

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN-MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TÍTULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

**SUBTÍTULO: APLICACIÓN DE LA LEY 502, USO ADECUADO DE LOS
FORMATOS Y MANUALES INTERNOS DE LA ALCALDIA DE EL CRUCERO.**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Br. Pedro Antonio Guillén Pérez

Br. Isidra Verónica Mairena

TUTOR:

Lic. Lorena Aguilar Scampini

Managua, 2 de abril de 2016

Tema:

Gestión de Recursos Humanos

Subtema:

Aplicación de la Ley 502, uso adecuado de los formatos y manuales internos de la
Alcaldía de El Crucero.

DEDICATORIA

En esta dedicatoria hago mención especial, al ser Supremo y a todos aquellos actores y que hicieron posible iniciar y culminar este proyecto, los que a continuación menciono:

En primer lugar a mi Dios el todo poderoso y creador, por ser mi guía, y protector quien me ha dado el tiempo, la vida y la salud para terminar este proyecto.

A mi esposa e hijos por apoyarme desde el inicio que emprendí esta nueva carrera y por ende un reto más conquistar como servidor público y como persona.

Al Presidente Comandante Daniel Ortega Saavedra, por crear este proyecto para los servidores públicos de las alcaldías y hacerme protagonista de él.

A los y las compañeros de la Carrera Administrativa Municipal que me apoyaron para que hoy fuese protagonista de este programa, algunas de estas compañeras ya no laboran para la misma, pero les va mi fraterno agradecimiento y estima.

A aquellos profesores que fueron educadores y amigos a los que antepusieron ante todo la ética profesional.

Sin olvidar de hacer una dedicación muy en especial a una compañera que le costó la causa, lucho para que hoy estemos donde estamos, siendo protagonista de este programa de gobierno me refiero a la compañera Maritza quien no pudo terminar porque fue llamada antes que nosotros a la presencia del Señor.

Pedro Antonio Guillén Pérez.

DEDICATORIA

“Cuando mayor sea el esfuerzo, mayor es la gloria”.

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría dedicarles este éxito, por su amistad, por su apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde esté o si alguna vez llegan a leer esta dedicatoria, quiero darles las gracias por formar parte de mi vida, por todo lo que me han brindado y por todo su cariño.

Isidra Verónica Mairena

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme protegido, acompañado y guiado a lo largo del tiempo que duro la carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por escucharme cuando le busque y por tenerme en su presencia siempre.

Así mismo a mi gran familia quienes son mi esposa y mis tres hijos, por comprenderme por todo este tiempo que por los estudios no se los dedique.

A los profesores que no tuvieron distinción alguna, por dar su conocimiento para alimentar el mío, por actuar ante todo con profesionalismo.

A algunos de mis compañeros de clase que me dieron su apoyo cuanto se los solicite, por anteponer el compañerismo antes que el personalismo.

Sin olvidar a mi tutora la Maestra Lorena Aguilar Scampini, por ser además de educadora, amiga, compañera y guía intelectual. A ella, mi más sincero agradecimiento, por ser una tutora antes que todo humana y muy profesional.

Finalmente a todas aquellas personas que hicieron posible que yo fuera parte de este programa de gobierno, y con este proyecto lograr un sueños más, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, por siempre mi corazón y mi eterno agradecimiento tanto para los que aún están como para los que se encuentran en otra etapa de su vida.

Pedro Antonio Guillén Pérez.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, fortaleza y valor para lograr mis objetivos, además por su infinita bondad y amor.

A MI FAMILIA.

A mi Madre e hijos por haberme apoyado en todo momento, por sus sabios consejos y valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor y paciencia.

A MIS PROFESORES.

Que estuvieron en el proceso dentro de lo cual fue mi carrera, porque cada uno de ellos aportaron a formar parte de lo que soy, son parte fundamental de este crecimiento como persona y como estudiante ¡Gracias por darme todos sus conocimientos!, ustedes que son parte de un logro más en mi vida ya que sin el apoyo que ustedes me brindan, esto, hoy en día no sería posible.

A MIS AMIGOS.

Porque siempre he contado con ellos para todo, por el apoyo incondicional, porque estuvieron conmigo en los momentos más difíciles y por todas las palabras de aliento.

A todos Gracias

Isidra Verónica Mairena

Valoración Docente

ÍNDICE

Contenido	Pag. N°
Tema:	i
SUBTEMA:	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iv
Valoración Docente	vi
RESUMEN EJECUTIVO	12
I.INTRODUCCIÓN	15
II.JUSTIFICACIÓN	18
III.Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
IV.Desarrollo de los Subtemas	21
CAPÍTULO I: MANUALES ADMINISTRATIVOS DE UNA ORGANIZACION	22
I.1. Conceptos Generales.....	22
I.1.1. Manuales Administrativos	22
I.1.2. Objetivos de los Manuales	23
I.1.3. Clasificación de los Manuales	24
I.1.4. Características de los Manuales.....	25
I.1.5. Importancia de un Manual	25
I.1.6. Ventajas y Desventaja de los Manuales a Nivel Organizacional	26
I.1.6.1. Ventajas de los Manuales	26
I.1.6.2. Desventajas mas comunes que podemos resaltar	28
I.1.7. Dificultades que pueden presentar los manuales	29
I.1.7.1. El Síndrome de Goliat.....	29
I.1.7.2. El Síndrome del Puente.....	31
I.1.8. Aspectos claves para el diseño y la implementación de un manual.....	34

