal de la entidad. Los Manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada.

La elaboración del Manual de Políticas Administrativas constituye un proceso necesario para la Gestión del Talento Humano de los Servidores Públicos Municipales, la finalidad del Manual es brindar información general amplia y suficiente que permita gestionar de manera correcta los beneficios de la organización para fortalecer el sentido de pertenencia y motivación.

La presente investigación ofrecerá aspectos relevantes sobre la formulación, desarrollo y elaboración de un Manual de Políticas administrativas de Gestión de Talento Humano, las cuales contribuirán a la probidad y responsabilidad de los valores y filosofía institucional de igual manera a la igualdad y no discriminación como erradicación de toda distinción realizada, a la optimización de los recursos otorgados a los Servidores Públicos Municipales todo esto con el objetivo de la modernización de la Gestión de Talento Humano en la Alcaldía de Managua.

1.4.Planteamiento de problema.

Síntomas:

Alcaldía de Managua no posee un Manual de Políticas Administrativas sobre Gestión de Talento Humano, en la actualidad cuenta con Ley N° 502 “Ley de carrera Administrativa Municipal” 2015 Ley N°476 “Ley de servicio civil y carrera administrativa y su reglamento 2015” Manual de normas y procedimientos administrativos de la Dirección de Recursos Humanos (3ra edición diciembre 2020) Manual de normas y control interno (3ra edición junio 2020), Convenio Colectivo (diciembre del 2013), Código de conducta N° 01-2011, Reglamento Interno de la Alcaldía de Managua (agosto de 1998) y Organigrama estructural y funcional de la Alcaldía de Managua enero 2020.

Causas:

Si bien existen Manuales y demás documentos mencionados, la Gestión del Talento Humano no se lleva a cabo de manera integral, ya que no se incluyen parámetros de medición que puedan ser cuantificables y de esta manera gestionar mediante políticas que permitan mantener a los Servidores Públicos Municipales motivados a la eficiencia continua.

Pronóstico:

Alcaldía de Managua no cuenta con una política de personal que centre las estrategias necesarias para determinar si los candidatos se adecuan a la cultura organizacional de la institución, a fijar estrategias para captarles, retenerles, formarles y que estos se desempeñen aplicando sus mejores esfuerzos a fin de aportar al cumplimiento de la misión y los objetivos.

Control del Pronóstico:

La elaboración del Manual de Políticas Administrativas, permitirá suplir normas que no están claramente definidas y documentadas y que no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos y externos. Que faciliten y agilicen la toma de decisiones para incrementar la eficiencia, en ellas se debe detallar todos los aspectos de la organización, contratación, códigos de conducta de los SPM, condiciones laborales; cada una de ellas debe ayudar a conseguir los objetivos de la institución.

1.5. Formulación de problema.

Pregunta Toral

¿Cómo debe de estar diseñado un Manual de Políticas Administrativas para la Gestión de Talento Humano de los Servidores Públicos de la Alcaldía de Managua?

II. OBJETIVOS

1.1.Objetivo General

Diseñar un Manual de Políticas administrativas para la Gestión de Talento Humano de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua en el periodo 2020-2022.

1.2.Objetivos Específicos

1. Analizar las prácticas actuales que se realizan en la Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de Managua.
2. Formular las políticas de Integración de personal que coadyuven en la garantía de la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad en los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua.
3. Desarrollar las políticas de Organización que garanticen el máximo rendimiento de los Servidores Públicos Municipales.
4. Elaborar las políticas de formación con el fin que promuevan la actualización y el perfeccionamiento de procedimientos y habilidades de los Servidores Públicos Municipales.

III. MARCO TEÓRICO

2.1 Recursos humanos.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. Tales prácticas y políticas incluyen, por ejemplo, lo siguiente: (Dessler, 2011)

- Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado).
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto.
- Seleccionar a los candidatos para cada puesto.
- Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerar).
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los empleados actuales.
- Fomentar el compromiso de los colaboradores.

Y lo que un gerente debería saber acerca de: (Dessler, 2011)

- La igualdad de oportunidades, las normas éticas y la acción afirmativa.
- La salud y la seguridad de los empleados, así como el trato justo.
- Las quejas y las relaciones laborales.

En consecuencia, de las diferentes tareas del departamento de recursos humanos, siempre es adecuado separar las mismas según la naturaleza de cada una de ellas, esto con el objetivo que cada unidad se encargue de manera satisfactoria y correcta de las tareas a realizar, de esta manera los objetivos institucionales se lograrán de manera eficiente y eficaz.

2.1.1 Objetivo de Recursos Humanos

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que ese ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas de departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente.

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo, el gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos, y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. (Werther, 2008)

En la actualidad el departamento de recursos humanos ha tomado importancia fundamental en la toma de decisiones sobre los objetivos de la organización, no solamente en el ámbito del talento humano ideal, sino también en el financiero en la planificación y metas a cumplir y material para potencializar las habilidades y destrezas de los individuos, cada uno de los departamentos dotados del personal adecuado, herramientas técnicas y tecnológicas; unificaran de manera sólida cualquier organización.

3.1.2 Funciones de un departamento de Recursos Humanos.

Los empleadores comienzan a reorganizar las funciones de administración de recursos humanos de formas más innovadoras. Por ejemplo, Randy Mac Donald, vicepresidente de recursos humanos de IBM, afirma que el organigrama típico de administración de recursos humanos se para de manera indebida las funciones de RH en “silos” como reclutamiento, capacitación y relaciones con los trabajadores. Usando el método de silos no se cuenta con un equipo de especialistas de recursos humanos enfocado en grupos específicos de trabajadores, o bien, en las necesidades de empleados individuales.

Los RH han pasado varias fases. La función de personal consistía sobre todo en asegurar que se siguieran los procedimientos. Cuando surgió el uso de la tecnología en áreas como los exámenes y las entrevistas, el departamento de personal comenzó a jugar un papel más importante en la selección, capacitación y ascensos de personal.

En la actualidad, el departamento de RH atraviesa con rapidez por otra fase: su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. Todo lo anterior significa que ahora es más importante que nunca contratar a la gente adecuada, y capacitarla y motivarla con eficacia. Esto a su vez, demanda un sistema más eficiente de RH. Por ejemplo, las mejores prácticas de RH para muchas de las organizaciones actuales incluyen una contratación muy selectiva, trabajo en equipo y toma de decisiones descentralizadas, sueldos competitivos, capacitación amplia, distinciones de estatus mínima, y flujo de la información entre los empleados y la gerencia; todo ello construido sobre una base que se apoya en las personas como la principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia. (Dessler, 2011)

Es importante mencionar que la administración en sí, es multidisciplinaria por tal razón a lo largo del tiempo ha sufrido muchos cambios para la mejora continua de los procesos administrativos, logrando alcanzar niveles de calidad significativos al tener en armonía los recursos financieros, materiales y humanos de las organizaciones.

3.1.3 Importancia de los Recursos Humanos.

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contratara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (Dessler, 2011)

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación. (Werther, 2008)

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer candidatos cualificados que soliciten su puesto.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto, normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. (Gómez, 2008)

El proceso de reclutamiento es tan importante como las demás etapas ya que para atraer al mejor talento humano a la organización se deben cumplir ciertos parámetros, como la disponibilidad de plazas, requisitos académicos según el perfil del puesto, esto para agilizar los demás procesos, de selección y contratación; reclutar de manera correcta, idónea y eficaz conlleva a las organizaciones a minimizar los tiempos de inducción a los nuevos empleados.

3.2 Gestión de Talento Humano.

Las organizaciones consisten en puestos de trabajo que deben ser ocupados por seres humanos. El análisis de puesto de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos, así como las características que debe tener la gente que se contratara para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica el puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo) (Dessler, 2011)

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar que conviene en cada situación. (Werther, 2008)

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer candidatos cualificados que soliciten su puesto.

Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto, normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con unas cualidades específicas. (Gómez, 2008)

El proceso de reclutamiento es tan importante como las demás etapas ya que para atraer al mejor talento humano a la organización se deben cumplir ciertos parámetros, como la disponibilidad de plazas, requisitos académicos según el perfil del puesto, esto para agilizar los demás procesos, de selección y contratación; reclutar de manera correcta, idónea y eficaz conlleva a las organizaciones a minimizar los tiempos de inducción a los nuevos Servidores Públicos Municipales.

3.2.1 Objetivos de la Gestión de Talento Humano.

La selección de personal funciona solo como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2009)

Desde hace mucho tiempo, los empleadores utilizan las evaluaciones para predecir la conducta y el desempeño laboral, y aquellas suelen ser efectivas. Por ejemplo, un grupo de investigadores aplicó un cuestionario sobre agresividad a jugadores adolescentes de hockey, antes de que iniciara la temporada. La agresividad previa a la temporada, tal como se midió en el cuestionario, predijo la cantidad de minutos que pasarían posteriormente en la caja de penalización por faltas como reñir y hacer tropezar a los contrarios.

Muchas organizaciones utilizan pruebas de selección. Por ejemplo, alrededor del 41% de las compañías que fueron encuestadas por la asociación gerencial Estadounidense evaluaban las *habilidades* básicas de los aspirantes (que se le definen como la capacidad de leer instrucciones, redactar informes y efectuar operaciones aritméticas para desempeñar tareas laborales comunes). (Dessler, 2011)

La selección es el proceso que las organizaciones utilizan para escoger a las personas adecuadas para realizar tareas según el cargo a desarrollar, para esto se utilizan parámetros de medición según las necesidades de la organización, esto para recomendar a quienes se consideren más adecuados para el puesto.

3.2.2 Diferencia entre Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano.

Existe gran variedad de pruebas a disposición del experto en relaciones industriales. No obstante, cada tipo se emplea solo en determinada área, porque la utilidad de cada una es limitada. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las instrucciones para suministrarla y sus aplicaciones se especifican en el manual que acompaña a cada una, el cual debe consultarse antes de aplicarla. El manual debe incluir instrucciones sobre el grado de confiabilidad de la prueba y los resultados obtenidos por el diseñador original.

En la actualidad existen muchas pruebas válidas, que se han corroborado en poblaciones (grupo de personas) amplias. Pese a esto, cada departamento de recursos humanos debe llevar a cabo sus propios estudios de verificación para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines que se persiguen. (Werther, 2008)

El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social David McClelland en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, función, cultura u organización específico. (Werther, 2008)

La selección es el proceso por el que se toma la decisión de “contratar” o “no contratar” a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y, a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puestos. (Gómez, 2008)

Es fundamental elaborar entrevistas debidamente detalladas sobre los intereses de la organización según los perfiles que deseen contratar; esto para seleccionar al nuevo recurso humano de manera correcta, es importante que el entrevistador esté preparado para detectar actitudes y habilidades para el desempeño del cargo.

3.2.3 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

El administrador de capital humano debe recordar que una contratación realizada mediante un proceso contrario a la ética introduce a la organización a una persona que no solo será poco idónea, sino que también se mostrará refractaria a las políticas de personal y se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Por otro lado, las metas de la empresa se alcanzarán mejor siempre que se impongan parámetros claros, idóneos y que contribuyan no solo al éxito financiero, sino también el bienestar general de la comunidad. (Werther, 2008)

El proceso de contratación de personal no está completo, o no debería estarlo, una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los RRHH que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades que trabajaran. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día. Los trabajadores no cualificados o no motivados requerirán probablemente una dirección y supervisión más estrechas. Podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También podrían dar a los clientes información imprecisa o una razón para irse a la competencia. (Gómez, 2008)

Cuando la selección se relaciona con un ingreso, hay dos grandes vías iniciales: la selección propia y la efectuada por un tercero. La selección por un tercero evita tener una estructura especial para hacer las selecciones, lo cual es un costo menos. En el pasado, las selecciones por empresas externas se efectuaban solo para puestos importantes que requerían confidencialidad y, en más de una ocasión, entrar al campo de la competencia para sacarle gente. En la actualidad, es más frecuente recurrir al *outsourcing*, que es la contratación de un tercero para una función o tarea de la empresa, con el fin de evitar costos extra y mantener el gasto bajo control. (Gómez, 2008)

Cuando una empresa implanta una política de contratación restringida, reduce la fuerza laboral al no reemplazar a los empleados que se retiren. Solo se contratan empleados nuevos cuando se puede ver afectado el desempeño general de la organización. Por ejemplo, si un departamento de control de calidad, que consistía en cuatro inspectores, pierde a uno de ellos que se va con la competencia, podría no buscarse un reemplazo. Sin embargo, si la empresa pierde a todos sus inspectores, seguramente reemplazaría por lo menos a algunos de ellos para asegurar una operación continua.

Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. El fundamento es que, si el individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo.

Sin restar importancia a los demás pasos antes mencionados a partir del reclutamiento, selección idónea de los colaboradores según la necesidad de las organizaciones hasta llegar al paso de la contratación es necesario mencionar que a partir de realizar la misma, las organizaciones tienen otros mecanismos para el nuevo talento humano. Por ejemplo, la inducción correcta para la inserción del colaborador a un área específica, la realización de exámenes pre-empleo para asegurar estar apto para desempeñar el cargo y verificar si existe alguna enfermedad crónica que afecte el desempeño del trabajador y periodos de prueba según el cargo a desempeñar.

2.3 Políticas Empresariales.

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan solo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas. La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles.

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva *general de la organización*, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las *necesidades individuales de capacitación* es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿Quién necesita capacitación?” y “¿Qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Tradicionalmente, los instructores daban sus pláticas en frente de los estudiantes. Ahora los instructores pueden transmitir sus conferencias en forma virtual. El instructor todavía está a cargo de la clase, pero no está físicamente de pie frente a los estudiantes. Estos últimos pueden hacer prácticamente cualquiera de las actividades que hacían en un salón de clases tradicional, como compartir anotaciones en pizarrones, comunicarse como individuos y grupos, o visualizar materiales de video, entre otras actividades. (MONDY, 2010)

La *capacitación* es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el *aprendizaje*, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El *aprendizaje* es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La *capacitación debe* tratar de orientar esas *experiencias* de aprendizaje en un sentido positivo o benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos ya a la empresa.

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis: (Chiavenato I. , 2007)

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema de organizacional.
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

La capacitación, como una responsabilidad de línea y una función de staff, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un modelo centralizado en el departamento de staff hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un continuo, es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que realmente haya una responsabilidad de línea y una función de staff en la capacitación. La situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de staff en cuanto a la forma de hacer una detección de las necesidades y de llevar a cabo un diagnóstico de la capacitación y del programa de esta. (Chiavenato I. , 2007)

2.3.1 Políticas de Gestión del Talento Humano.

La cuestión del planeamiento estratégico de los Recursos Humanos ha pasado por diferentes etapas, algunas de las cuales seguramente se mantienen en distintas empresas, ya que los cambios nunca son lineales ni universales.

- En una primera etapa, la dirección de la empresa considero que en el planeamiento estratégico los recursos humanos no se tomaran en cuenta y que el especialista en RR.HH. no interviniera en el proceso. En esta posición, como en otras, hay una creencia de que las personas harán los que se les diga, sabrán cómo hacerlo y, si se resistieran, serán despedidas.
- En una segunda etapa, se tomó en cuenta la existencia de los recursos humanos, pero bajo la misma creencia y sin la intervención del especialista.
- Finalmente, se llegó al punto de tomar en cuenta los RR.HH., con intervención del especialista.

De hecho, todo planeamiento estratégico implica a las personas que tendrán que llevar adelante los proyectos. (Maristany, 2010)

2.3.2 Importancia de las políticas de Gestión del Talento Humano.

Frente a la existencia de los sindicatos, las empresas adoptaron distintas posturas. En un primer momento fueron de oposición, se despidió a los que se consideraba revoltosos y se acudió a prácticas violentas por matones, en más de un caso. Con el tiempo empezaron a aparecer los empleadores que preferían un acuerdo antes que seguir con esas situaciones violentas y se delinearon cuatro posiciones básicas con sus variantes. (Maristany, 2010)

- **La empresa autoritaria:** de órdenes, no solo al sindicato sino también a todo su personal. La situación, por lo general, deriva en conflictos y huelgas.
- **La empresa paternalista:** es autoritaria, pero con aspecto bondadoso; mantiene relaciones abiertas con el sindicato, en lo aparente. En realidad, esconde lo que no va a negociar y plantea sus propias posiciones con amabilidad, pero con dureza.
- **La empresa participativa:** lo es con sus empleados y con el sindicato. Busca lograr acuerdos que sean útiles a ambas partes y que, por lo tanto, sean permanentes.
- **La empresa cautiva:** en ciertos casos, el sindicato de empresa se convierte, en realidad, en una cárcel para esta. Si bien puede existir un convenio colectivo general, a ella se aplican acuerdos propios. La empresa cautiva está en una situación muy incómoda, ya que su poder queda en manos del sindicato en una proporción mucho mayor que en los casos anteriores. (Maristany, 2010)

3.3.3 Tipos de Políticas de Gestión del Talento Humano.

La base de igualdad de oportunidades en la empresa es la equidad. Esto no significa que a todos se les dé lo mismo, sino algunas cuestiones básicas tales como: (Maristany, 2010)

- Un sistema de selección que asegure el ingreso del mejor candidato para el puesto.
- Un sistema de remuneraciones que pague con coherencia interna y con coherencia externa.
- La posibilidad de ocupar nuevos puestos, de ser promovidos, la información adecuada, es decir, lo vinculado con su puesto, con su persona y con la situación de la empresa.
- Beneficios otorgados sobre bases conocidas y equitativas.
- Trato justo en los casos de ajuste, según la antigüedad y la situación familiar y personal.
- Igualdad de oportunidades para capacitarse.
- Cumplimiento de las leyes.
- Equidad en el otorgamiento de premios y aumentos.
- Que se discrimine por ninguna razón.

IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cuáles son las prácticas actuales que se realizan en la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua?
2. ¿De qué manera las políticas de Integración de personal coadyuvan en la garantía de la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad en los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua?
3. ¿De qué manera las políticas de Organización garantizan el máximo rendimiento de los Servidores Públicos Municipales?
4. ¿De qué forma las políticas de Formación promueven la actualización y el perfeccionamiento de procedimientos y habilidades de los Servidores Públicos Municipales?

V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
<p>Analizar las prácticas actuales que se realizan en la gestión del talento humano en la Alcaldía de Managua.</p>	<p>1. Gestión del Talento Humano.</p>	<p>Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. (Chiavenato, 2007, pág.120)</p>	<p>Son instrumentos para mejorar las condiciones de los colaboradores y por medio de estas lograr los objetivos.</p>	<p>1.1. Proceso de reclutamiento. 1.2. Proceso de selección. 1.3. Proceso de capacitación. 1.4. Proceso de recompensa.</p>	<p>Encuesta: Operativos Preg. 4.1 Preg. 4 .2 Preg.6.2 6.3 Preg. 7 de encuesta a Dirigentes</p>
<p>Formular las políticas de integración de personal que coadyuven en la garantía de la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad en los servidores públicos de la Alcaldía de Managua.</p>	<p>2. Políticas de Integración de personal.</p>	<p>La política de integración a la organización, es un proceso que implica el cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo. (García,2015, pág.36)</p>	<p>Es la importancia de saber identificar los puestos claves de la organización.</p>	<p>2.1. Criterio de inclusión e igualdad 2.2. Inventario de personal disponible 2.3. Plan de carrera 2.4. Formación y desarrollo 2.5. Remuneración</p>	<p>Encuesta: Operativos Preg. 2.1 Preg. 3.1 Preg.5.1 Preg.6.1 Preg. 7 de encuesta a Dirigentes</p>

Objetivos Específicos	VARIABLES	Definición	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Desarrollar las políticas de organización que garanticen el máximo rendimiento de los colaboradores.	3. Políticas de Organización	Las políticas de organización definen de una manera clara y precisa las tareas y funciones específicas que se deben desempeñar en los diferentes cargos de la organización, y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito (Chiavenato, 2007, pág.121)	Se realizan para enfocar de manera correcta los resultados que se requieren para alcanzar los objetivos.	3.1. Estructura organizativa de la institución. 3.2. Descripción y análisis de puestos. 3.4. Criterios de colocación y movimiento interno de los servidores públicos. 3.5. Instrumentos de evaluación al desempeño laboral.	Gráfico 9 7.3.2. Análisis de datos. 7.3.3. Análisis de datos. Encuesta. Preg.10
Elaborar las políticas de formación con el fin que promuevan la actualización y el perfeccionamiento de procedimientos y habilidades de los servidores públicos.	4. Políticas de Formación	Las políticas de formación tienen como objetivo el crear, reforzar o modificar una serie de destrezas, habilidades, actitudes, y/o competencias para producir un aumento en el potencial del personal como del desempeño. (Chiavenato, 2007, pág.121)	Los colaboradores debidamente capacitados lograran un alto desempeño en sus funciones.	4.1. Estrategias de formación 4.2. Destrezas 4.3. Habilidades Actitudes -competencias	Encuesta: Preg. 6 y 6.3 Encuesta a dirigentes. Preg. 5

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de estudio.

El método deductivo es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. (Bastar, 2012)

Se realiza un estudio analítico - deductivo basado en metodología de la investigación de Sergio Gómez Bastar, sobre la necesidad existente en la Alcaldía de Managua para elaborar un Manual de Políticas Administrativas dirigidas específicamente a Políticas de Integración, Políticas de Organización y Políticas de Formación, cada una de ellas en pro de elevar la calidad de la vida laboral de los servidores públicos de la institución.

Las Políticas de Integración están dirigidas a garantizar la igualdad de oportunidades, el acceso al mercado de trabajo para los distintos sectores que se consideren en riesgo de exclusión e incentivar el respeto a la diversidad, este es uno de los principales objetivos de Recursos Humanos ya que la integración laboral impulsa diversos valores a la institución.

Las Políticas de Organización que estén dirigidas al máximo rendimiento de los servidores públicos, el conocimiento claro de las tareas específicas y objetivos comunes conllevarán a la eficacia del alcance de los objetivos macros institucionales.

Las políticas de formación están dirigidas a promover la actualización en materia de conocimiento, habilidades y destrezas de los servidores públicos de las diferentes áreas según la naturaleza de sus funciones, para desarrollarse sus actividades con calidad y la atención al público interno y externo con calidez.

La elaboración de la propuesta del Manual de Políticas administrativas para la gestión del talento humano, se ha llevado a cabo en el periodo 2021-2022, sin embargo, el análisis de los documentos en mención se ha hecho de acuerdo a la última actualización de los mismos.

6.2. Enfoque.

El enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri, 2014)

Según la formulación de las variables de cada uno de los objetivos específicos para la elaboración del Manual de Políticas Administrativas para la Gestión del Talento Humano, se definirá como un enfoque mixto ya que el 50% de las variables son cuantitativas según la cantidad de trabajadores que serán beneficiados con la aplicación de estas políticas y el resto cualitativas según el comportamiento, hábitos y tradiciones de los Servidores Públicos Municipales para determinar la calidad de la vida laboral en la institución.

Es importante mencionar que la Ley N° 502 “Ley de carrera administrativa Municipal” solamente contempla su aplicación a los trabajadores permanentes de la Alcaldía de Managua exceptuando de la misma a los trabajadores por tiempo determinado, sin embargo; el Manual de Políticas Administrativas para la Gestión de Recursos Humanos incluirá a los trabajadores por tiempo determinado en sus políticas de integración para garantizar las mismas oportunidades.

6.3.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Sampieri, 2014)

La población actual de la Alcaldía de Managua comprende 850 Servidores Públicos Municipales de la planilla catorcenal y 2450 Servidores Públicos Municipales de la planilla quincenal para una totalidad de 3300 SPM contratados de manera indeterminada para el logro de los objetivos de la institución.

Cabe hacer mención que la diferencia de las planillas es por la naturaleza del trabajo que desarrollan, la planilla catorcenal es para los Servidores Públicos Municipales operativos ubicados en las distintas delegaciones distritales y planteles de la ciudad de Managua, la planilla quincenal está dirigida para SPM administrativos y dirigentes y que reciben remuneraciones económicas cada quince días a diferencia de los primeros cada catorce días o viernes de por medio.

Los Servidores Públicos Municipales por tiempo determinado son ubicados como apoyo en los diferentes proyectos que se realizan en la comuna ya que normalmente se necesita personal operativo para culminar planes de emergencia que se presenta en temporadas de lluvia.

A continuación, después de haber detallado la composición de la población de la institución, es importante señalar las instancias, direcciones generales y específicas; que están a cargo de autorizar la propuesta del Manual de Políticas Administrativas ya mencionadas.

6.3.2 Muestra.

La muestra es en esencia, un sub grupo de la población. Digamos que es un sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri, 2014)

La muestra se divide en dos categorías de servidores públicos en la Alcaldía de Managua, los que elaboran y aprueban el Manual de Políticas Administrativas para la Gestión del Talento Humano, para este grupo se utiliza un muestreo por conveniencia que obedece a las direcciones con facultad de aprobación las cuales son:

Oficina del alcalde, alcaldesa de Managua.

Dirección General Administrativa Financiera, director general.

Dirección Específica de Recursos Humanos, director Específico.

Dirección General de Sistemas, director general.

Dirección General específica de Organización y métodos, director Específico.

Para la autorización de la aplicación del Manual de Políticas Administrativas los responsables son cinco Servidores Públicos Municipales, los directores generales, específicos y la alcaldesa de Managua, así mismo se omite la aplicación de algún tipo de encuesta a los SPM para la muestra.

La segunda categoría de muestra son los Servidores Públicos Municipales beneficiarios del Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, el cual se aplicó según una muestra probabilística de la herramienta tecnológica STATS (Simple Size Determination) del libro de metodología de investigación del doctor Roberto Hernández Sampieri.

Se utilizó el programa STATS, en el que se determinó un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, con la población de 3,300 Servidores Públicos Municipales permanentes; para el cálculo estadístico, dando como resultado una muestra de 345 encuestas a realizar.

A partir del total del resultado de la muestra se hizo separación con base a los niveles categóricos de la institución los cuales se dividen de la siguiente manera:

Operativo o de servicio: 60% de la muestra equivalente a 207 encuestas aplicadas de manera satisfactoria.

Técnico o profesional: 20% de la muestra equivalente a 69 encuestas aplicadas de manera satisfactoria.

Dirigentes: 20% de la muestra equivalente a 69 encuestas aplicadas de manera satisfactoria.

6.4. Método de Recolección de Datos.

6.4.1. Fuentes.

Como fuentes secundarias se utilizará lo siguiente:

- Ley N°502 “Ley de carrera Administrativa Municipal” 2015
- Ley N°476 “Ley de servicio civil y carrera administrativa y su reglamento 2015”
- Manual de normas y procedimientos administrativos de la Dirección de Recursos Humanos (3ra edición diciembre 2020)
- Manual de normas y control interno (3ra edición julio 2020)
- Convenido colectivo (diciembre del 2013)
- Código de conducta N°01-2011
- Reglamento Interno de la Alcaldía de Managua (agosto de 1998)
- Organigrama estructural y funcional de la Alcaldía de Managua enero 2020

6.4.1.1. Instrumentos.

Se aplicará entrevista con un máximo de diez preguntas abiertas a dos instancias de la Alcaldía de Managua, las cuales serán; la alcaldesa de Managua y la directora de Recursos humanos, para obtener de su entrevista insumos para formular el Manual de Políticas Administrativas con enfoque social según la naturaleza de la institución a beneficio de todos los Servidores Públicos Municipales.

6.4.1.2. Plan de Análisis

6.4.1.3. Método de procesamiento de información

A partir de la obtención de la información esencial de la matriz de consolidación de la entrevista se procede a realizar los parámetros de medición cuantitativa de los datos de manera digital para la interpretación de los datos, esto se guarda en una base informática de datos según el sistema antes mencionado, ya que en la actualidad es la manera más eficiente de guardar este tipo de información.

6.4.1.4. Método de interpretación de resultados

Se aplica el método Analítico – deductivo, de acuerdo a la herramienta utilizada, entrevistas y encuestas y con la ayuda de la herramienta tecnológica STATS; se logrará constatar el nivel de aceptación de los Servidores Públicos Municipales del Manual de Políticas Administrativas para la Gestión del Talento Humano, en pro de mejorar la vida laboral.

VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En apartado se presenta el análisis de los resultados arrojados por las diferentes herramientas aplicadas debidamente procesadas, según anexos.

Es importante mencionar que el análisis se desarrolló según el orden de los objetivos específicos, sus variables e indicadores, los cuales se derivan del objetivo general y se enfocan en un análisis de las diferentes prácticas de gestión de RR - HH de la Alcaldía de Managua como insumo para elaboración del Manual de políticas administrativas para la gestión del talento humano partiendo de la problemática planteada en este estudio. En el anexo correspondiente se presenta el documento estructurado de las políticas que se requieren según las necesidades encontradas en la institución.

7.1. Análisis de las prácticas de Gestión del Talento Humano en la Alcaldía de Managua en el periodo 2020-2022.

La Alcaldía de Managua, con Personalidad Jurídica, en virtud de lo establecido en la Ley 40 (Ley de Municipios) cuya actividad es Servicio a la Comunidad sin fines de lucro sustentada con los impuestos que pagan los ciudadanos de Managua, la que a su vez está integrada por sus Direcciones, ubicadas en las oficinas centrales como es el Centro Cívico, Distritos y Planteles, en el territorio del Municipio de Managua.

Misión

Brindar a los habitantes de Managua un servicio de calidad, transparente y equitativo que facilite y promueva el desarrollo humano y físico, garantizado por la participación ciudadana, la pluralidad y la solidaridad, y facilitado por su interrelación con el resto de municipios que integran la Región Metropolitana.

Visión

Construir una Managua singular: moderna y próspera, limpia y segura, ecológica y habitable, en la que todos sus pobladores mejoren su calidad de vida, y también coadyuvante a mejorar la del resto de habitantes de la Región Metropolitana y Nicaragua, aprovechando sus fortalezas y oportunidades en sus relaciones con Centroamérica y resto del mundo.

La Alcaldía de Managua está estructurada en cinco grandes partes, las cuales se dividen de la siguiente manera:

Según organigrama 2021 (Ver en anexos estructura completa)

Órganos de nivel superior:

En esta parte se encuentran el Concejo Municipal y la Dirección Superior.

Órganos nivel de asesoría:

En esta parte se encuentran las Direcciones; Dirección General Legal, Dirección General de Sistemas, Dirección General de Auditoría Interna y Dirección General de Planificación.

Órganos nivel sustantivo:

En esta parte se encuentran las Direcciones; Dirección General de Desarrollo Humano, Dirección General de Proyectos, Dirección General de Infraestructura, Dirección General de Recaudación, Dirección General de Medio Ambiente y Urbanismo, Dirección General de Ornato, Dirección General de Limpieza Pública y Dirección General Administrativa Financiera.

Órganos nivel territorial:

Están distribuidos en siete delegaciones distritales a nivel de Managua.

Órganos descentralizados:

Corporación Municipal de Mercados de Managua, **COMMEMA**, Empresa Municipal de Tratamiento Integral de Desechos, **EMTRIDES**, Instituto Regulador de Transporte del Municipio de Managua, **IRTRAMMA**, Empresa Municipal de Instalaciones y Promociones Deportivas, **EMMIPD**.

La Dirección de Recursos Humanos es la encargada de gestionar el talento humano en la institución mediante el Departamento de Personal, el cual para su funcionamiento posee tres secciones, Sección de Registro y Control, Sección de Nóminas y Sección de Evaluación al desempeño.

El Departamento de Personal debe garantizar el proceso de reclutamiento, selección, y contratación de los recursos humanos requeridos por las diferentes unidades administrativas de la institución, aplicando las leyes, reglamentos, políticas, normas y procedimientos establecidos para este fin. Asegurar el registro y control de la documentación relacionada con los movimientos y asistencia del personal, que permita mantener y suministrar información actualizada. Garantizar la revisión y registro de percepciones y deducciones para la emisión de planillas de pago del personal que labora en la Alcaldía de Managua, con el fin de asegurar el trámite en tiempo y forma. Garantizar la implementación y aplicación de la metodología de Evaluación al Desempeño de los Servidores Públicos Municipales de la institución, que permita medir el rendimiento global de los SPM.

7.1.2. Gestión del Talento Humano en la alcaldía de Managua.

A continuación, se describe la forma en que se desarrollan los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y recompensa para los Servidores Públicos Municipales de la institución, así como las mejoras que se requieren para potencializar la gestión y realizarlos de manera correcta ya que estos procesos son fundamentales para el desempeño laboral del nuevo talento humano.

7.1.2.1. Proceso de reclutamiento:

Según el Manual de funciones, la Alcaldía de Managua, a través del Departamento de Personal, descrito anteriormente, garantiza el proceso de reclutamiento de los recursos humanos requeridos por las diferentes unidades administrativas de la institución, aplicando las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos para este fin.

A continuación, se presenta datos claves recopilados de cómo se realiza este proceso:

El proceso de reclutamiento se realiza de manera externa en su mayoría, son escasos los casos donde se ha realizado el proceso de manera interna, según la encuesta realizada la

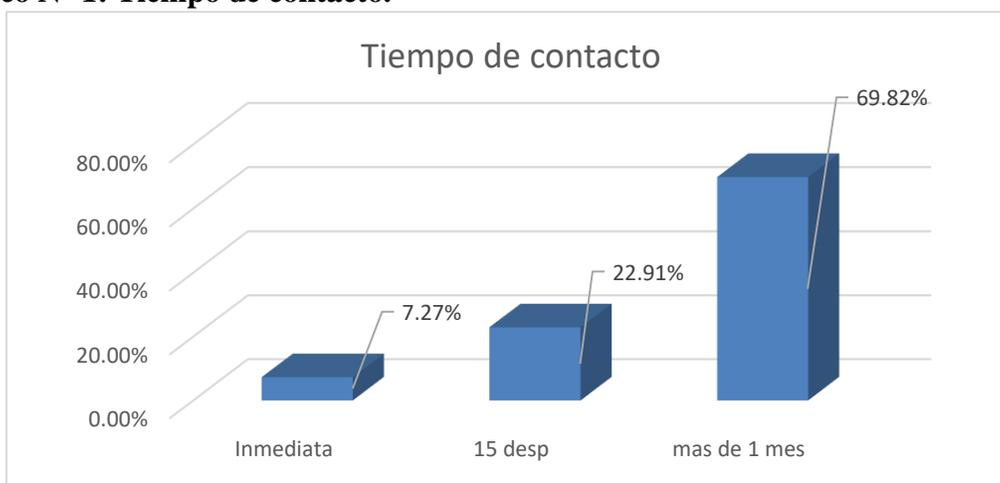
mayoría de los Servidores Públicos Municipales que ha ingresado a la institución se ha hecho por recomendación de un conocido, no existe ningún medio, por ejemplo, sitio web, anuncios en el periódico u otros donde se oferten las vacantes disponibles, a pesar que la Ley de Carrera Administrativa contempla que la Dirección de Recursos Humanos debe tener un banco de información disponible para efectuar el proceso de reclutamiento, este no se ejecuta.