I.1.9. Definicion de la estructura organizacional de una empresa	37
I.1.10. Implementacion del manual de funciones	38
I.1.11. Implementacion de las politicas y directrices en contracion de personal.....	39
I.1.12. Implementacion del manual de procesos y formatos.....	40
I.1.13. Importancia del manual de normas administrativas y reglamento de trabajo ..	41
I.1.14. Informacion tecnica para la elaboracion de manuales administrativos.....	42
CAPÍTULO II: LEY 502. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	43
II.1. Objetivo de la Ley 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal	43
II.2. Conceptos Basicos.....	44
II.2.1. Carrera Administrativa Municipal.....	44
II.2.2. Administracion Municipal.....	45
II.2.3. Funcion Publica	45
II.2.4. Servidores Municipal de Carrera	45
II.2.5. Servidores Publicos.....	45
II.2.6. Personal de Eleccion Popular	46
II.2.7. Personal de Confianza	46
II.2.8. Personal Temporal	46
II.2.9. Cargo.....	46
II.2.10. Nivel	46
II.2.11. Servicio.....	46
II.2.12. Tipo	47
II.2.13. Plaza	47
II.2.14. Clase de Cargos.....	47
II.3. Ambito de Aplicación y Excepciones de Aplicación de Ley.....	50
II.4. Organos de la Administracion de Carrera Administrativa Municipal	50
II.5. Son Atribuciones de la Comision Nacional de la Carrera Administrativa Municipal	51
II.6. Clasificacion de los Cargos y Puesto de Trabajo	53
II.7. Clases de Cargos	54
II.8. Por su contenido funcional de los Cargos se Clasifican en:.....	54

	10
II.8.1 Cargos de Direccion:	54
II.8.2 Cargos de ejecutivos:	55
II.8.3 Cargos de Auxiliares:	55
II.9. Retribuciones Variables.....	56
II.10. Ingreso y Retiro del Sistema	56
II.10.1. Ingreso al Sistema de Carrera Administrativa Municipal	56
II.11. Requisitos para Optar a Cargos	56
II.12. Reglas para la provision de plaza.....	58
II.12.1.Convocatorias.....	58
II.12.2. contenido de las convocatorias	58
II.13. Para ingresas a la Carrera Administrativa Municipal se requiere	59
II.14. Retiro de la Carrera	61
II.15. Seleccion, Promocion y Traslado	63
II.15.1.Evaluacion al Desempeño Laboral.....	63
II.16. Capacitacion de los Servidores Publicos.....	64
II.17. Promociones	65
II.18. Traslados.....	66
II.19. Derecho, Deberes y Obligaciones	66
II.20. Los Riesgos Profesionales pueden producir	68
II.21. La Municipalidad estan exentas de responsabilidad	68
II.22. La Municipalidad no esta libre de responsabilidad	69
II.23. Deberes y Obligaciones	69
II.24. Responsabilidad de los Servidores Publicos.....	71
II.25. Regimen Disciplinario.....	71
II.26. Faltas graves: los actos o conductas siguientes.....	72
II.27. Procedimiento Disciplinario	74
CAPÍTULO III: MANUALES INTERNOS DE LA ALCALDIA EL CRUCERO.....	75
III.1. Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldia El Crucero.....	75
III.2. Objetivo del Manual.....	75
III.3. Alcance de la Municipalidad	76

	11
III.4. Diseño del Manual.....	77
III.5. Instrucciones para su aplicacion	77
III.6. Clasificacion de Cargos.....	78
III.7. Clasificacion de Cargos para su naturaleza	79
III.8. Clasificacion de los Cargos por su contenido funcional.....	80
III.9. Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía El Crucero.	82
III.10. Alcance del Manual	83
III.11. Manual de Evaluacion al Desempeño Laboral de la Alcaldía El Crucero	84
III.12. Manual de Selección, Promocion y Traslado de la Alcaldía El Crucero	88
CAPÍTULO IV: DESCRIPCION DE LA ALCALDIA DEL PODER CIUDADANO EL CRUCERO	90
IV.1. Posicion Geografica de la Alcaldía El Crucero.....	90
IV.2. Referencia Geografica de la Alcaldía El Crucero	90
IV.3. Limites Municipales de la Alcaldía El Crucero	91
IV.4. Aspectos tradicionales y culturales de la Alcaldía El Crucero.....	92
IV.5. Organizacion Política Administrativa de la Alcaldía El Crucero.....	93
IV.6. Sector Economica a la que pertenece la Alcaldía El Crucero	95
IV.7. Escudo de la Alcaldía El Crucero	96
IV.8. Mision de la Alcaldía El Crucero.....	96
IV.9. Vision de la Alcaldía El Crucero	97
IV.10. Tamaño de la Alcaldía El Crucero.....	97
IV.11. Aplicación de la Ley según estudio de la Alcaldía El Crucero.....	98
V. CONCLUSIONES	99
VI. REFERENCIAS	101
VII.ANEXOS	102

RESUMEN EJECUTIVO

La Administración de Recursos Humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tener aptitud, capacidad para liderar, amplio espíritu de tolerancia, ser proactivo, comunicativo, responsable, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar al talento humano. Para las Alcaldía la gestión de la administración de recursos humanos esta dada mediante la correcta Aplicación de la Ley 502, de los Formatos y de los Manuales Internos, para este caso específico se toma la Alcaldía de El Crucero.

Es por eso que en la Alcaldía de El Crucero, se ha ido rompiendo barreras, es decir más allá, antes existían un tabú direccional, en la área de recursos humanos, por lo que hoy en día, se ha permitido ir consolidando y cerrando la brecha relacional entre el servidor público y el departamento de recursos humanos llegando a una comunicación más amplia.