Como se describe anteriormente, el área encargada del talento humano no gestiona el proceso de reclutamiento y selección; las direcciones generales reclutan al nuevo recurso humano por referencia de otros Servidores Públicos Municipales, el área de Recursos Humanos recibe la documentación del nuevo recurso y es la responsable de su contratación, proceso que incluye el ingreso, el llenado de documentos, impresión de carnet y firma de contrato.

El proceso de reclutamiento que se lleva a cabo en la institución tiene como fortaleza la rapidez de respuesta del recurso humano hacia las direcciones solicitantes, sin embargo, el proceso realizado no es correcto ni efectivo, el reclutamiento no se realiza con base a funciones específicas según el requerimiento de la necesidad, la ubicación de los Servidores Públicos Municipales no se efectúa según el perfil del cargo, simplemente se hace para llenar las vacantes, no se toma en cuenta las habilidades y capacidades del recurso humano.

De acuerdo con la encuesta aplicadas el tiempo para contactarse con los postulantes para realizar la contratación o firma de contrato haciende hasta el 70% se ha realizado después de un mes, el 23% después de 15 días y un 7% de forma inmediata. Como se muestra en el gráfico no.1.

Gráfico N° 1: Tiempo de contacto.



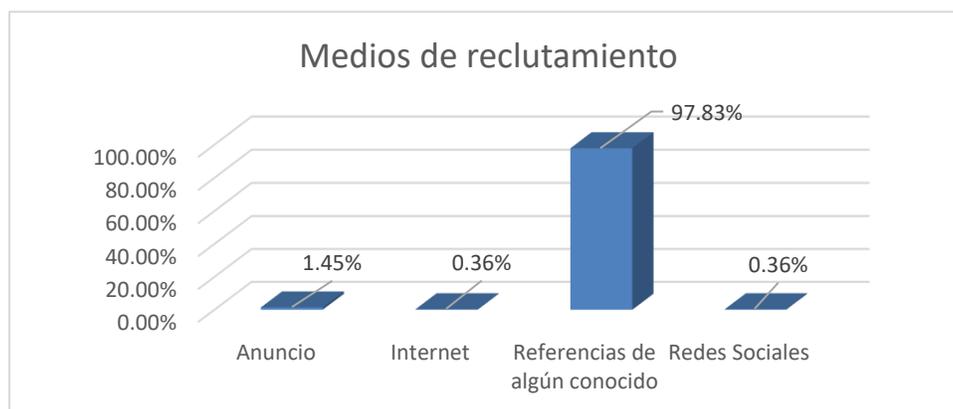
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Tiempo de contacto

Las áreas que realizan el proceso de reclutamiento de los postulantes para desempeñar las plazas vacantes, lo ejecutan sin completar todos los pasos para la contratación ya que es el área de Recursos Humanos quien revisa que los documentos personales estén de acuerdo al descriptor de puesto. El 85% de los SPM conoce el perfil de su cargo, sin embargo, el 48% señala que no recibieron ningún tipo de inducción al puesto que desempeñan, El proceso de inducción se constituye en un proceso necesario para potencializar las habilidades y capacidades que el nuevo talento humano puede desarrollar, la finalidad de la inducción es brindar información general amplia y suficiente que permita la ubicación del SPM y de su rol dentro de la institución para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad de realizar su trabajo de manera autónoma. El 76% de los SPM conocen el manual de funciones de su área y el reglamento interno, el 24% que desconoce lo antes mencionado cree en un 2% que el conocimiento de los mismos no ayuda al mejor desempeño de sus funciones.

Según la encuesta dirigida al personal de servicio y técnico detalla que el 98% de los SPM han ingresado a la Alcaldía de Managua por “referencia de algún conocido” y únicamente un 2% que detalla que han sido reclutados mediante anuncio, internet o redes sociales. Los SPM de la institución, en su totalidad han ingresado mediante referencias personales ya que el proceso de reclutamiento mediante herramientas digitales o redes sociales en la actualidad no está implementado. (ver gráfico no.2)

Gráfico N° 2: Medios de reclutamiento del nuevo personal.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Medios de reclutamiento del nuevo personal

7.1.2.2. Proceso de selección.

Según el Manual de funciones, la Alcaldía de Managua, a través del Departamento de Personal garantiza el proceso de selección de los recursos humanos requeridos por las diferentes unidades administrativas de la institución, aplicando las leyes, reglamentos, normas y procedimientos establecidos para este fin.

Sin embargo, la práctica y ejecución no se realiza, ya que la selección de postulantes se realiza desde el área que necesita reemplazar plazas vacantes, esta acción deja por fuera las gestiones administrativas de Recursos Humanos al no poseer una base de datos o inventario de personal con las diferentes características necesarias para postular en primera instancia a servidores internos, si bien es cierto que el área contratante conoce a fondo las funciones realizadas y requeridas por el cargo, el área de Recursos Humanos debe iniciar la gestión, de no encontrar postulante interno se procede a realizar la búsqueda externa.

Según los datos arrojados por la encuesta direccionada a los dirigentes, se detalla que los procesos de reclutamiento y selección se realizan en sus áreas y el proceso de contratación lo ejecuta Recursos Humanos, lo correcto es completar todos los procesos en conjunto por esta área.

La Máxima Autoridad Ejecutiva a través de sus Servidores Públicos Municipales, deben planificar la selección, contratación y desarrollo de los SPM para alcanzar la competencia necesaria en la ejecución de las operaciones, las cuales deben estar en correspondencia a los objetivos, estrategias y planes institucionales.

La competencia de los SPM debe reflejar los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades o tareas que definen los trabajos individuales.

Toda contratación de nuevo ingreso debe ser autorizado mediante nombramiento por el alcalde o alcaldesa de Managua (Arto. 54 párrafo tercero, Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”).

7.1.2.3. Proceso de capacitación.

La Dirección de Recursos Humanos debe promover la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los Servidores Públicos Municipales a todos los niveles, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

El Área encargada de la Gestión de Talento Humano, conforme a las necesidades de cada unidad administrativa de la institución, debe consolidar un Programa de Capacitación y Entrenamiento de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua.

La Dirección de Recursos Humanos debe establecer coordinación directa y sistemática con el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM) para requerir la ejecución del Plan Institucional de Capacitación de la Alcaldía de Managua (Arto. 78 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”) y de forma subsidiaria con instituciones privadas que oferten capacitación en aquellos temas fuera de las ofertas cubiertas por el SINACAM.

Según el 100% de los dirigentes consideran que la capacitación es importante (Ver gráfico número 3), sin embargo, el 60% de los Servidores Públicos Municipales con cargos operativos y técnicos conocen que la institución desarrolla planes de capacitación, pero un 47% nunca ha recibido una y un 39% no ha sido capacitado en más de un año como se muestra en el gráfico número 4.

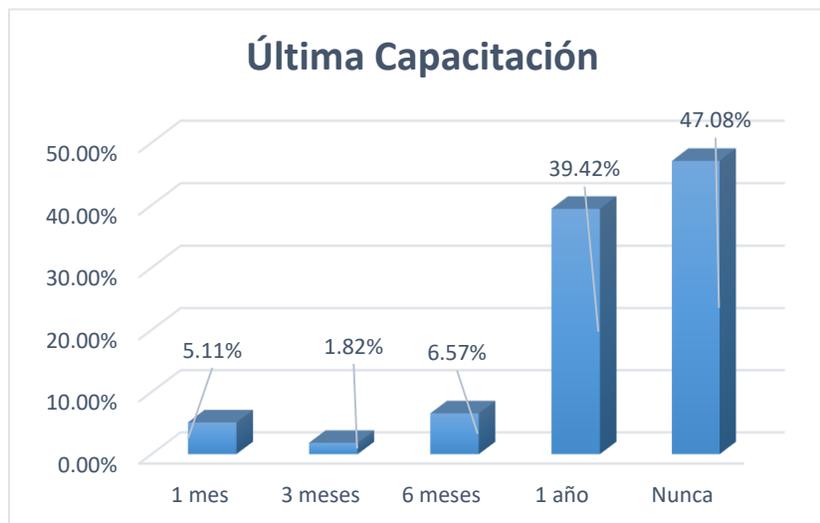
Gráfico N°3: La importancia de la capacitación.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: La importancia de la Capacitación

Gráfico N°4: Últimas capacitaciones realizadas.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4: Últimas capacitaciones realizadas

La capacitación de los Servidores Públicos Municipales debe ser continua, para lograr mayor efectividad en el logro de los objetivos institucionales, las estrategias sobre el desarrollo adecuado de planes de capacitación deben estar enfocados en la calidad y calidez

de servicio que se ofrece a la población como también a los servidores internos que solicitan atención en las diferentes instancias.

La capacitación debe desarrollarse de manera que los Servidores Públicos Municipales se sientan motivados en su desarrollo personal para lograr de igual manera los objetivos personales, con esto podemos potencializar la capacidad, habilidad y destreza del SPM para ocupar otros cargos.

7.1.2.4. Proceso de recompensa.

Según el convenio colectivo de la Alcaldía de Managua, con su última actualización del año 2013 contempla lo siguiente:

Clausula vigésima sexta: (Estímulo).

El empleador se compromete a mantener una política de estímulo al trabajador de forma anual, como un reconocimiento a la eficiencia, productividad, calidad y disciplina mostrada en cumplimiento de sus funciones, metas y actividades laborales. Las políticas que se aplicarán para seleccionar a los beneficiados por estos estímulos la decidirán una comisión formada por la administración de la institución y un miembro del sindicato, también en su caso se extiende para los distritos y planteles, en donde dicha comisión estará formada por el delegado del distrito o plantel y el delegado sindical. Los estímulos se entregan en el mes de diciembre. Se entiende por el estímulo material el equivalente a cien dólares por SPM en moneda nacional. Los beneficiados serán ciento cincuenta SPM.

A los Servidores Públicos Municipales que alcanzaren 25 años de servicio continuos la institución se compromete a entregar un estímulo de dos meses de salario al momento de su cumplimiento, al mes siguiente de haberlo cumplido.

La Gestión de Talento Humano en la institución, en lo que corresponde al proceso de Reclutamiento y Selección del nuevo talento humano no se realiza de manera correcta ya que los postulantes a ocupar las plazas vacantes se realizan por recomendaciones de servidores internos de la institución, se debe analizar la necesidad contra la experiencia, habilidad, capacidad y perfil profesional y seleccionar el personal idóneo para realizar las funciones que se requieren y lograr el objetivo de los procesos.

El proceso de contratación inicia a partir de recibir la documentación; solicitud de empleo, currículum, soportes académicos, soportes médicos y récord policial las cuales son remitidas por las instancias que necesitan el recurso humano para lograr sus objetivos. Como resultado de no realizar un correcto proceso de reclutamiento y selección las contrataciones efectuadas no toman en cuenta la necesidad real para el logro de los objetivos institucionales, los nuevos Servidores Públicos Municipales no cuentan con una visión estratégica de las funciones a realizar.

Algo similar que ocurre con el proceso de capacitación, la institución promueve el entrenamiento y desarrollo profesional de los Servidores Públicos Municipales a todos los niveles con base a un programa de capacitación anual, sin embargo, este proceso no brinda respuestas específicas sobre las debilidades que presentan los servidores en el desarrollo de sus funciones, la evaluación del desempeño debe ser la herramienta que brinde e indique en que se debe mejorar en cuanto a capacitación se refieren, al igual se debe incluir compensaciones a los servidores que alcancen puntuaciones de excelencia de manera tal que sean tomados en cuenta para optar a otros puestos.

7.2. Políticas de Integración de Personal en la Alcaldía de Managua.

En esta parte el análisis de la información brinda la formulación clara de la propuesta de Políticas de Integración de Personal en la Alcaldía de Managua, en específico, sobre los Criterios de Inclusión e Igualdad, Inventario de Personal Disponible, Plan de Carrera, Formación y Desarrollo y Remuneración.

7.2.1. Criterios de Inclusión e Igualdad.

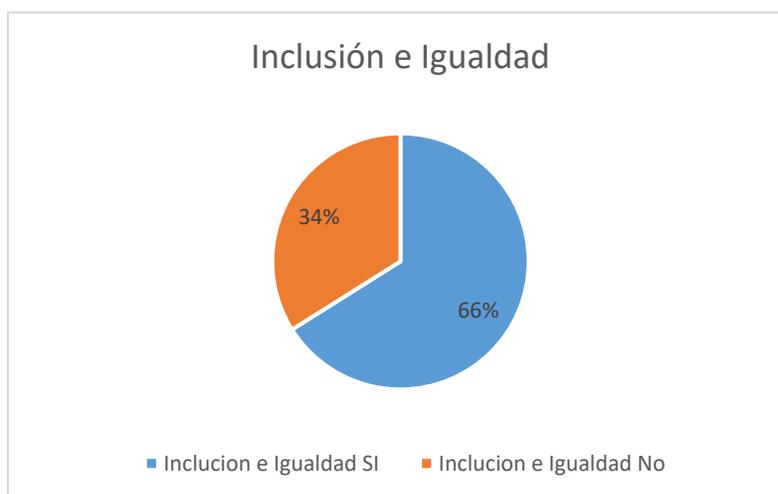
Según la Ley N°502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” en el Art.3.-Principios.

- a) De selección: Todos los ciudadanos tienen derecho de participar en las convocatorias de selección de personal para la Carrera Administrativa Municipal en igualdad de condiciones y bajo los procedimientos que esta Ley, su Reglamento y el manual de carrera administrativa establezcan sin discriminaciones de sexo, género, raza, religión y credos políticos o filosóficos.

En la Alcaldía de Managua, a pesar que no existe una política de Integración de Personal, el 45% de los servidores públicos en la categoría operativa y de servicio cree conocer una política de inclusión de personal, ya que el 70% de los mismos ha observado que la naturaleza de la institución es brindar oportunidad de laborar sin discriminación por algún tipo de capacidades diferentes.

La existencia de una política de integración de personal es fundamental para determinar los parámetros de las mismas y que de esta manera haya una mejor visión de los objetivos estratégicos de Talento Humano basados en la inclusión e igualdad. (ver gráfico no.5)

Gráfico N°5: Criterios de Inclusión e igualdad.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Criterios de Inclusión e igualdad

7.2.2. Inventario de Personal Disponible.

Según la Ley N°502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” Título III Del ingreso y Retiro del Sistema. Capítulo I. Del Ingreso al Sistema. en el Art.57.

Los Candidatos elegibles que no hubieren sido escogidos para determinados cargos, ingresaran al banco de recursos humanos, que será establecido y serán tomados en cuenta para concursar en otros cargos, de acuerdo al Reglamento de la presente Ley.

A pesar que el término inventario de personal es poco conocido por los Servidores Públicos Municipales, con respecto el 82% de los SPM según la encuesta realizada, no conocen la disponibilidad de personal en las distintas áreas, y un 68%. tampoco la conocen en su propia área de trabajo.

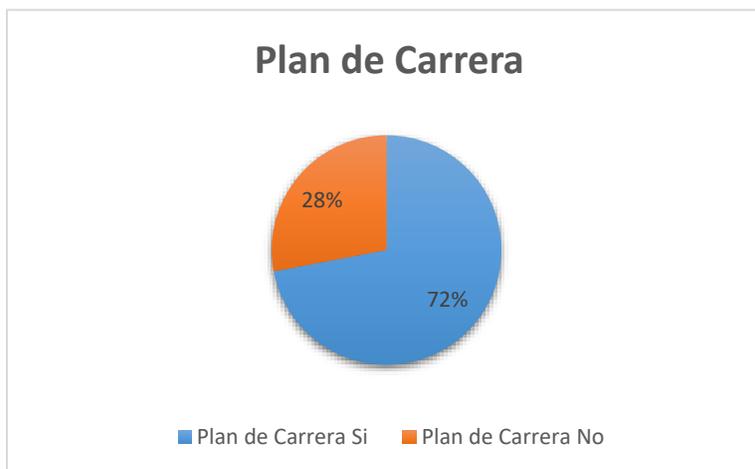
Asimismo, el inventario de personal es una herramienta importante para la toma de decisiones estratégicas de Recursos Humanos, ajustando el término a la Alcaldía de Managua y según la Ley de Carrera Administrativa Municipal, se denomina como Base de datos, en definitiva, la importancia es que la herramienta reúna todas las características necesarias para agilizar los procesos de la institución, clasificadas por categorías de cargos, competencias, habilidades y capacidades según los requerimientos estratégicos.

7.2.3. Plan de Carrera.

Si bien la Ley N°502 de Carrera Administrativa Municipal contempla el desarrollo, formación y capacitación de los servidores públicos de la Alcaldía de Managua, no existe un plan direccionado a brindar respuesta inmediata y efectiva para las necesidades de la institución, en el cual el Servidores Públicos Municipales este comprometido en formar parte de un proyecto integral de desarrollo a corto o largo plazo.

El 48% de los Servidores Públicos Municipales tiene conocimiento de la existencia de algún tipo de plan de carrera direccionado al área de trabajo, esto comprueba que el 95% considera necesario la creación de un plan de carrera que lo incluya en el mismo, así mismo el 100% de los dirigentes consideran que la capacitación y formación del personal es importante para el personal. (ver gráfico no.6)

Gráfico N°6: Plan de carrera.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6: Plan de carrera

7.2.4. Formación y Desarrollo.

Según el convenio colectivo de la Alcaldía de Managua, con su última actualización del año 2013 contempla lo siguiente:

Clausula decima sexta: (Capacitación interna y externa)

La institución se compromete a capacitar a todos los trabajadores y empleados en general, conforme a las necesidades, así como a la nivelación, actualización, formación e interés personal, lo mismo que otorgar becas para mejorar sus conocimientos, garantizando el cumplimiento de artículo 74 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (Ley N°502), en coordinación con el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).