El desarrollo de esta investigación se plantea bajo la perspectiva metodológica del modelo descriptivo y presenta la siguiente estructura:

Capítulo I: Denominado Manuales Administrativos de una organización describe las generalidades de manuales, sus conceptos, importancia, clasificación, ventajas y desventajas, los aspectos claves de los manuales, su implementación y manejo de la información en las tareas asignadas en los colaboradores según área de trabajo.

Capítulo II: Denominado Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, en este acápite abordaremos los conceptos básicos de la ley y otros conceptos que tiene que ver con el manejo de los gobiernos municipales, así como las características, implementación, importancias y manejo de la ley en cada una de las dependencias según el uso de los diferentes instrumentos que se necesitan en una municipalidad, con el fin de cumplir sus obligaciones y responsabilidades profesionales que la ley otorga, al personal público.

Capítulo III: denominado Manuales Internos de la Municipalidad El Crucero, en este punto, se pretende dar a conocer la importancia del uso y manejo de los instrumentos realizados en el departamento de recursos humanos, considerando que su procedimiento se cumpla y se utilice los formatos adecuados para tener personal capacitado que puedan dar un mejor servicio a la comunidad.

Capítulo IV: Denominado Descripción de la Alcaldía del Poder Ciudadano El Crucero, con este inciso lo que se pretende es dar una breve descripción sobre las características del municipio y de la alcaldía, con el fin de conocer un poco de su geografía y aspectos culturales.

Dentro de la conclusión fundamental hacemos mención, que hemos obtenido amplios conocimientos sobre toda la teoría existente en materia de Formatos y Manuales Internos de Personal, así mismo también identificamos la forma como se lleva a cabo ese proceso en la El Crucero el uso de los mismo e intentamos proponer que dicho procedimiento, sean apegándonos al contenido de la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal, con el humilde deseo de aportar nuestro granito de arena a la consecución de los procesos de modernización que desde hace un tiempo viene implementando la Alcaldía de El Crucero.

I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se menciona como es en la actualidad el papel que debe alcanzar la Gestión de los Recursos Humanos en la Alcaldía de El Crucero. Por consiguiente nuestro trabajo, hace referencia a la Aplicación de la Ley 502, Uso Adecuado de los Formatos y Manuales Internos de la Alcaldía de El Crucero.

El estudio y aplicación se enfocan desde diferentes ángulos, tanto a nivel de la alcaldía, como desde el punto de vista particular de cada servidor público y el papel que debe de cumplir el departamento de recursos humanos de la municipalidad.

No obstante para este caso de estudio se toma en cuenta solo como referencia lo descrito, ya que la forma de administrar al recurso humano en la alcaldía por ser parte del estado como gobierno municipal cuenta con una ley que regula el actuar y funcionamiento así como sus Formatos y Manuales Internos.

En la actualidad, se hace necesario que la Alcaldía de El Crucero como una institución de Gobierno Municipal del país posea o se empodere de los mecanismos

establecidos en la ley de Carrera Administrativa Municipal, garantizando así la prestación de los servicios públicos municipales.

Es para la Alcaldía de El Crucero, de vital importancia el poner mayor énfasis y tomar en serio todo cuanto se plasma en la Ley 502, sin dejar por un lado los propios Controles Internos para la buena andanza en lo que se refiere a la gestión del servidor público como recurso humano protagonista de cada acción y servicio que presta la Alcaldía de El Crucero.

Por lo que la toma de decisiones se debe realizar actuando sin imparcialidad y con honestidad, guiados por una cultura de servicio a los pobladores, con lealtad al gobierno municipal y en permanente adaptación técnica y organizativa acorde a lo que requieran las realidades de la Alcaldía de El Crucero.

La Alcaldía de El Crucero, con las características señaladas, requiere de una regulación legal propia que norme las relaciones y situaciones jurídicas de empleo para los Servidores, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal. La puesta en funcionamiento en la Carrera Administrativa Municipal, esta ley, repercutirá positivamente en la gestión pública municipal y por ende beneficiará a sus pobladores.

Es muy importante que se plasme en manuales, toda la información de gestión de la municipalidad, ya que estos son la guía básica para realizar cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Institución y en cada una de sus Áreas.

II. JUSTIFICACIÓN

La escogencia de este tema surge por la necesidad que en la actualidad se está dando en la Alcaldía de El Crucero. Se requiere de la implantación de la Ley 502, el uso de los Formatos y Manuales, así como deregulación legal propia establecida en los manuales internos aplicables según sea el caso a tratar. Establecer un sistema de Carrera Administrativa Municipal flexible para la gestión y desarrollo de los recursos humanos, garantizando que los servidores públicos municipales sean servidores de carrera, que se desempeñen eficientemente en el ejercicio de sus funciones adaptable a las necesidades organizativas de la alcaldía.

El logro en la Alcaldía de El Crucero de implementar y poner en práctica en su totalidad la Ley 502, se verá reflejada esta acción en el actuar de cada servidor público que para la Alcaldía de El Crucero trabaja. Transmitiendo esto a la administración, lo cual beneficiará a sus pobladores ya que la Alcaldía tendrá servidores públicos que presten un servicio a la población de El Crucero, de calidad y con calidez.

El trabajo de estudio, tendrá una importancia de primer orden ya que refleja la deficiencia que existe en la Alcaldía de El Crucero en cuanto a que se tiene la Ley, los Manuales y Formatos para el desempeño y las funciones del servidor público y no se ejecutan correctamente.