Según la Ley N°502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” Título IV De la Evaluación, Capacitación, Promoción y Traslado. Capítulo II. De la Capacitación de los funcionarios y Empleados. en el Art.74.

Capacitación o Formación.

Es la que se determina para cada cargo por la Carrera Administrativa Municipal y será desarrollada en el marco del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), en coordinación con las instituciones que se considere necesario. El SINACAM, en coordinación con las instituciones de educación autorizadas por la Ley, definirá las materias, niveles y cargas horarias que cada cargo debe recibir y las equivalencias que pueden aplicarse como estudios o experiencia.

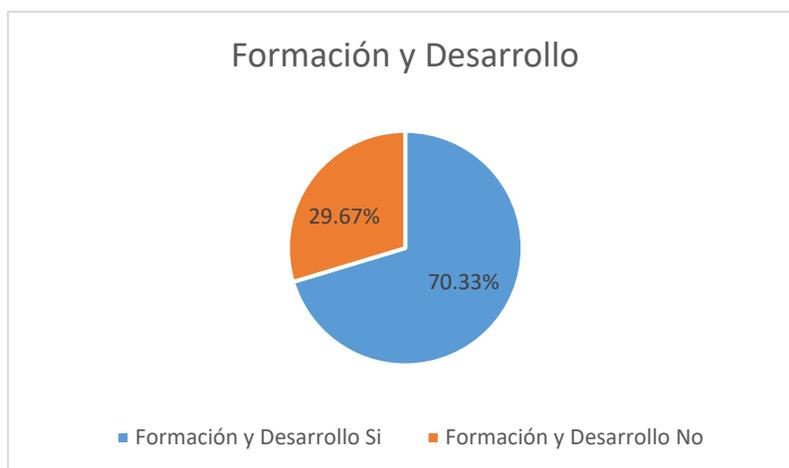
Se considera que a pesar que la Ley de Carrera Administrativa Municipal existe no está funcionando de manera que se beneficie a la mayoría de Servidores Públicos Municipales; si bien conocen la existencia de la misma, no están siendo parte de un plan de carrera. La formación y desarrollo debe generar una base de datos de los recursos humanos capacitados y aptos para desarrollarse en otras funciones de manera que obtengan oportunidades de mejoras en la remuneración. Un SPM motivado, capacitado y desarrollando destrezas debe ser un medio efectivo para lograr los objetivos institucionales con eficiencia como también el logro de los objetivos personales.

Normalmente, la Dirección de Recursos Humanos, encargada de garantizar los procesos de formación y desarrollo de los servidores públicos de la institución, remite convocatorias a través del Departamento de Atención al Personal para informar sobre los planes de ofertas académicas, no obstante, es inadecuado realizar esta acción de manera general y sin elaborar un estudio sobre las necesidades de cada dependencia.

Otro aspecto a considerar es que la formación y desarrollo debe estar basada en las complementado competencias específicas de cada instancia, para lo cual se debe identificar las necesidades claves y luego plasmarlas en el plan estratégico institucional. Por ejemplo, el caso de las habilidades, particularmente las llamadas “blandas” de la misma forma que se fortalecen las habilidades duras es importante tener en cuenta las mal llamadas habilidades blandas que son características fundamentales para el logro de los objetivos. El desarrollo de la inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, la destreza para la resolución de problemas, todas estas habilidades en conjunto formaran a servidores públicos de calidad y calidez humana de cara al servicio de la municipalidad.

En definitiva, la gráfica demuestra la necesidad urgente del cambio de mentalidad sobre el desarrollo académico, humano y de convivencia laboral, esto se logrará no solo aplicando cambios en los procesos ya establecidos sino también en la manera de dirigir las acciones de aplicación de una nueva estrategia de recursos humanos en todos los niveles. (ver gráfico no.7)

Gráfico N°7: Formación y desarrollo institucional.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7: Formación y Desarrollo

7.2.5. Remuneración.

Según la Ley N° 502 de Carrera Administrativa Municipal, contempla que la remuneración debe estar acorde sobre las actividades que desempeñan los Servidores Públicos Municipales en función del descriptor de puesto, de la clasificación de cargo según los estándares de la Alcaldía de Managua.

A pesar que la encuesta aplicada a los dirigentes indica que los salarios son competitivos, los Servidores Públicos Municipales en la categoría operacional y técnicos creen que la remuneración está a niveles bajos sobre otras instituciones a pesar que en la Alcaldía de Managua se realicen gestiones con mayor envergadura sobre el impacto poblacional de la municipalidad. (Ver gráfico N°8)

Gráfico N°8: Remuneración Competitiva.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8: Remuneración Competitiva

Es importante mencionar que el incremento de la remuneración solo se efectúa mediante reajuste general por la Ley N°625 De Salario Mínimo que solamente beneficiaba en pequeño sector de la Alcaldía de Managua, específicamente a los cargos de inspección urbana, cargo que en la actualidad no existe. Por otra parte, los incrementos anuales que se aplican por mandato del presupuesto general de la república, con esto se puede detallar que de manera interna no se realizan remuneraciones enlazadas a ninguna herramienta de gestión de procesos, de indicadores o logro de objetivos de manera individual enfocados a la institución.

En definitiva, en la institución existen leyes, reglamentos y normativas que contemplan criterios de integración para los Servidores Públicos Municipales de la institución basados en inclusión e igualdad, sin embargo, estas prácticas no se ejecutan según lo estipulado, la creación de políticas administrativas de integración brindará solución clara a las inquietudes de los servidores públicos. Con la elaboración y puesta en práctica de las políticas administrativas se incrementará la satisfacción y motivación de los servidores públicos al brindarles atención con calidad y calidez según la Gestión de Talento Humano.

7.3. Políticas de organización en la Alcaldía de Managua.

En esta parte el análisis de la información es con base a las políticas de organización de la Alcaldía de Managua. Las Normas Técnicas de Control Interno de la Institución indican que la Máxima Autoridad Ejecutiva y la Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección específica de Recursos Humanos deben definir las políticas de Organización, por tanto se abordará la Estructura organizativa de la institución para mostrar de manera clara y precisa la estructura y analizar de modo específica las funciones que realiza, se aborda también la Descripción y análisis de puestos sobre las funciones que se deben desempeñar en los diferentes cargos de la institución al igual que los Criterios de colocación y movimiento interno de los servidores públicos, para los cuales se deben detallar los factores necesarios para llevarlos a cabo con éxito, así mismo se exponen los Instrumentos de Evaluación al Desempeño Laboral.

7.3.1. Estructura organizativa de la institución.

La Alcaldía de Managua se debe organizar en función de su visión, misión y objetivos institucionales, siendo concordante con las disposiciones emanadas del Concejo Municipal conforme a las Leyes Nos. 40 y 261 “Reformas e Incorporaciones a la Ley No. 40, Ley de Municipios”, principios generales de organización y las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

La estructura organizacional debe estar alineada a la Planeación Estratégica de la Institución y debe formalizarse a través del Manual General de Organización y Funciones, el cual debe ser aprobado por el Concejo Municipal según lo establecido en el Arto. No. 28, inciso 18 de las Leyes Nos. 40 y 261 “Reformas e Incorporaciones a la Ley No. 40, Ley de Municipios”. Los Manuales de Organización y Funciones específicos deben incluir lo aspectos siguientes según la Ley antes mencionada:

- a) Antecedentes y base legal.
- b) Objetivos generales.
- c) Organización: Organigrama autorizado por la Máxima Autoridad competente, en el cual se definen las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.

- d) La composición orgánica contiene las áreas o los cargos que conforman cada unidad administrativa.
- e) Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- f) Funciones generales de la unidad administrativa.
- g) Estructura de Cargos que contiene la lista de cargos que conforman la unidad administrativa
- h) Fichas de cargos que contienen la descripción de las funciones para cada cargo definido, que permiten identificar las responsabilidades de cada funcionario o empleado y los requisitos mínimos del cargo o el perfil de conocimientos, habilidades y experiencias que debe cumplir la persona que opta al cargo.

Cada Unidad Administrativa debe hacer del conocimiento y comprensión de las funciones y responsabilidades del cargo a cada SPM de su área, dejando Constancia firmada por éstos, la cual debe actualizarse anualmente. La Máxima Autoridad Ejecutiva a través de los directores generales y directores específicos subordinados directamente a la Dirección Superior, deben ser responsables de implementar y mantener actualizada una adecuada organización administrativa, compatible con su misión y objetivos.

7.3.2. Delegación de autoridad y unidad de mando.

Se debe definir la autoridad en los distintos niveles de mando separando adecuadamente las actividades incompatibles para que cada SPM asuma la responsabilidad del área de su competencia. Los Servidores Públicos Municipales de los niveles superiores deben delegar la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que éstos puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas.

7.3.3. Canales de comunicación.

Se deben establecer y mantener líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles, que a su vez sean accesibles a todos los estamentos de la institución, para la adopción de decisiones gerenciales oportunas.

7.3.4. Separación de funciones incompatibles.

Los Manuales Administrativos deben limitar las funciones de las unidades administrativas y las de sus funcionarios o empleados, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como: Autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.

La estructura organizativa debe contar con una unidad administrativa que se encargue de establecer medios de control que aseguren el procesamiento de datos apropiados para preparar información confiable. La Dirección General de Sistemas a través de la Dirección de Informática debe diseñar, desarrollar, implementar y mantener sistemas computarizados, mediante los aspectos siguientes:

- a) Segregación de funciones.
- b) Controles y procedimientos operativos.

La filosofía y el estilo de operación de la administración de la institución deben incluir los aspectos siguientes:

- a) Definir una estructura organizativa que contenga las áreas clave de autoridad y responsabilidad, que incluya la rendición de cuentas.
- b) Formular objetivos y metas en base a la visión, misión y valores institucionales.
- c) Definir y establecer políticas, normas y procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.
- d) Establecer la centralización o descentralización en la toma de decisiones.
- e) Identificar y administrar los riesgos internos y externos.
- f) Establecer mecanismos de control para el cumplimiento de objetivos y metas.

g) Establecer determinada actitud con respecto al manejo de la información financiera y otros componentes del sistema de información.

La Máxima Autoridad Ejecutiva y los funcionarios de la Alcaldía de Managua, deben tomar las acciones pertinentes para que las operaciones de la institución contengan las características indicadas anteriormente, en función de los requerimientos y actividades a su cargo y en lo posible, se formalicen y utilicen instrumentos modernos para la administración.

7.3.5. Máxima autoridad ejecutiva y comité de auditoría.

La Máxima Autoridad Ejecutiva debe ser responsable de dirigir el establecimiento de las políticas generales y vigilar el logro de los objetivos y metas de la institución. El Comité de Auditoría es una instancia de alto nivel que se empleará para proporcionar consejos a la Máxima Autoridad Ejecutiva en el fortalecimiento del control interno, con énfasis en la evaluación de riesgos. El alcalde o alcaldesa debe constituir el Comité de Auditoría, el cual debe estar integrado por los miembros siguientes:

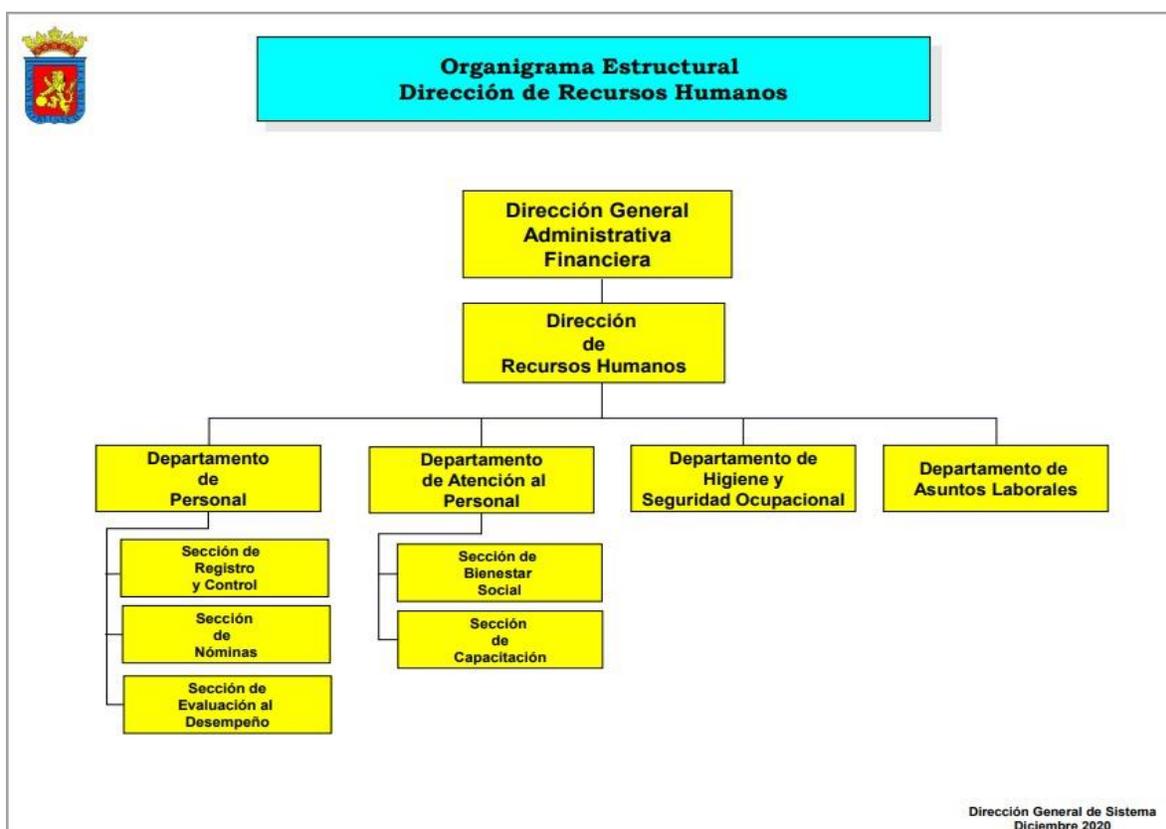
- a) El alcalde o alcaldesa quien actuará como presidente del Comité, en su calidad de presidente del Concejo Municipal y alcalde o alcaldesa del Municipio de Managua.
- b) El secretario del Concejo Municipal en calidad de Miembro
- c) secretario general en calidad de Miembro.
- d) director general de Auditoría Interna en calidad de Asesor Técnico del Comité.
- e) director general Administrativo Financiero en calidad de miembro invitado.
- f) director general de Sistemas en calidad de miembro invitado.

7.3.6. Unidad de administración de los Recursos Humanos.

La Institución debe contar en su estructura organizativa con una Unidad Administrativa Especializada en Recursos Humanos, que cumpla las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal.

La Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Recursos Humanos, debe ser la instancia responsable de la administración y desarrollo del personal de la Alcaldía de Managua al igual que debe contar con personal técnico que posea conocimientos sobre: Materias laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo del personal; así como, para ejecutar las políticas institucionales establecidas.

Gráfico N°9: Organigrama estructural.



Fuente: Manual de Organización y Funciones 2020.

Gráfico 9: Organigrama Estructural

Se presenta organigrama de la Dirección Especifica de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua, actualizado al año 2020 según las disposiciones de la Dirección Especifica de Organización y Métodos de la Dirección General de Sistemas.

A pesar que el organigrama muestra de manera horizontal los departamentos sustanciales de la Dirección de Recursos Humanos para la gestión y realización de la Gestión de Talento Humano se ejecuten, en el caso específico del Departamento de Personal, la Sección de

Selección y contratación no existe. La cual es parte fundamental del reclutamiento adecuado de los nuevos Servidores Públicos Municipales de la institución

En el caso de la Sección de Evaluación al Desempeño que fue integrada en el organigrama de la Dirección de Recursos Humanos en el año 2016 y que en la actualidad no está funcionando debe comenzar a realizar sus funciones según el Manual de Organización y Funciones, Normas Técnicas de Control Interno como también lo estipula la Ley N° 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” de la institución para ser garante que los procesos se realicen de manera correcta para el logro de los objetivos.

7.3.7. Descripción y análisis de puestos.

La Alcaldía de Managua se debe regir por los Sistemas de Clasificación y remuneración de Cargos que establezca la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal (Arto. 11 inciso “c” de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”).

El Manual de Clasificación de Cargos es el instrumento legal de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo, para definir una escala salarial adecuada a las características de la municipalidad (Arto. 25 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”). Los requerimientos de personal deben estar en función de las estrategias, objetivos, planes y metas a desarrollar por cada unidad administrativa, lo cual determinará la cantidad de plazas de trabajo en determinado cargo y el monto para efecto de presupuesto.

Si bien existe el Manual de Clasificación de Cargos para determinar grupos, niveles, grados y puestos de trabajo como lo mandata la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” en la actualidad no se ejecuta ya que muchos Servidores Públicos Municipales ocupan cargos con nivel de dirigentes, de igual manera colaboradores que ocupan cargos técnicos y sus funciones son de dirigentes. Es importante mencionar que la máxima autoridad de la institución tiene la facultad de contratar a colaboradores sin la totalidad de los requisitos del puesto, sin embargo, esto se realiza de manera esporádica.