Al mismo tiempo, se podrá aplicar los conocimientos adquiridos en la asignatura de Recursos Humanos recibido en la universidad, así como también lo recibido en los talleres, diplomados y de más capacitaciones que referente al tema la Carrera Administrativa Municipal ha impartido a los responsables de recursos humanos.

Es por eso que la implementación correcta y el seguimiento continuo de la Ley 502, los Manuales internos y los formatos, le permitirá a los servidores públicos de la Alcaldía de El Crucero tener conocimiento de los cuáles son sus deberes y derechos en la Alcaldía. Teniendo claro esto podrá desempeñarse eficientemente en el ejercicio de sus funciones.

Objetivos

Objetivo General

Aplicar adecuadamente de la Ley 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal, los Formatos y Manuales en la Alcaldía Municipal de El Crucero, basados en el Modelo de Gobierno, Cristiano, Socialista y Solidario.

Objetivos Específicos

- ✓ Apropiarnos y fortalecer los conocimientos adquiridos en la clase de recursos humanos recibida en la universidad.
- ✓ Concientizar a las Autoridades Superiores de la Alcaldía Municipal de El Crucero, sobre la importancia de dar cumplimiento efectivo e implementación de la Ley 502, sobre sus manuales internos y formatos establecidos.
- ✓ Hacer el plan de recursos humanos especialmente útil, para ilustrar el funcionamiento y aplicación del mismo a futuro por cada área de la Alcaldía de El Crucero, en apego a lo establecido en la Ley 502.

III. Desarrollo de los Subtemas

CAPÍTULO I: MANUALES ADMINISTRATIVOS DE UNA ORGANIZACION

I.1- Conceptos Generales

I.1.1- Manuales Administrativos:

Gary Dessler (2010) define: Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (pág. 121).

Estos documentos son escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Gary Dessler (2010) Los Manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración(pág. 136).

I.1.2- Objetivos de los manuales

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.

- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

I.1.3-Clasificación de los manuales

Gary Dessler (2010) indica: Por su contenido los manuales se clasifican en: (pág. 141)

- De organización: donde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- De procedimientos: donde se establecen los principales procedimientos que ocurren en el interior de la empresa; por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- Por su ámbito:

I.1.4- Características de un manual

El Manual pretende ser una ayuda y, por eso mismo deberá ser conciso y directo. Al ser concebido como un manual, no pretende ofrecer soluciones para todas las eventualidades que pudieran surgir en la vida de la empresa. Serán los profesionales del departamento de protocolo (si existe) los que actúen de oficio cuando la situación así lo requiera y, en todo caso, dichos profesionales prestarán su asesoramiento a las unidades y a los departamentos de la organización, siempre que éstos lo soliciten.

I.1.5- Importancia de un manual

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

La importancia de los manuales viene implícita en el contenido, ya que al ser documentos de consulta para todos los empleados, conocen desde el principio, tanto los quehaceres de cada uno, como lo que no se debe hacer en la unidad. Recordemos que es una herramienta de consulta, donde la información puede modificarse de acuerdo al crecimiento y a las nuevas maneras de operación, así como los cambios que se susciten en las unidades.

I.1.6- Ventajas y Desventajas de los Manuales a Nivel Organizacional

I.1.6.1-Ventajas de un manual:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

I.1.6.2-Desventajas más comunes que podemos resaltar son las siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar Un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

I.1.7-Dificultades se pueden presentar en un manual

I.1.7.1- El Síndrome de Goliat:

En el caso de una empresa con un alto número de personal, o empresas grandes en general es de vital importancia que todos estos documentos existan, sean de común conocimiento y manejo por los empleados de la empresa.

Cuando en una empresa grande ya se tiene implementado estos documentos, lo único que se requiere es que la dependencia encargada de recursos humanos, este pendiente de actualizar y adecuar los diferentes documentos a la realidad de la empresa, bien sea modificando, adicionando o retirando procesos, normas y formatos que ya no sean necesarios.

Estas modificaciones deben ser publicadas y mantener una constante divulgación efectiva de los mismos al interior de la empresa. Uno de los problemas más comunes en las empresas grandes y que dificultan la circulación ágil de los procesos, uso de formatos y normas es que los empleados no sienten pertenencia por la empresa y se tiende a politizar los cargos aun a costa de los intereses de la empresa. A este problema le llamo "*el síndrome de Goliat*".

Algunas empresas son tan grandes y tienen tantas secciones, o tantas líneas de negocio y tan diferentes que el personal rivaliza entre las mismas líneas de negocio o secciones como si fueran empresas diferentes, o más aun cuando los empleados entre diferentes secciones se sienten como si pertenecieran a otro mundo o grupo de trabajo independiente y autosuficiente.

Cuando se presentan este tipo de problemas es muy común que se generen procedimientos, normas y formatos propios de cada sección y la información que se requiere rescatar se encuentra parcializada, dispersa, duplicada y obviamente de muy mala calidad, ya que se tiende a generar cada sección su propia base de datos.

Para poder organizar este tipo de empresas se deben dividir por línea de negocio en independizar su base de datos, o tener una sección especializada donde se maneje sistemáticamente toda la información de la empresa (preferiblemente con software especializado), donde se generen los formatos, métodos y procedimientos únicos para toda la empresa e integrando en este trabajo los líderes de todas las secciones. Este centro de documentación debe encargarse de la recolección de la base de datos, clasificación y organización estadística de la información y distribución final de la misma.