7.3.8. Selección de Personal.

La Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Recursos Humanos, debe seleccionar el personal considerando lo establecido en los Artos. 45-58 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”.

Los requisitos adicionales a los que se establecen en la Ley 502, “Ley de Carrera Administrativa Municipal”, para optar a un puesto de trabajo en la Alcaldía de Managua son los siguientes:

- a) Curriculum vitae.
- b) Documentos emitidos legalmente por Instituciones, Empresas u Organizaciones que demuestren su experiencia, conocimientos y grado académico.
- c) Original de Récord de Policía vigente (válido por 60 días).
- d) Original de Certificado de Salud vigente emitido por el Ministerio de Salud (válido por 6 meses).
- e) Original y fotocopia de Certificado de Nacimiento (Original para validación).
- f) Impedimentos éticos por razón de parentesco u otros motivos (cónyuges, compañeros de vida o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad).
- g) No poseer antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez, estos deben ser justificados por instituciones, empresas u Organizaciones donde haya laborado anteriormente.
- h) No haber sido sancionado legalmente por perjuicio en contra del Estado o Empresa Privada o por negligencia manifiesta en el desempeño de su puesto anterior dentro de los tres (3) años precedentes a la fecha de su solicitud.

Toda contratación de personal de nuevo ingreso debe ser autorizado mediante nombramiento por el alcalde o alcaldesa de Managua (Arto. 54 párrafo tercero, Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”). Las contrataciones de personal se deben formalizar de previo al ingreso del trabajador mediante documento denominado Contrato de Trabajo.

En primer lugar, se debe señalar que la Sección de Selección y Contratación de los Servidores Públicos Municipales de la institución, la cual este regida por el Departamento de Personal no está funcionando en la actualidad, si bien el departamento de personal solicita los requerimientos para contrataciones según lo establecido en los Artos. 45-58 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” lo correcto es que la sección ejecute estas funciones para garantizar que el proceso de Selección y Contratación sea eficiente.

En segundo lugar, es importante indicar que las contrataciones de personal de nuevo ingreso las cuales deben ser autorizadas mediante nombramiento por el alcalde de Managua (Arto. 54 párrafo tercero, Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”) no se realiza por la cantidad excesiva de contrataciones y el poco tiempo con el que se cuenta para realizar el proceso de firma de contrato y posterior el ingreso al sistema de la institución para garantizar los salarios de los servidores públicos. La no ejecución de las contrataciones mediante nombramiento por el alcalde debe justificarse en el Manual de Organización y Funciones y detallar los mecanismos para realizar las mismas.

Para finalizar, la Sección de Selección y Contratación debe ser la garante que el proceso se ejecute de manera correcta y efectiva según los requerimientos de las áreas solicitantes, el personal seleccionado debe ser el idóneo según lo solicitado en el descriptor de puesto para el logro de los objetivos, para esto, dicha sección debe comenzar a funcionar, contar con personal capacitado y con experiencia en el área de Recursos Humanos.

7.3.9 Criterios de colocación y movimiento interno de los servidores públicos.

La Dirección General Administrativa Financiera en coordinación con la Dirección involucrada establece en forma sistemática, la rotación de los funcionarios o empleados vinculados con las áreas de administración y finanzas, previa capacitación necesaria y considerando el nivel académico y los requisitos del puesto que asumirán para que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

Según el Arto. 20 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal, la clasificación de cargos o puestos de trabajo en las municipalidades, es el instrumento de gestión de personal, mediante el cual se ordenan las diferentes clases de puestos de trabajo en las municipalidades, atendiendo al nivel de responsabilidad y capacidad que estos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

La clasificación de cargos es uno de los Instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal que permite desarrollar de manera específica las estructuras orgánicas de las instituciones, para obtener una mejor eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

El capítulo III de la Ley de Carrera Administrativa Municipal, en el Arto. 79.- La promoción es el ascenso de un puesto de nivel inferior a otro superior sin más limitaciones que las exigidas por razón de título, diploma, calificación técnica o experiencia para desempeñar la nueva función; el ascenso es a cargo superior inmediato o mediato superior. La promoción implica un salario superior al devengado en el puesto anterior.

Arto.80.- Todo cargo vacante a nuevo cargo dentro del Sistema de Carrera Administrativa Municipal, deberá ser llenado con base a una comprobación de méritos y capacidades y conforme a los procedimientos de selección establecidos en la presenta Ley y su Reglamento.

A pesar que la Ley de Carrera Administrativa Municipal en los artículos antes descritos indican como se debe desarrollar la clasificación de puestos de trabajo en la institución, promociones para optar a un puesto de nivel superior, no existen políticas que direccionen a los colaboradores sobre como postularse a otros puestos, los requisitos que deben reunir, algún tipo de plataforma digital donde se visualicen las vacantes.

Dado que no existe una metodología de aplicación de movimiento y traslado interno de colaboradores, la Dirección de Recursos Humanos de la institución gestiona los movimientos de colaboradores, traslados y promociones de las demás dependencias a partir de la necesidad de cubrir las vacantes sin que los colaboradores se postulen, esto conlleva a que los colaboradores que realmente están aptos para desarrollarse en otros puestos no sean

tomados en cuenta creando inconformidad y desmotivación en las áreas involucradas, de igual manera no existen criterios para ello, ni periodo probatorio en el nuevo cargo.

Como resultado de estas prácticas, las políticas sobre Organización definirán y guiarán de manera clara y efectiva a los Servidores Públicos Municipales sobre los criterios de colocación y movimiento interno de manera ecuánime, basados en comprobación de méritos y capacidades y conforme a los procedimientos de selección establecidos como lo mandata la Ley y su Reglamento.

7.3.10. Instrumentos de evaluación al desempeño laboral.

La Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Recursos Humanos debe establecer e implementar el Manual de Evaluación al Desempeño Laboral (Arto. 69-72 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”). Debe coordinar la evaluación periódica del trabajo de los funcionarios y empleados, así como, demandar que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad.

Según el Arto. 69.- El Manual de Evaluación al Desempeño Laboral para las municipalidades del país, es uno de los instrumentos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal, cuya aplicación debe ser sistemática permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada funcionario o empleado, adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores que especificaran en dicho Manual. La evaluación se realizará cada año.

Según el Arto. 70.- Los resultados de la evaluación al desempeño deben servir para la aplicación de reconocimientos, premios, incentivos, sanciones, corregir situaciones problemáticas, recomendar capacitaciones, garantizar la permanencia en el puesto, definir promociones, mejorar el salario y recomendar la democión o retiro del funcionario o empleado, de acuerdo a los resultados. Los funcionarios y empleados de carrera podrán recurrir de reposición y apelación en contra de los resultados de su evaluación y de las consecuencias de que ellas se deriven.

El jefe de cada unidad administrativa es el responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo. Para el proceso de Evaluación al Desempeño de los Servidores Públicos Municipales se deben utilizar técnicas y metodologías adecuadas de acuerdo a la tipificación del cargo. La metodología de evaluación al desempeño laboral de los SPM debe estar predefinida, comunicada y establecida la periodicidad de su aplicación.

La metodología de Evaluación al Desempeño de los Servidores Públicos Municipales debe establecer los niveles jerárquicos evaluadores y a cargo de qué funcionarios quedará el proceso de discusión previa y evaluación final. La Evaluación al Desempeño de los SPM debe ser la base de las promociones, traslados y remociones. Para la aplicación correcta del proceso de evaluación del desempeño del personal, los jefes inmediatos deben tener en cuenta al inicio de toda gestión los aspectos siguientes:

- a) Enterar a las personas de sus funciones, los objetivos y metas por los cuales trabajará.
- b) Explicar y cuando aplique, entregar las herramientas al empleado para un cabal desempeño de sus funciones, incluida la capacitación y el entrenamiento si son necesarios.
- c) Definir fechas en que se revisará el avance en el cumplimiento de objetivos y metas, para tomar correctivos conjuntos y mejorar la probabilidad de buen desempeño.
- d) Cumplir con los cronogramas para evaluar el desempeño, teniendo cuidado de escuchar al empleado y considerar sus puntos de vista para el mejoramiento del desempeño.

El proceso de evaluación al desempeño debe incluir una reunión al final de cada año o período anual de gestión concertado con el empleado, la cual debe documentarse, obteniéndose la conformidad del empleado y dejando evidencia de las distintas reuniones que se cumplieron durante el año para mejorar la calidad del desempeño y los resultados obtenidos.

Con respecto al instrumento de Evaluación al Desempeño de los Servidores Públicos Municipales de la institución, se comenzaron a ejecutar a partir del año 2017 según los registros de la Alcaldía de Managua, a partir del año 2018 el área encargada de la Evaluación al Desempeño dejó de funcionar ya que carecía de personal adecuado para realizar las evaluaciones del desempeño de los Servidores Públicos Municipales.

El instrumento de Evaluación al Desempeño está diseñado para aplicarse a las tres categorías de cargos de la institución las cuales son: Dirigentes, Técnicos y Profesionales, Operativa y de servicios, sin embargo, la aplicación de la Evaluación al Desempeño carece de políticas administrativas que estén enlazadas a la remuneración, traslados y cambios de cargo de los colaboradores, también carece de indicadores de Gestión de Talento Humano, las cuales deben estar enfocadas en potencializar las capacidades y habilidades de los colaboradores brindando capacitaciones, charlas motivacionales y ligadas al plan de carrera según lo establece la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”.

A pesar que existe un instrumento de aplicación de Evaluación al Desempeño solamente se logró ejecutar en el año 2017 cuando la población de la institución excedía los cinco mil Servidores Públicos Municipales activos en el sistema, se alcanzó el 60% de las evaluaciones en ese año ya que se realizaba de manera presencial (el evaluador o técnico del área, el evaluado y su jefe inmediato) y no se contaba con la cantidad de personal adecuada para abarcar el 100%.

Gráfico N°10: Se realiza evaluación al desempeño en la institución.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 10: Evaluación al Desempeño en la Institución

La discontinuidad de la aplicación del mismo arroja que la herramienta no es adecuada para la institución a pesar de tener menos Servidores Públicos Municipales activos en el sistema, los parámetros de medición deben ajustarse a las funciones realizadas, al desarrollo y potencialización de la Gestión del Talento Humano. También agregar que según la encuesta aplicada a los Servidores Públicos Municipales indican que la herramienta no es clara, esto demuestra la poca efectividad para indicar las debilidades y mejoras de la misma y actuar según el análisis de los datos de la herramienta.

Es importante mencionar que los Servidores Públicos Municipales que ejecuten la herramienta de Evaluación al Desempeño deben tener experiencia sobre el manejo y aplicación de la misma. La herramienta que se ejecute debe estar integrada a la plataforma digital de la institución para agilizar el proceso de ejecución. La automatización del proceso es sustancial para cumplir con el tiempo de ejecución de la misma ya que en años anteriores se ejecutaba de manera presencial en cada instancia de la Alcaldía de Managua.

7.4. Políticas de Formación en la Alcaldía de Managua.

En esta parte se abordan las Estrategias de Formación, Destrezas, Habilidades, Actitudes y Competencias de los servidores públicos de la institución, estas se ejecutan mediante lo mandata la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”. Como también lo indican las Normas Técnicas de Control Interno, según el análisis de las encuestas realizadas a los Servidores Públicos Municipales y la entrevista dirigida al encargado de la Dirección de Recursos Humanos se desarrollarán las políticas de Formación ya que estas actualmente no existen en la institución.

7.4.1. Estrategias de formación.

La Institución debe disponer de un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y entrenamiento, así como, las obligaciones derivadas de esta, las cuales deben ser aceptadas y asumidas por los Servidores Públicos Municipales seleccionados.

La Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Recursos Humanos debe establecer coordinación sistemática con funcionarios de Instituciones privadas que oferten capacitación y con el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), para presentar ante esta instancia programas, cursos y cuotas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Alcaldía de Managua (Arto. 78 de la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”).

La Dirección General Administrativa Financiera a través de la Dirección de Recursos Humanos después de obtener la aprobación de los recursos financieros mediante presupuesto municipal anual de la Alcaldía de Managua, debe dar a conocer el Programa Anual de Capacitación y Entrenamiento aprobado a todas las unidades administrativas.

Por otro lado, según la encuesta realizada sobre formación y desarrollo de los Servidores Públicos Municipales de la institución indica que el 60% tienen conocimiento que existen planes de capacitación, esto no quiere decir que hayan recibido algún tipo de plan de formación enfocado a las funciones realizadas. (Ver gráfico N°11)

Gráfico N° 11: Formación y desarrollo institucional.



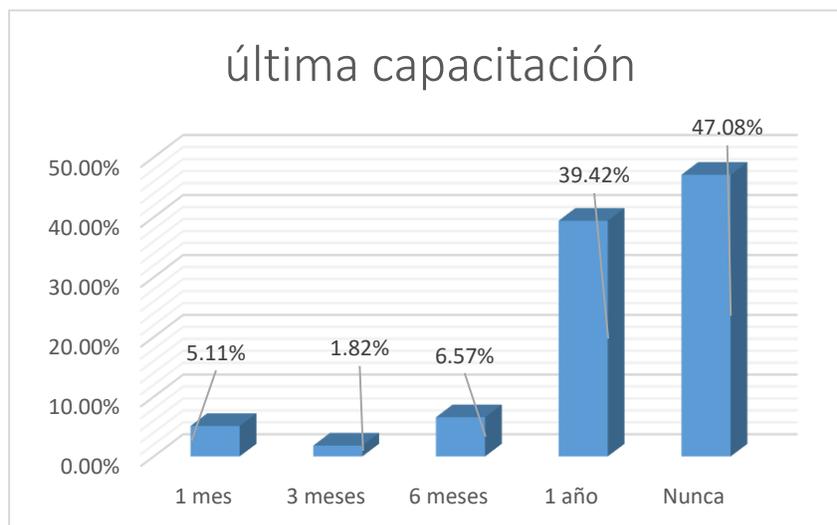
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Formación y Desarrollo Institucional

El 40% restante que no conoce el plan de formación y desarrollo de la institución indica en su totalidad que es necesario brindar información a todos los Gráfico 12: Formación y Desarrollo Institucional, es importante crear mecanismos de Gestión de Talento Humano, en este caso políticas administrativas que indiquen la metodología de aplicación a los planes de desarrollo de manera clara.

De igual manera la encuesta realizada indica que el 47% de los Gráfico 13: Formación y Desarrollo Institucional nunca ha recibido algún tipo de formación institucional, un 39% la recibió hace más de un año, lo que demuestra que la Gestión de Talento Humano no se está desarrollando de manera integral, lo cual demuestra la existencia y la necesidad de generar un cambio positivo para que los servidores públicos tengan acceso de manera equitativa a los planes de formación y desarrollo de la Alcaldía de Managua.

Gráfico N°12: Última Capacitación recibida por los SPM.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14: Última Capacitación recibida por los servidores públicos

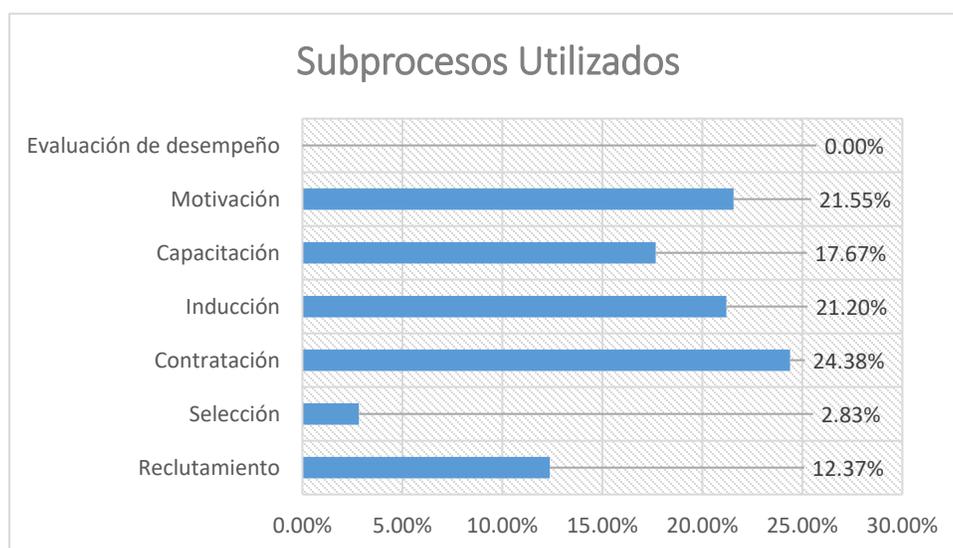
7.4.2. Destrezas.

Por lo que se refiere a destrezas, son las capacidades de los Servidores Públicos Municipales de realizar actividades satisfactorias orientadas al logro de los objetivos institucionales, sin embargo, en el Manual de Normas Técnicas de Control Interno de la institución, indican que la competencia del personal debe reflejar los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades o tareas que definen los trabajos individuales.

Si bien las destrezas no están detalladas en el Manual de Organización de Funciones, en el Manual de Normas Técnicas de Control Interno ni en la Ley No. 502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” en la herramienta de medición de Evaluación al Desempeño de los Servidores Públicos Municipales en la categoría de dirigentes como aspecto evaluativo de “Productividad y Conocimientos Técnicos” incluyen las destrezas en medición al desempeño de sus funciones y el interés en capacitarse en los temas propios de la unidad a pesar de no estar normado.