I.1.7.2 El Síndrome del Puente:

En el caso de empresas pequeñas y medianas, se tiene que trabajar arduamente para ir redactando, publicando y ajustando las diferentes normas, procedimientos y formatos.

Es de recalcar la importancia que tiene toda esta documentación en la organización de las actividades de una empresa. En el caso de las empresas pequeñas, medianas y en especial las de origen familiar se presentan constantes contratiempos en la distribución de cargas laborales y el permanente desconocimiento de la importancia de estos documentos que ayudan enormemente a la organización de la empresa.

Lo cierto es que estos manuales no tienen ninguna utilidad si la cúpula de la organización donde en ocasiones se encuentran los mismos dueños, no le prestan la importancia que tienen, o desconocen las normas y los procedimientos y no las cumplen, no se podrá esperar resultados efectivos alguno en el resto de la organización y así mismo seguirán presentándose los comunes cuellos de botella en cabeza de los máximos directivos o los mismos dueños de la compañía porque por ellos tendrá que pasar desde la autorización de la compra de un lápiz hasta la decisión de un proyecto de inversión con base en el presupuesto de los dividendos.

En estas últimas empresas lo más difícil siempre radica en culturizar al personal, y en especial a la cúpula de la organización, pues se tiende a que todo debe pasar por ellos y es así como los empleados a todo nivel, independientemente que tengan personal o presupuesto a cargo, se acostumbran a tener que consultar o pedir autorización para tomar cualquier tipo de decisión.

A este problema cultural que se presenta en este tipo de organizaciones le denominó como *"el síndrome del puente"*.

Este síndrome se refleja cuando la mayoría de las actividades que debe realizar la empresa deben pasar por la aprobación de una persona o muy pocas personas. De esta forma, se tiende a no delegar y peor aún, que esa persona o ese grupo reducido de personas deben llevarle seguimiento a todo lo que ocurre en la empresa a todo nivel (tarea de superhéroes) y uno de los tantos problemas que generan es que los empleados de la empresa no se acostumbran a responsabilizarse de su cargo, pues bajo de dichas condiciones, los únicos responsables siempre serán aquel grupo de autorizadores o aprobadores que son el puente del desarrollo de la empresa y por lo tanto el cuello de botella.

Otro de los graves problemas que se generan es que bajo este ambiente no se estimula la creatividad y el crecimiento del personal, punto clave para el desarrollo.

Generalmente es una tarea difícil el implementar estos procesos en empresas que en poco tiempo dejan de ser pequeñas para ser medianas o grandes y que aun sus dueños o accionistas siguen con la inercia de seguirla tratando como si fuera aun una empresa pequeña. El cambiocultural que implica entender que deben cambiar de la actituden todo sus niveles de empresarialo inversionista. Es común en estos casos que vean solo importante lo que genere dinero a corto plazo y no ven que la organización de la empresa, aunque genera un gasto, le puede asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo incluso después de que se hayan ido de este mundo.

Mientras los dueños y accionistas fundadores superan esta etapa, frenan el desarrollo y movimiento de la compañía, no hay autonomía a ningún nivel de la empresa, continúa demasiado lenta para el mercado en el que compite y es así como muchas de estas compañías vuelven a ser pequeñas después de pasar por una corta época dorada, o como muchas otras el mercado les cobra implacablemente su lentitud llevándolas a la quiebra solo de estas se escuchan las historias de lo que pudo haber sido y no fue.

I.1.8- Aspectos claves para el diseño y la implementación de un manual

Cuando se esté diseñando cualquier manual, procedimiento, norma o formato se deben tener presentes algunos aspectos que puede redundar en el éxito de la implementación final.

En el caso específico del diseño de formatos y procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Quien o quienes son los clientes objetivos del procedimiento o formato. Esto debido a que las normas, procedimientos y los mismos formatos deben ser acordes a los clientes que los utilizaran en su cotidiano trabajo. Un procedimiento que no sea adecuado al cliente, puede ser determinante en la calidad de la información que se reciba.

Determinar la información que en realidad sea relevante para la empresa cuando se diseñe un formato o procedimiento. Se debe tener en cuenta al personal que maneje las estadísticas o las bases de datos que se requiere rescatar en un proceso. El exceso de información, en ocasiones innecesaria, inútil, repetida o inadecuada puede llevar a que la calidad de la información no sea la mejor, o que toda la información no sea plasmada en el documento.

Es importante la tener certeza sobre la información que en realidad se requiere en una base de datos y que en realidad sea útil para la empresa. Un caso muy común se presenta en las entidades del estadodonde se implementan formatos pesados, con un exceso de información que en últimas ni siquiera se consulta, ni se necesita para ingresar a la base de datos de la institución, resultando el esfuerzo y la consecución de la información en un lamentable desperdicio de tiempo tanto para el que diligencia el documento como para el que ingresa la información a la base de datos.

Seleccionar adecuadamente las fuentesgeneradoras de la información que requiero y poder centrar el proceso en la búsqueda de la calidad de la información. Es muy común que en diferentes formatos se requiera o se incluya diligenciar una información.

En ocasiones esto es necesario para confrontar, controlar y darle seguimiento a un proceso. No obstante, se deben seleccionar muy bien las fuentes generadoras de información debido a que una fuente inadecuada le puede acarrear grandes problemas y pérdidas de tiempo a causa de falsas alarmas. Una fuente adecuada puede ser aquella que genere un cliente cuyo manejo de esta información hace parte de sus funciones básicas de su cargo y su perfil le permite darle la suficiente importancia y conocimiento de dicha información.