Debido a la no existencia de políticas de administrativas de Gestión de Talento Humano que estén direccionadas a brindar asistencia sobre estos temas a los Servidores Públicos Municipales de la institución, la brecha que existe entre lo plasmado en los Manuales y lo que mandata la Ley de carrera, es evidencia irrefutable que se debe gestionar políticas claras con base a los procesos de gestión de Talento Humano, al revisar el último informe de Evaluación al Desempeño y la información que arroja la encuesta realizada a los dirigentes, los indicadores sobre “Los Subprocesos más utilizados por la organización” indican porcentajes debajo del 30% del desarrollo óptimo de los procesos dirigidos a los SPM en la institución.

Gráfico N°13: Subprocesos utilizados en la institución.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15: Subprocesos utilizados en la institución

7.4.3. Habilidades, actitudes y competencias.

Los Manuales de Organización y Funciones específicos deben incluir los aspectos siguientes según las fichas de cargos que contienen la descripción de las funciones para cada cargo definido, que permiten identificar las responsabilidades de cada Servidor Público Municipal y los requisitos mínimos del cargo o el perfil de conocimientos, habilidades y experiencias que debe cumplir la persona que opta al cargo.

Si bien, el descriptor de puesto de todas las categorías y niveles de la institución, detallan los conocimientos, habilidades y experiencias mínimas para optar al cargo, sin embargo, la encuesta realizada demuestra que los Servidores Públicos Municipales contratados no se postularon a cargos específicos, que no se brindó previa entrevista según el perfil, posterior a la firma de contrato no se realizó inducción al puesto a ocupar, lo cual es un factor que indica que no se toma en cuenta los requisitos detallados en los descriptores de puesto.

La Máxima Autoridad Ejecutiva y los funcionarios de la Alcaldía de Managua, deben establecer y mantener un ambiente mediante el cual se logre una actitud positiva de respaldo hacia el control interno, creando conciencia en el personal bajo su cargo sobre los beneficios que se obtienen derivados del control para el logro de los objetivos de la administración.

La Ley N°502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal” en el capítulo I “Del ingreso al Sistema” según el Arto.45. Todo ciudadano nicaragüense tendrá derecho de optar a un cargo de los órganos sujetos a esta Ley, sin distinción de raza, sexo, genero, color, credo político filosófico o religioso o cualquier otra circunstancia que no sea alguna de las previstas en la presente Ley, su Reglamento y Manuales de sistema.

Sin embargo, la competencia del personal debe reflejar los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar las actividades o tareas que definen los trabajos individuales, no solamente lo que mandata la “Ley de Carrera Administrativa Municipal” la cual solo menciona las habilidades duras como base para contratar a los servidores públicos de la institución, es importante que se tomen en cuenta las habilidades blandas por ejemplo, la comunicación asertiva, deseos de aprender, capacidad analítica y de resolución de problemas las cuales tienen mucho peso a la hora de contratar al mejor candidato.

VIII. CONCLUSIONES

Según los datos expuestos, se concluye que la realización y ejecución de políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano para la Alcaldía de Managua es una necesidad latente e importante para el continuo cambio percibido en la institución, la compleja naturaleza humana, las tecnologías de la información y la formación profesional de los Servidores Públicos Municipales de cara a lograr los objetivos institucionales con mayor efectividad. En los resultados se obtuvo evidencias que no existen políticas administrativas de recursos humanos definidas, muchos procesos están desactualizados y varios procesos claves de la Gestión de Talento Humano se hacen a discreción.

Referente a la Integración se concluye que la institución tiene debilidades en cuanto a inventario de personal disponible para solventar puestos a lo inmediato, planes de carrera que formen parte de un proyecto integral de desarrollo a corto o largo plazo ya que es inadecuado realizarlo de manera general sin antes ser diagnosticado, la creación de políticas administrativas de Integración brindará solución clara a las inquietudes de los Servidores Públicos Municipales, potencializando sus habilidades y capacidades y generando un mayor impacto motivacional para el logro de los objetivos institucionales y personales.

Con respecto a la Organización se encontró que la Sección de Selección y Contratación no está activa en cuanto a gestionar las funciones que le competen, el Manual de Clasificación de Cargos presenta debilidades en la descripción y análisis de puestos ya que en la actualidad no se ejecuta lo que mandata la Ley N°502 “Ley de Carrera Administrativa Municipal”

IX. RECOMENDACIONES

Se recomienda la apertura de las funciones de la Sección de Selección y Contratación de los nuevos Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de Managua como garantes de los procesos que, según la Ley de Carrera Administrativa Municipal, el Manual de Organización y Funciones y las Normas Técnicas de Control Interno, se realicen de manera correcta esto para contratar a los mejores postulantes según las necesidades de las dependencias de la institución, los seleccionados serán servidores aptos para desarrollar las funciones según el cargo que ocupen de manera integral. Al igual la apertura de la Sección de Evacuación del Desempeño para gestionar los resultados que arroje la herramienta de medición para la toma de decisiones de aplicación de promociones, traslados internos y capacitaciones de los servidores públicos.

Se recomienda a la Dirección superior de la Alcaldía de Managua la debida aplicación de la propuesta de a la Dirección superior de la Alcaldía de Managua desarrollada para el logro de los objetivos institucionales de manera integral.

Se recomienda a la Dirección Especifica de Recursos Humanos de la Alcaldía de Managua emplear el Manual de Políticas Administrativas de Gestión de Talento Humano, motivo de la investigación como base para el mejoramiento de los procesos administrativos que se realizan en la actualidad, considerando que, las políticas son lineamientos generales, se recomienda que una vez validadas y aprobadas se proceda a la reglamentación de procedimientos que permitan su ejecución.

X. BIBLIOGRAFIA

- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- CHIAVENATO, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO, D.F: Mc Grall-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, D.F: Mc Grall Hill.
- Dessler, G. (2011). *Administracion de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Gómez, L. R. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Maristany, J. (2010). *Tratado de Recursos Humanos*. Argentina: CreateSpace.
- MONDY, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico, D.F: McGraw-Hill.

XI. ANEXOS.

Anexo A. Instrumento de Medición (Encuesta).

ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objeto mejorar el modelo de gestión de la Dirección de Recursos de la Alcaldía de Managua, para lo cual se realizarán algunas preguntas, para lo que se solicita al participante conteste con la mayor sinceridad posible, recordándole que la encuesta es totalmente anónima.

Por favor seleccione su respuesta con una X

1. DATOS GENERALES

1.1. Edad

1.1.1 De 18 a 25 años_____

1.1.2 De 26 a 50 años_____

1.1.3 De 51 a más_____

1.2. Sexo

1.2.1 Femenino_____

1.2.2 Masculino_____

1.3. Categoría Ocupacional

Operativa o de Servicio_____

Técnico o Administrativo_____

Dirigentes_____

2. INCLUSIÓN E IGUALDAD

2.1 ¿Conoce la existencia de alguna política de igualdad o inclusión en el ALMA?

Sí_____ No_____

2.2 ¿En su área de trabajo ha observado la inclusión de personas con algún tipo de capacidad diferente?

Sí_____ No_____

2.3. ¿Considera usted que en el ALMA se respeta la igualdad de los derechos y deberes de todos los servidores públicos?

Sí_____ No_____

3. INVENTARIO DE PERSONAL DISPONIBLE

3.1 ¿Conoce la disponibilidad de personal en las distintas áreas del ALMA?

Sí_____ No_____

3.2. ¿Conoce la disponibilidad de personal en su área de trabajo?

Sí_____ No_____

3.3 ¿Considera necesario la publicación de la disponibilidad del personal en el ALMA?

Sí_____ No_____

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

4.1 ¿Cuándo aplicó al puesto que actualmente, por qué medio se enteró?

Anuncio Internet

Referencia de algún conocido Redes sociales

4.2 ¿El tiempo de contactarse para la contratación fue de?

Inmediata 15 días después más de 1 mes después_____

4.3 ¿Conoce el perfil de su cargo?

Sí_____ No_____

4.4 ¿Recibió algún tipo de inducción del puesto?

Sí_____ No_____

4.5 ¿Conoce usted algún manual de funciones de su área y el reglamento interno del ALMA?

Sí_____ No_____

4.6 ¿Si su respuesta fue No, considera que los conocimientos de estos documentos ayudarían al mejor desempeño de sus funciones?

Sí_____ No_____

5. PLAN DE CARRERA

5.1. ¿Conoce usted algún tipo de plan de carrera direccionado a su área?

Sí_____ No_____

5.2 ¿Considera necesario la creación de un plan de carrera que lo incluya en el mismo?

Sí_____ No_____

6. FORMACIÓN Y DESARROLLO

6.1 ¿Sabe si en ALMA se desarrolla un plan de capacitación para el personal?

Sí_____ No_____

6.2 ¿Si su respuesta fue negativa, considera necesario conocer el plan de capacitación para su cargo o su área?

Sí_____ No_____

6.3 ¿Si ha recibido capacitación, hace cuánto tiempo fue la última recibida?

Un mes_____ Tres meses_____ Seis meses_____ Un año_____ Nunca_____

7. BENEFICIOS

7.1 ¿Conoce los beneficios ofrecidos por ALMA?

Sí_____ No_____

7.2 ¿Si su respuesta fue si, considera que son accesibles a todos los servidores públicos?

Sí_____ No_____

7.3 ¿Conoce el convenio colectivo de ALMA?

Sí_____ No_____

7.4 ¿Considera que los beneficios contemplados en el convenio colectivo, son los necesarios para todos los servidores públicos del ALMA?

Sí_____ No

I. ENCUESTA A DIRIGENTES

1. ¿Considera al talento humano cómo un factor importante para la organización?
SI ___ NO ___
2. ¿Cuenta la organización con un modelo de talento humano?
Sí ___ No ___
3. Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus trabajadores Sí ___ No ___
4. Cree usted que es necesario implementar un nuevo modelo de gestión de talento humano
Sí ___ No ___

Educación y desarrollo de los RH.

5. Cuáles de los siguientes subprocesos son los más utilizados por la organización
En una escala de 1 a 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre)

Proceso	
Reclutamiento	
Selección	
Contratación	
Inducción	
Capacitación	
Motivación	
Evaluación de desempeño	

Sistemas de trabajo

6. ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus trabajadores?

	Casi nunca	A menudo	Siempre
Formal			
Informal			

Compensación laboral

7. Considera que la compensación salarial está acorde a las funciones que realiza el personal
Sí ___ No ___
8. Considera que los trabajadores tienen acceso a beneficios adecuados
Sí ___ No ___
9. Considera que la capacitación es importante para el personal
Sí ___ No ___
10. Se han realizado evaluaciones de desempeño
Sí ___ No ___

Anexo B. Entrevista al encargado de la Dirección de Recursos Humanos.

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Lugar: _____

Entrevistador: _____

Introducción:

La presente entrevista está dirigida a los dirigentes de la Alcaldía de Managua los cuales son los encargados de la toma de decisiones estratégicas, el objetivo de la presente entrevista es conocer las prácticas cotidianas de los colaboradores sobre la gestión de recursos humanos de la institución.

1 ¿De qué manera cree que las políticas de Recursos Humanos aumenten los niveles de productividad?

2 ¿De qué forma ayudaría a Recursos Humanos establecer políticas sobre Gestión del Talento Humano?

3 ¿Cómo se gestionan los procesos de contratación de personal para puestos clave?

4 ¿Cuáles son los métodos para promocionar el buen desempeño de los colaboradores?

5 ¿De qué manera cree que las políticas de reclutamiento, selección y contratación, aumente la eficiencia del área?

6 ¿Qué valores éticos incluiría en la formulación de políticas de Recursos Humanos?

7 ¿Cómo contribuyen los planes de formación a los objetivos institucionales?

8 ¿Qué condiciones proporciona a los colaboradores para el logro de los objetivos individuales?

9 ¿Qué parámetros utiliza para contratar y retener a los colaboradores más talentosos?

10 ¿Existe alguna remuneración enlazada al resultado de la evaluación del desempeño de los colaboradores? ¿Cuáles serían? ¿Alguna de ellas está relacionada a la formación de los colaboradores?

Anexo C. Tabulación de encuesta.

Datos generales.

Encuesta	1							
	Datos Generales							
N°	Edad			Sexo		Categoria Ocupacional		
	18 a 25	26 a 50	51 a más	F	M	Operativa o de Servicio	Técnico o Administrativo	Dirigentes
1	1				1	1		
2		1			1	1		
3		1		1		1		
4		1		1			1	
5		1			1		1	
265	1				1	1		
266	1				1	1		
267	1				1	1		
268		1			1	1		
269		1			1	1		
270		1		1		1		
271	1			1		1		
272	1			1		1		
273	1			1		1		
274		1		1		1		
275		1		1		1		
276		1		1		1		
TOTAL	59	175	42	108	168	138	138	0
%	21%	63%	15%	39%	61%	50%	50%	0%

Encuesta	2		3		4		5		6			7																														
	Inclusión e Igualdad		Inventario de Personal Disponible		Reclutamiento y selección de Personal		Plan de Carrera		Formación y Desarrollo			¿Considera que los beneficios contemplados en el convenio colectivo, son los necesarios para todos los servidores públicos de ALMA?																														
Nº	¿En su área de trabajo ha observado la inclusión de personas con algún tipo de discapacidad diferente?	¿Considera que ALMA, respeta la igualdad de los derechos y deberes de todos los servidores públicos?	¿Conoce la disponibilidad del personal en las distintas áreas del ALMA?	¿Conoce la disponibilidad de personal en su área de trabajo?	¿Cuándo aplico al puesto que actualmente ocupa, por qué medio se enteró?	¿El tiempo de contratación para la contratación fue de?	¿Conoce el perfil de su cargo?	¿Recibió algún tipo de inducción del puesto?	¿Conoce usted algún manual de funciones de su área y el reglamento interno de ALMA?	¿Su respuesta fue NO, los comentarios de estos documentos ayudan al mejor desempeño de sus funciones?	¿Conoce usted algún tipo de plan de carrera direccionado a su área?	¿Considera necesaria la creación de un plan de carrera que lo incluya en el mismo?	¿Sabe si ALMA se desarrolla un plan de capacitación para el personal?	¿Su respuesta fue negativa, considera necesario conocer el plan de capacitación para su cargo o su área?	¿Si ha recibido capacitación, hace cuánto tiempo fue la última recibida?	¿Conoce los beneficios ofrecidos por ALMA?	¿Su respuesta fue si, considera que son accesibles a todos los servidores públicos?	¿Conoce el convenio colectivo del ALMA?	¿Considera que los beneficios contemplados en el convenio colectivo, son los necesarios para todos los servidores públicos de ALMA?																							
	SI No	SI No	SI No	SI No	Adm. Interne Referenc do t is Sociales	ms de 15 desp 1 mes	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No	SI No																							
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																							
TOTAL	123	153	195	83	231	45	50	225	90	187	121	153	4	1	270	1	20	63	62	6	133	143	263	11	166	108	109	8	14	5	18	108	129	229	47	157	85	223	51	170	79	
%	45%	55%	70%	30%	84%	16%	18%	82%	33%	68%	44%	55%	1%	0%	98%	0%	7%	23%	70%	23%	2%	48%	52%	95%	4%	60%	39%	39%	3%	5%	2%	7%	39%	47%	83%	17%	57%	31%	81%	18%	62%	29%

Encuesta: Dirigentes.

Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																						
	¿Considera al talento humano como factor importante para la organización?	¿Cuenta la organización con un modelo de talento humano?	¿Se encuentra satisfecho con el desempeño de sus trabajadores?	¿Cree usted que es necesario implementar un nuevo modelo de gestión de talento humano?	¿Cuáles de los siguientes subprocesos son los más utilizados por la organización? En una escala de 1 a 5 (siendo 1 nunca y 5 siempre)	¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus trabajadores?	¿Consideran que la compensación salarial está acorde a las funciones que realiza el personal?	¿Considera que los trabajadores tienen acceso a beneficios adecuados?	¿Considera que la capacitación es importante para el personal?	¿Se han realizado evaluaciones de desempeño?																						
ID	Si	No	Si	No	Reclutamiento (1)	Selección (1)	Selección (5)	Comunicación (1)	Comunicación (5)	Inducción (1)	Inducción (5)	Capacitación (1)	Capacitación (5)	Motivación (1)	Motivación (5)	Evaluación de desempeño (1)	Evaluación de desempeño (5)	(F) Casi nunca	(F) Siempre	(F) Casi nunca	(F) Siempre	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No			
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
TOTAL	0	39	30	65	4	34	35	61	8	0	69	9	60	19	50	8	61	69	0	0	32	37	47	17	5	50	19	60	9	0	27	42
%	100%	0%	57%	45%	94%	6%	100%	0%	49%	51%	88%	12%	88%	100%	0%	46%	54%	68%	25%	7%	72%	28%	87%	13%	100%	0%	39%	61%	100%	0%	39%	61%

Anexo D. Manual de Políticas Administrativas de Gestión del Talento Humano.



ALCALDÍA DE MANAGUA
PROPUESTA DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
PERÍODO 2020-2022

INDICE

<u>I. INTRODUCCIÓN</u>	79
<u>II. OBJETIVO</u>	79
<u>III. POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS</u>	80
3.1. <u>Características de las Políticas Administrativas</u>	80
3.2. <u>Conceptos relacionados</u>	81
3.2.1. <u>Normas</u>	81
<u>IV. DESARROLLO DE LAS POLITICAS DE RRHH EN LA ALCALDIA DE MANAGUA</u>	82
4.1. <u>Políticas de Integración</u>	82
a) <u>Candidatos Internos</u>	87
b) <u>Traslados</u>	88
c) <u>Promociones</u>	89
d) <u>Candidatos Externos</u>	90
4.2. <u>Políticas de Formación</u>	94
<u>Capacitación y Desarrollo</u>	95
<u>Evaluación al Desempeño</u>	96
3.3. <u>Políticas de Organización</u>	99
<u>IV. DISPOSICIONES FINALES</u>	101

I. Introducción.

El presente Manual de Políticas Administrativas de Recursos Humanos, ha sido elaborado con la finalidad de detallar los procesos de manera integral sobre la Gestión de Talento Humano de la Alcaldía de Managua, específicamente en **Políticas de Integración de personal, Políticas de Organización y Políticas de Formación** para llevar a cabo la gestión y desarrollo que se brinda a los Servidores Públicos Municipales de la Institución.