El diseño de un formato debe tener en cuenta no solo a la fuente adecuada de la información sino también, el tipo de cliente al que va dirigido el formato como es el caso de su perfil, escolaridad, tipo de labor, etc., además de otros aspectos como es el lugar donde generalmente se diligencia el formato. Lo anterior con el fin de generar un formato que no sea pesado para el cliente objetivo. Inclusive, en estos tiempos cada vez se le está dando más importancia en el diseño de los formatos de recopilación de las base de datos.

En la redacción de las normas y políticas se debe utilizar un lenguaje neutral e impersonal. Se deben evitar expresiones imperativas y apartes donde se detallen acciones de tipo disciplinario por la omisión del cumplimiento de la norma que se está estableciendo. Darle importancia al objetivo de la norma de manera que se refleje claramente el espíritu de la norma.

En la normatividad de una empresa se debe reflejar conducta, la ética y el espíritu de la empresa. Inclusive se debe reflejar en la calidad de empleados que tiene y busca para cumplir con sus objetivos. Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural.

I.1.9- Definición de la estructura orgánica de la empresa

Para empezar se debe definir una estructura orgánica de la empresa para tener una adecuada visión de las necesidades de la empresa. Esta estructura inicial debe permitir reunir todas las actividades que debe ejecutar la empresa bajo los diferentes grupos de trabajo, secciones o departamentos.

La implementación de una estructura va más allá que la sola definición de los cargos y la nivelación de los mismos, pues muy seguramente ya se viene trabajando de alguna manera en la empresa, es decir con una estructura básica.

Usualmente cuando se inicia una empresa los cargos son escasos y las funciones de los mismos son múltiples y se tiende a encaminar todos los esfuerzos posibles en rescatar la salud financiera de la empresa que apenas está naciendo. Cuando ya la empresa se estabiliza, se ve la necesidad de adecuar la estructura de acuerdo a las necesidades.

Con lo anterior, lo que se debe tener en cuenta es que, aunque se pretenda diseñar una estructura adecuada por mucho tiempo, se debe tener la certeza de que la estructura de una empresa es algo que depende más del mercado que de las aspiraciones personales de los dueños de la compañía.

Finalmente la implementación de la estructura orgánica incluye su divulgación con los ajustes correspondientes en nómina, la redistribución de actividades y funciones. Después de estos ajustes, el resto es divulgación y trabajo de los jefes de grupo llevar a cabo los cambios a su equipo y proceder a la aplicación de las nuevas responsabilidades.

I.1.10- Implementación del manual de funciones

En segundo lugar, el manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la compañía para lograr sus objetivos.

En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la compañía, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

Esto es útil para poder detectar en que momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar una sección de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la compañía.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento de un empleado, después de conocer sus funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

I.1.11- Implementación de las políticas y directrices en contratación de personal

La implementación del manual de funciones de una empresa puede ir fácilmente a la par con la aplicación de las políticas y lineamientos de la compañía en materia de contratación de personal. Se precisa que la selección del personal debe ir en relación estrecha con los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, ya que la administración del personal hace parte integral del plan estratégico de una organización.

I.1.12- Implementación del manual de procedimientos y formatos

Para el diseño del manual de procedimientos y formatos se debe conformar un grupo de trabajo compuesto por profesionales de buen conocimiento en el tema y los jefes de grupo o de área.

Este grupo integrado de esta manera deben describir con claridad los procesos más comunes en la empresa y otros que posiblemente falten pero que se hacen necesarios para las labores que se realizan. Además de los procesos, se debe determinar la información técnica o administrativa que requiere la empresa para su base de datos e información y sus respectivos formatos. Es clave que para la descripción de los procesos, la información requerida por la empresa y el diseño de los formatos se trabaje conjuntamente con los clientes que de una u otra manera participan en cada uno de los procesos involucrados.

Aunque en el mercado existen ya muchos formatos que posiblemente se pueden utilizar en una empresa, no se debe perder de vista que cada empresa es diferente y como tal, existen algunas actividades propias e importantes para el negocio que implica que la información debe ser recogida y discriminada de una manera en especial para asegurar su calidad y facilitar su análisis.

Para la implementación del manual de procedimientos, se debe hacer una divulgación de los mismos a todo nivel de la empresa para asegurar el conocimiento del nuevo proceso, los formatos que involucra, los clientes objetivos del proceso y los beneficios que tendrá la empresa en su implementación.

Es de responsabilidad de cada uno de los jefes de sección o de área dar a conocer los nuevos procesos, velar porque se ejecuten los nuevos procesos, se diligencien adecuadamente sus formatos y que la información fluya rápidamente por cada sección de la empresa. Es responsabilidad de los jefes que en cada grupo de trabajo se le dé la importancia necesaria a cada uno de los procesos para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

I.1.13- Implementación del manual de normas administrativas y reglamento de trabajo

En el caso del manual de normas administrativas y para la redacción del reglamento laboral, también se debe seleccionar un grupo de trabajo con los jefes de área, los jefes de sección y de departamentos, preferiblemente con un grupo de asesores expertos en el tema, entre los cuales se debe involucrar a un abogado experto en legislación laboral.

Su implementación de ambos documentos es más sencilla porque lo que se requiere es divulgarlas a todos los niveles de la empresa, presentar conferencias para aclarar dudas, repartir folletos entre los empleados. Además los jefes de grupo deben velar por el cumplimiento de dichas normas. En la práctica, cuando se hace un proceso adecuado de divulgación, reuniones de discusión y charlas de aclaración de las normas, casi se da por sentado su conocimiento en la empresa y su aplicación se vuelve inmediata.