Producto de los resultados de la evaluación realizada a las prácticas de RR - HH en la institución en la tesis para optar al título de máster en Dirección y Gestión del Talento Humano, se determinó la necesidad de definir las políticas o líneas o declaraciones generales de actuación en la gestión de talento humano, mismas que deben ser revisadas, ajustadas y aprobadas. Posteriormente se deben reglamentar según su alcance.

II. Objetivo.

Describir los procesos sobre Gestión de Talento Humano en la Institución vinculados al perfeccionamiento del capital humano y la optimización de los recursos brindados con base a las políticas administrativas.

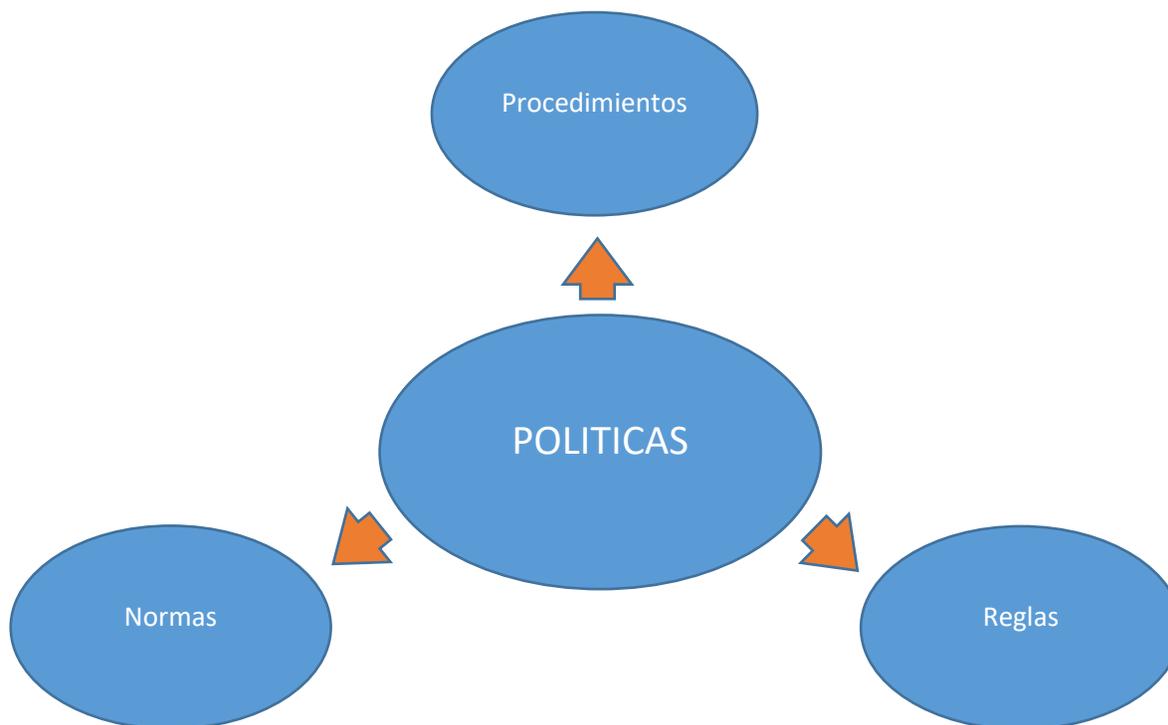
III. Políticas de recursos humanos.

Las políticas en la institución, marcan una pauta importante en cuanto a la aplicación de la filosofía, visión y misión de la empresa, buscando alcanzar los objetivos que se han trazado. Las políticas administrativas de Recursos Humanos se centran en establecer las estrategias necesarias para determinar si los candidatos se adecuan a la cultura de la Alcaldía de Managua, a fijar estrategias para captarles, retenerles y formarles.

3.1. Características de las Políticas Administrativas.

- ✓ Flexibilidad, son elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.
- ✓ Deben tener disposición concreta, convirtiéndose en normas.
- ✓ Son declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
- ✓ Se formulan en los altos niveles.
- ✓ Son un instrumento de descentralización de la autoridad.
- ✓ Facilitan y agilizan la toma de decisión
- ✓ Con las políticas departamentales se definen los límites de los sectores de la empresa, a la vez que los interrelacionan.
- ✓ A mayor número de políticas, mayor eficiencia.
- ✓ Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.
- ✓ Tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio.
- ✓ Deben ser consistentes.

3.2. Conceptos relacionados.



3.2.1. Normas.

Normas de contratación.

La adquisición de nuevos Servidores Públicos Municipales está sujeta a normas. Por ejemplo: Muchas empresas tiene como norma que evitan la selección discriminatoria de su personal o que dan cabida a personas discapacitadas en su nómina, esto está normado en la ley 185, del Código laboral vigente.

Reglas de contratación.

No se podrá contratar personal que sea cónyuge de algún Servidor Público Municipal, así como pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de cualquier funcionario con cargo de jefatura de la organización.

Procedimientos.

Constituirá todas las actividades paso a paso de la contratación. Recursos humanos establece procedimientos para reclutar, para seleccionar, para contratar.

IV. Desarrollo de las políticas de recursos humanos en la Alcaldía de Managua.

4.1. Políticas de Integración

Presentación.

Las políticas de Integración de Recursos Humanos de ALMA, son las que contienen el Reclutamiento, la Selección y Contratación de los nuevos Servidores Públicos Municipales; también contempla la planificación de recursos humanos referente a movimientos de personal, como traslados y promociones.

La presente política ha sido elaborada con la finalidad de establecer los procesos para la selección, contratación y promoción laboral del personal necesario para cubrir plazas vacantes o cuando existan oportunidades de nuevos puestos dentro de la institución.

En su contenido se presentan las normas y procedimientos necesarios para realizar el proceso de reclutamiento, selección y promoción del personal que se requiera. Así mismo se establecen los procesos de la contratación, inducción y evaluación del personal seleccionado para cubrir dicha plaza, por ser parte de todo el proceso de selección, contratación y promoción.

Objetivo general.

Implementar los diferentes mecanismos establecidos en el proceso de selección, contratación y promoción de personal, garantizando y brindando condiciones de transparencia y equidad a los aspirantes, con base al perfil requerido por el área solicitante.

Objetivos específicos.

- 1) Asegurar que el personal que ingrese a laborar en la institución, cumpla con los requisitos normativos y éticos, así como con los niveles de competencias requeridos (conocimientos, actitudes y habilidades).
- 2) Lograr una idónea y calificada selección del perfil requerido, que contribuya al fortalecimiento de la imagen, productividad y calidad de las funciones que desarrolla en la institución.
- 3) Aplicar la presente política como guía en el proceso de selección, contratación y promoción laboral del colaborador, a través de la Dirección de Recursos Humanos en adelante DRH.

Normas generales para la selección del personal.

- 1) Las condiciones de género, inhabilidad física, credo, edad, raza y pensamiento político del candidato no serán impedimento para su participación en un proceso de selección.
- 2) La selección es parte del proceso del ingreso de personal y se origina luego de haber realizado el reclutamiento de candidatos tanto internos como externos, que potencialmente reúnan los requisitos para ocupar una plaza en la Institución.
- 3) La DRH en coordinación con el área solicitante, es responsable de realizar el reclutamiento de candidatos (internos y externos), para cubrir plazas dentro de la institución, previa autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- 4) Las plazas vacantes, preferentemente se deberán cubrir mediante movimientos internos en el área que tiene la plaza o la reubicación de Servidores Públicos Municipales de otras áreas que cumplan con el perfil del puesto vacante y los demás requisitos establecidos; lo que generará un traslado o una promoción. El reclutamiento interno representará la posibilidad de progreso y estímulo al servidor público dentro de la Institución.

5) Para cubrir una plaza vacante, existirán 3 mecanismos:

1. Concurso interno.
2. Concurso interno/externo.
3. Contratación directa.

Los tres mecanismos deben ser autorizados por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

- 6) El área con la vacante disponible, solicitará autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva para cubrirla, adjuntando el descriptor de puesto correspondiente.
- 7) Una vez autorizada a cubrirse la plaza vacante por concurso, será publicada por la Dirección de Recursos Humanos en la página WEB de la Institución u otro medio de publicidad disponible para candidatos externos y por correo y publicación en murales para el personal interno.
- 8) La DRH cuenta con un banco de recursos, del cual, a solicitud de las áreas, podrá facilitar candidatos para los procesos de contratación.
- 9) En relación a Servidores Públicos Municipales de la Institución, se tomará en cuenta el aval del jefe inmediato y superior (si aplica) para su postulación.
- 10) Cuando a lo interno de la Institución, no existan candidatos que cumplan con el perfil y requisitos mínimos indispensables para ocupar la plaza o cuando así lo indique la Máxima Autoridad Ejecutiva, se procederá a realizar convocatoria externa.
- 11) Toda selección se realizará con igualdad de oportunidades, a través de un procedimiento claro, objetivo y transparente, que responda a las necesidades de las distintas áreas de la Institución.
- 12) Todo candidato que aspira a ocupar un cargo en la Institución, será evaluado por la DRH y el área solicitante, incluso por la Máxima Autoridad Ejecutiva, si él lo estimase a bien.
- 13) Cuando el candidato sea de nuevo ingreso, la DRH deberá recopilar toda la información solicitada, para conformar el debido expediente de personal y seleccionar al candidato con mejores aptitudes.

Los aspirantes a ocupar un puesto en ALMA, deberán cumplir con los requisitos siguientes:

- ✓ Ser nicaragüense o extranjero con residencia legal en el país y autorizado para trabajar, conforme las leyes migratorias vigentes.
- ✓ Ser mayor de 18 y menor de 65 años, en el momento de la contratación.
- ✓ Encontrarse en pleno ejercicio de sus derechos civiles (**récord de policía**).
- ✓ Presentar referencias laborales y personales (2 de cada una).
- ✓ Llenar los requisitos correspondientes para el desempeño del cargo que solicita y aprobar satisfactoriamente las diversas pruebas y entrevistas establecidas.
- ✓ Estar física y mentalmente habilitado para el desempeño del puesto. Por lo cual se requiere **Certificado de Salud** y firmar el, Acta de Declaratoria de Enfermedades o Padecimientos Pre Existentes.
- ✓ Para cubrir las vacantes de las áreas fundamentales y técnicas de la Institución, se procurará que los candidatos para puestos intermedios o superior, tengan nivel de maestría.
- ✓ Llenar el formulario de solicitud de empleo, facilitando los datos correctos sobre sus antecedentes laborales y familiares.
- ✓ En caso que el candidato a ocupar el puesto pertenezca al personal permanente de la Institución, éste deberá haber permanecido en su cargo actual por un período no menor de 6 meses. Este tiempo podrá ser menor solamente por autorización de la Máxima Autoridad Ejecutiva y por razones de interés estratégico de la Institución.

- ✓ La DRH es la responsable de levantar un expediente de todo lo actuado, en el proceso desde la aprobación de la convocatoria, incluyendo resultados de pruebas, entrevistas hasta la selección del candidato.

Proceso de Selección.

- 1) La DRH es responsable de garantizar que se cumpla con el proceso de selección de personal, por lo tanto, los funcionarios coordinadores de las diferentes dependencias de la Institución, deberán presentar a esta Dirección: solicitud de inicio de proceso de selección, debidamente autorizado por la Máxima Autoridad Ejecutiva y descriptor del puesto vigente, a fin de realizar la convocatoria (cuando sea el caso). También podrán requerir a la DRH, que eleve la solicitud de cubrir la vacante en sus áreas ante la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- 2) Para convocatorias internas/externas, se creará un Comité de Selección de Personal, el cual se integrará por el titular de la DRH, el titular del área solicitante (director o jefe de Área).
- 3) La Máxima Autoridad Ejecutiva podrá participar en cualquier proceso que estime a bien, ya sea directamente o través de un delegado.
- 4) El proceso de selección de candidatos para ocupar la plaza vacante, inicia desde que se realiza la convocatoria hasta la selección final.
- 5) El Comité deberá evaluar los resultados de las entrevistas y pruebas aplicadas, seleccionando al candidato que cumpla con todos los requerimientos para ocupar el cargo conforme al puntaje que se detalla y que contiene la siguiente información:

Entrevista realizada por DRH.	15%
Entrevista realizada por el área solicitante.	15%
Pruebas psicométricas aplicadas por DRH.	30%
Pruebas técnicas aplicadas por el área solicitante.	40%

El Comité seleccionará los tres mejores candidatos, los que se presentarán ante la Máxima Autoridad Ejecutiva con las observaciones necesarias para su autorización y contratación. De no alcanzarse los tres candidatos, se presentarán los que hayan sido evaluados.

Tanto las pruebas como las entrevistas realizadas a los candidatos pasarán a formar parte de su expediente laboral, cuando éste sea seleccionado y contratado.

A todos los candidatos, tanto internos como externos se les aplicará el mismo proceso de selección.

a) **Candidatos Internos.**

En el proceso de selección de los candidatos internos, la DRH revisará el expediente del Servidor Público Municipal y verificará su antigüedad, experiencia, nivel académico, resultados de Evaluación al Desempeño. Así mismo, la asistencia y puntualidad son factores importantes a tomar en consideración al analizar las recomendaciones de traslados y promociones, y de cumplir con los requisitos de la vacante, el postulante deberá entregar solicitud y Aval del jefe inmediato. (ver proceso de **Traslado y Promoción** en esta misma página).

La DRH preparará la información con los postulantes internos, posterior a haber realizado las pruebas generales y entrevistas, con el resumen de la calificación enviará al área solicitante por correo electrónico o en físico los expedientes de candidatos internos.

- 1) El responsable del área solicitante entrevistará a los candidatos y aplicará pruebas técnicas, analizará y evaluará los resultados obtenidos por los candidatos y los enviará a la DRH.
- 2) El director de RH y director o jefe del área solicitante, se reunirán para consensuar los resultados y seleccionar al candidato con mejor puntaje y proceder a los trámites administrativos sobre el traslado o la promoción, la que debe ser autorizada por la Máxima Autoridad Ejecutiva.

b) **Traslados.**

Todos los traslados deben ser aprobados por la Máxima Autoridad Ejecutiva y se darán de la siguiente manera:

1. **Traslado Directo:** Considerando las necesidades de la Institución y valorando la antigüedad, desempeño, formación académica y disciplina del colaborador.
2. **Traslado por solicitud del servidor público:** La solicitud expresará las motivaciones por las cuales desea ser trasladado. Dicha solicitud deberá ser interpuesta ante el jefe inmediato quien la enviará a la DRH.

La Máxima Autoridad Ejecutiva podrá solicitar información al jefe inmediato y a la DRH, para la decisión final.

3. **Traslado por concurso:** Se entenderá cuando el servidor público concurse para una plaza similar a la que ocupe actualmente y que no implique promoción.

Para estos tres tipos de traslado, la máxima autoridad ejecutiva o el director o jefe del área, determinarán si es requerido que el servidor público municipal realice o no un período de prueba (máximo 30 días). Tal situación deberá reflejarse en la solicitud o instrucción pertinente.

4. **Traslado en entrenamiento:** Tiene como objetivo que el Servidor Público Municipal, se entrene en una o varias áreas de la Institución, conforme a los lineamientos de la Máxima Autoridad Ejecutiva el director o jefe de área, quién establecerá las condiciones específicas de dicho traslado.

c) **Promociones.**

Todas las promociones deben ser aprobadas por la Máxima Autoridad Ejecutiva y se darán de la siguiente manera:

- 1. Promoción Directa:** Considerando las necesidades de la Institución, los requisitos del perfil del puesto y valorando la antigüedad, desempeño, formación académica y disciplina del Servidor Público Municipal.
- 2. Promoción por concurso:** El Servidor Público Municipal podrá ser promocionado mediante el concurso externo / interno, siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos de la convocatoria:
 - ✓ Que no haya recibido sanciones por faltas graves y/o muy graves conforme a la Ley 185 “Código del Trabajo”, durante 12 meses previo a la promoción. Adicionalmente el colaborador debe haber obtenido un promedio igual o mayor al 85% de sus dos últimas evaluaciones anuales.
 - ✓ Una vez seleccionado el candidato interno, se informará al jefe inmediato, y se notificará al candidato la fecha de la promoción.
 - ✓ Para ambos tipos de promociones, la Máxima Autoridad Ejecutiva director o jefe del área, determinarán si es requerido que el servidor público realice o no un período de prueba (máximo 30 días). Tal situación deberá reflejarse en la solicitud o instrucción pertinente.