I.1.14- Información técnica para la elaboración de manuales de administrativos

- a. Logotipo de la dependencia.
- b. Nombre de la dependencia.
- c. Título del Manual de Administrativos.
- d. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.
- e. Anexos Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro de los procedimientos:
 - Actas.
 - Oficios.
 - Circulares.
 - Reglamentos.
 - Leyes.

CAPÍTULO II: LEY 502. LEY DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

Asamblea Nacional (2004) La aplicación de los procedimientos establecidos en la Ley 502. Ley de Carrera Administrativa Municipal, es de obligatorio cumplimiento para las alcaldías. Esto permitirá que las diferentes actuaciones y acciones de cada servidor público sean en pro de la administración, gestión y desarrollo de los recursos humanos, garantizando la estabilidad laboral de los funcionarios y empleados municipales de carrera, que se desempeñen eficientemente en el ejercicio de sus funciones y adaptable a las necesidades organizativas de las instituciones y organizaciones municipales. (Gaceta, 244)

II.1- Objetivo de la Ley 502 Ley de Carrera Administrativa Municipal

La Ley 502, es de carácter general y de orden público y tiene por objeto proveerle a los municipios un Sistema de Administración de Recursos Humanos para la ejecución de sus políticas públicas municipales que aseguren la eficiencia y la eficacia en su gestión pública municipal de una forma transparente.

La Ley regula el régimen de Carrera Administrativa Municipal, estableciendo los requisitos y procedimientos para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación y retiro de los servidores públicos municipales que están clasificados como de carrera, de conformidad con el Artículo 34 numeral 18 de la Ley de Municipios.

II.2- Conceptos Básicos

Asamblea Nacional (2004) Para los fines y efectos de la Ley 502, se establecen los siguientes conceptos básicos: (art.2 inciso 1)

II.2.1- Carrera Administrativa Municipal: Es el sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia y eficacia de la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, para el cumplimiento de ello; la Ley regula el empleo, los cargos, funciones y los salarios en las administraciones públicas municipales y sus órganos de aplicación, basados en los méritos y capacidades, bajo procedimientos de ingreso a los cargos vacantes, permanencia, ascenso, traslado, cambios de cargo, democión, retiro, capacitación e incentivos, así como los deberes y derechos de los servidores públicos del sistema de carrera.

II.2.2- Administración Municipal: Es la que ejercen los órganos y las estructuras del gobierno municipal, que de acuerdo a la Ley de Municipios y demás leyes ejerciendo sus competencias y funciones, bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa.

II.2.3- Función Pública: Toda actividad, sea de forma temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades y en cualquier nivel jerárquico de la administración pública. (art.2 inciso 1 al 20)

II.2.4- Servidores Municipales de Carrera: Todos aquellos ciudadanos que en virtud de nombramiento legal después de haber aprobado los procedimientos de selección, prestan servicios de carácter permanente como servidores públicos a los municipios y son retribuidos con cargo al presupuesto del municipio.

II.2.5- Servidor público: Un servidor público es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al gobierno central y a la alcaldía.

El servidor público suele administrar recursos que son provenientes de los ingresos tributarios y por transferencias estatales y, por lo tanto, pertenecen a la sociedad.

II.2.6- Personal de Elección Popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular: Alcalde, Vice-Alcalde y Concejales, de conformidad con el artículo 178 de la Constitución Política. (art.2 inciso 1 al 20)

II.2.7- Personal de Confianza: Son aquellos servidores públicos municipales de libre designación para desempeñar sólo actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal. Se incluye también al Gerente Municipal.

II.2.8- Personal Temporal: Son aquellos empleados, que prestan sus servicios a los municipios para cubrir temporalmente cargos cuyos titulares se encuentran en subsidio, descanso pre y post natal, vacaciones, permisos, excedencia o están suspendido del cargo.

II.2.9- Cargos: Conjunto de funciones y actividades primarias que constituyen el elemento básico de la división del trabajo.

II.2.10- Nivel: Clasificación o posición que se le asigna a un cargo en función de su importancia relativa en la organización.

II.2.11- Servicio: Tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa cargos por la importancia de la función que desarrollan.

II.2.12- Tipo:Cargos o agrupamiento de cargos específicos u ocupaciones profesionales con funciones o naturaleza similares y elementos de contenido organizativo homogéneos y que permiten identificar distintas intensidades de responsabilidades dentro de un mismo contenido.

II.2.13- Plaza:Número de puestos presupuestados de un determinado cargo.

II.2.14- Clase de cargos:Los cargos se clasifican por su naturaleza y por sus contenidos funcionales que desarrollan, según los siguientes principios:

a) Selección: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Principio de igualdad: Todos los ciudadanos tienen el 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. (Pag. 111)

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002) Principio de generalidad: Todos los ciudadanos que opten a cargos en la carrera administrativa municipal deben de cumplir con los requisitos que establezca esta Ley y el Manual de Carrera Administrativa Municipal, so pena que el incumplimiento de los mismos hará que la selección sea revocada de oficio por el órgano competente y pueda ser impugnado por cualquiera de los optantes a la convocatoria de selección. (Pag. 114)

Principio de mérito y capacidad: Todo ciudadano que opte a un cargo de la carrera administrativa municipal lo hará bajo un sistema competitivo basado en los méritos y capacidades que exige el cargo, garantizando el cumplimiento del principio de igualdad.