La Dirección de Recursos Humanos en conjunto con la asesoría legal, realizará adenda a los contratos, cuando se den promociones o existan modificaciones sustanciales a las condiciones laborales.

d) Candidatos Externos

1. Si no existen candidatos internos, la DRH procederá a seleccionar en el banco de datos de recursos humanos o en los candidatos que han aplicado en la página WEB de ALMA, a los candidatos idóneos e iniciará el Proceso de Selección cumpliendo con lo que se establece en el numeral IV de las **Normas Generales**, de esta Política.
2. La DRH remitirá al director o jefe del área solicitante la hoja de vida de los candidatos seleccionados.
3. El director o jefe del área, selecciona candidatos y remite a la DRH, quien procede a, contactar a los candidatos, aplicar las pruebas psicométricas en línea y citarlos a entrevistas y pruebas técnicas.
4. Por transparencia, el director o jefe del área solicitante, entregará a la DRH, la prueba técnica que aplicará a los candidatos, con las respuestas y calificaciones respectivas en un sobre sellado. Este documento, formará parte del expediente de selección.
5. La DRH recibirá del área solicitante los resultados de las entrevistas y pruebas técnicas realizadas y procederá a integrarlas a los resultados de las pruebas psicométricas y entrevistas de la DRH. Posteriormente se convocará al Comité de Selección de Personal para proceder a la evaluación de los candidatos, seleccionando a los tres candidatos con mayor puntaje.
6. La DRH una vez disponga de los resultados de la evaluación de los candidatos enviará memorándum a la Dirección Superior con la debida recomendación del Comité de Selección de Personal para su aprobación y autorización y así proceder a la contratación

oficial del candidato seleccionado. Los candidatos que no resulten seleccionados se les enviará carta por correo comunicándoles de los resultados de la selección e informándoles que sus datos quedarán guardados en la base de datos para futuras convocatorias.

7. La DRH realizará la verificación de las referencias laborales y personales cuando el candidato no tenga registros de trabajos anteriores, haciendo constar por escrito el nombre de la persona con quien se contactó y la fecha en que se realizó el trámite o verificación, el Técnico de Recursos Humanos deberá firmar el documento de verificación. Esta información formará también parte del expediente laboral.

Aplicación de pruebas psicométricas en línea por la DRH.

1. La DRH una vez que ha preseleccionado a los candidatos en coordinación con el área de la vacante, aplicará las pruebas psicométricas en línea (ya sea por sus propios medios o con medios que les facilite la Institución) las que evalúan el comportamiento, rasgos de la personalidad e inteligencia del candidato a seleccionar.
2. El o los candidatos podrán realizar las pruebas en línea desde fuera o dentro de las instalaciones de ALMA, según decida el área de la vacante. La DRH creará los accesos y de ser requerido habilitará un local para la realización de dichas pruebas. Estas pruebas se aplican a candidatos internos y externos.
3. Los resultados de las pruebas serán dados por el sistema, los que podrán ser visualizados una vez que el candidato haya finalizado todas las pruebas; adjuntándose a los documentos para análisis del Comité de Selección.
4. Los resultados de las pruebas aplicadas formarán parte del expediente del candidato seleccionado.

Proceso de Contratación.

- 1) La DRH es la responsable de realizar los trámites para la contratación del personal de nuevo ingreso, incluyendo las contrataciones de personal temporal.
- 2) Solamente la Máxima Autoridad Ejecutiva podrá realizar y autorizar contrataciones directas a su consideración y criterio, de acuerdo al grado de especialización o urgencia de cubrir la plaza, remitiendo los documentos autorizados a la DRH para el debido trámite de contratación, eximiendo la realización de pruebas psicométricas, comprobante de entrevista laboral y cuadro comparativo de candidatos.
- 3) El Técnico de la DRH, procederá a comunicarse vía telefónica con el candidato indicándole que ha sido seleccionado. Asimismo, le hará saber el salario establecido para la plaza, el período de prueba, y si el candidato afirma estar de acuerdo, le indicará el día y hora en que deberá presentarse a la Institución y los documentos que debe traer consigo, como soportes de su hoja de vida. El día que se presente en la fecha acordada, se le hará entrega de la solicitud de empleo, la que deberá ser completada. El técnico de la DRH verificará los documentos solicitados, y le indicará la fecha de su ingreso a ALMA.
- 4) El candidato seleccionado se presentará a la DRH en la fecha de ingreso indicada y el primer día firmará todos los documentos tales como: contrato de trabajo, afiliación al seguro social (INSS), acta de declaratoria de enfermedades o padecimientos pre existente. Lo relacionado con apertura de cuenta de ahorro con tarjeta de débito para el pago de su salario, se realizará una vez que el trabajador cumpla con el período de prueba establecido y sea confirmado en el puesto.
- 5) La DRH procederá a elaborar expediente de personal de nuevo ingreso, conformado por todos los documentos firmados por el nuevo Servidor Público.
- 6) La DRH entregará al nuevo colaborador: **Un tanto del contrato de trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo, y Reglamento Técnico Organizativo de Higiene y Seguridad Laboral** y el formato de entrega de dichos documentos, para que firme en señal de recibido.

- 7) El Técnico de RH elaborará el carné del Servidor Público Municipal de nuevo ingreso, haciendo entrega del mismo y le indicará que deberá portarlo permanentemente y en lugar visible. Así mismo, le informará que de extraviar o dañar el carné, deberá reportarlo inmediatamente a la DRH y asumir el costo de reposición, conforme lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- 8) El área encargada realizará la presentación del nuevo servidor público, en el caso de cargos directivos, la DRH deberá presentar vía correo electrónico a toda la Institución.

Contratación por Tiempo Indeterminado.

Ocho (8) días hábiles previos al vencimiento del período de prueba, la Dirección General o dependencia del servidor público, deberá remitir a la Dirección de Recursos Humanos el formato de Evaluación del Período Probatorio.

Contratación por Tiempo Determinado

Las contrataciones por tiempo determinado se realizarán para cubrir plazas, donde las funciones no puedan ser distribuidas en el resto de personal del área, cuando los titulares se encuentran inactivos por períodos mayores a 90 días debido a incapacidad temporal, capacitación, subsidio o permiso administrativo; el período máximo de contratación bajo esta modalidad será de un (1) año.

Para este tipo de contratación no hay período probatorio

Proceso de Inducción.

- 1) La DRH programará presentación de Inducción al personal de nuevo ingreso, informando oportunamente a los jefes para la asistencia del nuevo servidor público en la fecha programada.
- 2) La DRH realizará la Inducción general, dándole a conocer al nuevo Servidor Público Municipal aspectos de la Institución, Misión, Visión y Valores, estructura organizativa de ALMA, los servicios que presta, los beneficios a los que se tiene derecho.

- 3) El jefe del área realizará la inducción en el puesto de trabajo y entregará al nuevo ingreso, el descriptor del puesto, con el fin que conozca detalladamente las funciones a realizar y se integre a su grupo de trabajo. Esta inducción es fundamental para que el nuevo Servidor Público Municipal pueda desempeñarse correctamente.

Evaluación del período de prueba.

- 1) La evaluación del Servidor Público Municipal en período de prueba es responsabilidad del jefe inmediato, quién deberá remitir sus resultados en el formato establecido, a la DRH, debidamente firmado por el director del área.
- 2) Si el resultado de la evaluación es óptimo, la evaluación del período de prueba será archivada en su expediente personal. Si no fuese satisfactorio, el jefe inmediato informa al Servidor Público Municipal sobre la decisión y solicitará a la DRH la rescisión del contrato.
- 3) Para los casos de contrato temporal no existe período probatorio; sin embargo, si se desea contratar como permanente, se deberá de realizar una evaluación similar al período de prueba. La DRH será la responsable de elaborar el contrato permanente, previa aprobación de la Máxima Autoridad Ejecutiva.

4.2. Políticas de Formación.

Las políticas de formación de la Alcaldía de Managua, están enfocadas a la formación y desarrollo de los Servidores Públicos Municipales, en estas encontramos la capacitación y Evaluación al Desempeño en ambas se procura hacer planes de carrera para los Servidores Públicos Municipales.

Capacitación y Desarrollo.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, orientada a proveer y mantener el conocimiento, habilidades y destrezas de las personas para alcanzar los desafíos declarados en la planificación estratégica.

- a) Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas requeridas de capacitación, dependiendo el puesto de cada Servidor Público Municipal.
- b) Será responsabilidad de los Servidores Públicos Municipales atender las sesiones de capacitación presencial o en línea que le sean programadas por la Dirección de Recursos Humanos.
- c) Anualmente la Dirección de Recursos Humanos podrá, con el apoyo de los directivos y jefes de las distintas áreas, detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación de su personal, después de haber analizado el desempeño del personal, revisión del desarrollo del individuo, así como necesidades operacionales de ALMA.
- d) El Servidor Público Municipal también podrá de manera independiente solicitar a la Dirección de Recursos Humanos, el pago de cursos, seminarios, previamente autorizado por su jefe inmediato.
- e) En caso de que la capacitación sea presencial, la Dirección de Recursos Humanos deberá apoyar en la coordinación de dicha actividad, programar un lugar adecuado para el mismo, proporcionar formato y evaluaciones del curso dependiendo la naturaleza del entrenamiento, así como seleccionar al proveedor, en coordinación con el director de área y/o jefe inmediato, para asegurar que el entrenamiento se adecue a las necesidades del curso solicitado, en el caso de entrenamiento técnicos y regulatorios la búsqueda y selección del proveedor, deberá realizarse por personal que tenga conocimientos sobre estos temas en específico, asegurando de esta forma que el curso cumpla con los objetivos necesarios.

- f) La Dirección de Recursos Humanos deberá almacenar y resguardar todos los registros, constancias y certificados de los cursos.
- g) En cada uno de los cursos de capacitación, el Servidor Público Municipal participante podrá evaluar el curso con el formato proporcionado por la Dirección de Recursos Humanos.
- h) El director de área podrá dar seguimiento y evaluar la efectividad de la capacitación recibida por su equipo de trabajo con el formato proporcionado por la Dirección de Recursos Humanos dos meses después de la fecha del curso. Este formato deberá ser entregado a Recursos Humanos para su registro en el expediente correspondiente.
- i) En la solicitud de capacitación el Servidor Público Municipal deberá establecer la fecha de transmisión de conocimientos y la cantidad de personas a la que se le transmitirá dicho conocimiento, esto es de obligatoriedad, de no cumplir el SPM recibirá una sanción disciplinaria, así como la devolución monetaria del costo de la capacitación.
- j) Todo lo anterior es válido para capacitaciones por medio del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), así como para las externas a este sistema, pero necesarias para los Servidores Públicos Municipales de la Institución.

Evaluación al Desempeño

La Evaluación al Desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del Servidor Público Municipal y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

- A) Es responsabilidad de los todos Servidores Públicos Municipales, cumplir con las políticas establecidas en este documento. Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos vigilar el cumplimiento de la presente política.
- B) Las Evaluaciones al Desempeño se deberán empezar de manera anual, siguiendo los pasos a continuación:

1. Planificación.

Evaluador y evaluado deben planificar el desempeño del próximo ejercicio evaluativo, a fin de que el evaluado sepa por qué será medido. Los campos que se presentan están definidos para puestos operativos. Los indicadores de Productividad y Calidad están soportados con la planificación estratégica de cada área, por tanto, el evaluador debe de tenerlos a su disposición al momento de evaluar al colaborador. Esta evaluación pretende identificar potencial u oportunidades de mejora de cada evaluado.

2. Control y seguimiento.

Se debe llevar un control de las asignaciones y sus detalles de cumplimiento, registrando las incidencias que el caso amerite. El evaluador debe brindar acompañamiento durante esta etapa.

3. Autoevaluación.

Para efectos del proceso de evaluación: El evaluador remitirá el formato al evaluado para su autoevaluación. Posteriormente, el evaluador fijará cita con el evaluado para entrevista de evaluación, en dicha entrevista se abordará el resultado de la autoevaluación, el evaluador podrá efectuar modificaciones indicándole sus razones al evaluado. El ejercicio persigue que exista un consenso entre ambas partes.

4. Recomendaciones generales

- ✓ Tomar en cuenta la calidad y proactividad en dependencia del puesto evaluado.
- ✓ Tomar en cuenta iniciativas positivas para la Institución o el área de trabajo.
- ✓ Tomar en cuenta los impactos causados a la Institución o área de trabajo (positivos o negativos).

5. Indicadores de desempeño.

La determinación de la calificación estará sujeta al nivel de cumplimiento alcanzando. Los indicadores deben ser calificados y ponderados en dependencia de la importancia e impacto a nivel institucional o del área.

6. Porcentaje de indicadores de desempeño (calificación).

Los Indicadores de Desempeño serán valorados de la siguiente manera: Productividad, Calidad e Iniciativa, tiene un puntaje de 20 puntos cada uno; los indicadores de Responsabilidad, Compromiso, Disciplina y trabajo en equipo tendrán un valor de 10 puntos cada uno; lo que indica un total de 100 puntos. El formato está diseñado para ponderar el puntaje de cada rango a un porcentaje global, en la calificación acumulada y la total.

7. Formalización sobre resultados de evaluación

Una vez finalizada la entrevista de evaluación y ambas partes hayan alcanzado un consenso sobre el resultado, se debe remitir la evaluación a la máxima autoridad del evaluador (Si el jefe de Dirección evalúa a un asesor, los resultados deberán ser ratificados por el Jefe de Área). Finalizada esta etapa deben de firmar el formato y remitirlo ante la Dirección de Recursos Humanos. La calificación final será: de 0 a 100. Si hay inconformidad en los resultados de la evaluación, el evaluador puede hacer uso de su derecho contemplado en la Política de Evaluación de Desempeño Vigente.

8. Plan de mejora.

En dependencia de los resultados, el evaluador y evaluado establecerán un Plan de mejora.

- C) En aquellos casos en que el jefe inmediato así lo considere, la calificación final de un servidor público podrá estar sustentada en la percepción de clientes internos y externos, así como del jefe inmediato.
- D) Será responsabilidad del jefe inmediato, cerrar las evaluaciones de desempeño.
- E) Aquellos servidores públicos que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño parcial en el momento del cambio.
- F) Los servidores públicos que sean promovidos y/o transferidos, deberán asegurarse de concluir evaluación en sistema del puesto actual y entregar evidencia a la Dirección de Recursos Humanos. El cambio efectivo al nuevo puesto podrá realizarse una vez se haya concluido este punto.

G) Los planes de Mejora que incluyan necesidades de capacitación serán incluidos en el cronograma de capacitaciones del año actual, esto es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

H) Sin los planes de Mejora incluyen formación específica en una carrera, esto será incluido en un plan de formación y se tramitará con el SINACAM. Para estos casos se firmarán convenios que procuren la permanencia de los servidores públicos en la Institución.

3.3. Políticas de Organización.

Estas se enfocan en organizar en función de su visión, misión y objetivos institucionales, siendo concordante con las disposiciones emanadas del Concejo Municipal conforme a las Leyes Nos. 40 y 261 “Reformas e Incorporaciones a la Ley No. 40, Ley de Municipios”, principios generales de organización y las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).

La estructura organizacional debe estar alineada a la Planeación Estratégica de la Institución y debe formalizarse a través del Manual General de Organización y Funciones, el cual debe ser aprobado por el Concejo Municipal según lo establecido en el Arto. No. 28, inciso 18 de las Leyes Nos. 40 y 261 “Reformas e Incorporaciones a la Ley No. 40, Ley de Municipios”.

Las políticas de organización contemplan los siguiente:

- a) Organización: Organigrama autorizado por la Máxima Autoridad competente, en el cual se definen las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.
- b) La composición orgánica contiene las áreas o los cargos que conforman cada unidad administrativa.
- c) Líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.
- d) Funciones generales de la unidad administrativa.
- e) Estructura de Cargos que contiene la lista de cargos que conforman la unidad administrativa

- f) Fichas de cargos que contienen la descripción de las funciones para cada cargo definido, que permiten identificar las responsabilidades de cada funcionario o empleado y los requisitos mínimos del cargo o el perfil de conocimientos, habilidades y experiencias que debe cumplir la persona que opta al cargo.
- g) Cada Unidad Administrativa debe hacer del conocimiento y comprensión de las funciones y responsabilidades del cargo a cada empleado de su área, dejando Constancia firmada por éstos, la cual debe actualizarse anualmente.
- h) La Máxima Autoridad Ejecutiva a través de los directores generales y Directores específicos subordinados directamente a la Dirección Superior, deben ser responsables de implementar y mantener actualizada una adecuada organización administrativa, compatible con su misión y objetivos.
- i) Se debe definir la autoridad en los distintos niveles de mando separando adecuadamente las actividades incompatibles para que cada funcionario asuma la responsabilidad del área de su competencia. Los servidores públicos de los niveles superiores deben delegar la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que éstos puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas.
- j) La Máxima Autoridad Ejecutiva y los funcionarios de la Alcaldía de Managua, deben tomar las acciones pertinentes para que las operaciones de la institución contengan los requerimientos y actividades a su cargo y en lo posible, se formalicen y utilicen instrumentos modernos para la administración.
- k) Todo lo anterior fue integrado a los perfiles de cargo de los puestos existentes de la Institución, también forma parte de la Inducción que recibe el personal de nuevo ingreso.

IV. Disposiciones finales.

- 1) Los aspectos no contemplados en el presente Manual serán sometidos a consideración de la Máxima Autoridad Ejecutiva, previo análisis de la Dirección de Recursos Humanos.
- 2) La Dirección de Recursos Humanos, es responsable de dar seguimiento al cumplimiento del presente Manual, así como de su actualización y divulgación a las diferentes áreas de ALMA, una vez sea aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- 3) La vigencia del presente Manual será a partir de la fecha de aprobación al pie de las firmas.

Fecha de Aprobación: 19 de febrero 2022

AUTORIZADO POR:	REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.	ASESORÍA LEGAL.	MÁXIMO AUTORIDAD.