Principio de publicidad: Las Comisiones Municipales de Carrera Administrativa Municipal, están obligadas a realizar una convocatoria pública a través de un medio de comunicación escrito de circulación nacional, en la que se exprese el cargo vacante a llenar, los requisitos que tienen que cumplir y las pruebas a realizar por los optantes. La falta de publicidad acarrea la nulidad de la convocatoria la cual puede ser declarada de oficio o a petición de parte.

b) Actuación de los servidores públicos:

(Asamblea Nacional Ley 502, 2004) Principio de sometimiento a la Constitución y al Derecho: Toda actuación pública presupone la adecuación del acto administrativo a lo dispuesto por la Constitución Política y el ordenamiento jurídico. (Arto. 50,51,52)

Principio de eficiencia: Los servidores públicos municipales sujetos a esta Ley deben de ejercer sus funciones, acciones y actividades, en el tiempo y en las mejores condiciones de costo y calidad del servicio y obras que realicen.

Principio de Eficacia: Es el grado de correspondencia entre los propósitos y los logros obtenidos por los servidores públicos.

Principio de probidad y transparencia: La administración del patrimonio municipal deberá ser ejercida con ética y moralidad de conformidad con las normativas pertinentes y para los fines públicos establecidos.

Principio de servicio a la ciudadanía: La razón de ser del servidor público, es el servicio a la ciudadanía a la que deben atender con cortesía, tramitar y resolver sus peticiones, reclamos dentro de los términos previstos en la Ley.

II.3-Ámbito de aplicación y excepciones de aplicaciones de la Ley.

(Asamblea Nacional Ley 502, 2004)Esta Ley es aplicable a los servidores municipales de carrera.La presente Ley no es aplicable: (arto. 55.56, 57)

- a) Al personal de elección popular,
- b) Personal de confianza,
- c) Los empleados temporales.

II.4-Órganos de la Administración de la Carrera Administrativa Municipal

- a. La Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.
- b. Las Comisiones Municipales de Carrera Administrativa Municipal.
- c. La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

La Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal es el máximo órgano de aplicación de la Ley y estará integrada por cinco miembros titulares con sus respectivos suplentes, de la siguiente forma: El Presidente Ejecutivo de INIFOM; dos representantes de las autoridades municipales electos en asambleas de las asociaciones de municipios más representativas; dos representantes de los servidores públicos de los municipios electos por las confederaciones sindicales más representativas del país.

Los miembros de la Comisión permanecerán en la misma mientras dure su período de gobierno o el de su nombramiento. El Presidente y el Secretario de la Comisión serán electos anualmente en el seno de la misma.

Los miembros de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal, deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Ser ciudadano nicaragüense.
2. Haber cumplido 21 años de edad.
3. Estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.

II.5- Son atribuciones de la Comisión Nacional de la Carrera Administrativa Municipal:

- a) Aplicar la Ley 502, supervisar su cumplimiento.
- b) Diseñar, formular y establecer las políticas y estrategias de la Carrera Administrativa Municipal.
- c) Crear y mantener al día un registro completo y centralizado de ingresos, reingreso, promociones, traslados, permutas, excedencia, jubilaciones, remociones y cualquier otro movimiento de interés en la vida profesional de los servidores públicos de carrera.
- d) Elaborar los manuales e instrumentos genéricos que sean necesarios para la correcta implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

e) Gestionar recursos para la promoción y desarrollo del Sistema de Carrera Administrativa Municipal, así como celebrar y firmar convenios de cooperación con organizaciones nacionales e internacionales, para el desarrollo de la Carrera Administrativa Municipal y el intercambio de experiencias con otros organismos extranjeros aplicadores de la Carrera Administrativa Municipal;

f) Determinar las políticas y planes de capacitación y formación municipal.

g) Asesorar y brindar asistencia técnica a las Comisiones Departamentales y Municipales de Carrera Administrativa Municipal, en los aspectos básicos de una administración de personal; evacuar las consultas que se le formulen en relación con esta materia y la aplicación de esta Ley 502 y los manuales del sistema.

h) Elaborar estudios, diagnósticos y documentos de trabajo que sirvan de insumo a las generaciones municipales en la gestión.

Las Comisiones Departamentales de Carrera Administrativa Municipal es el máximo órgano de aplicación de la Ley 502. Estarán integradas por cinco miembros titulares con sus respectivos suplentes, de la siguiente forma: El Delegado Departamental del INIFOM; dos representantes de las autoridades municipales electos en Asambleas de Alcaldes Departamentales; dos representantes de los servidores públicos de los municipios electos por las federaciones sindicales más representativas del Departamento.

II.6- Clasificación de los Cargos y Puestos de Trabajo

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 éstos 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 sistema de clasificación organiza los cargos en las instituciones y de acuerdo a ella se identifica el alcance de las responsabilidades de los funcionarios y empleados, y las funciones y atribuciones vinculadas a los cargos que se deben de acreditar a sus titulares.

II.7-Clases de cargos

Por su naturaleza se clasifican en: Cargos comunes y cargos propios.

1. Cargos comunes: Son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas. Los cargos comunes por su contenido genérico son iguales en todas las instituciones; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias, aunque los nombres del cargo sean diferentes.

2.Cargos propios: Son cargos propios aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución; el Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias respectivas.

II.8-Por su contenido funcional los cargos se clasifican en:

II.8.1-Cargos de Dirección: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendentes a lograr los grandes objetivos de la institución.

II.8.2-Cargos Ejecutivos: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la institución.

II.8.3-Cargos Auxiliares, Operativos y de Base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

II.8.4-Retribuciones fijas: Son aquellas pagadas en concepto de desempeño Ordinario en condiciones de Jornada laboral y de ubicación física normal y comprende:

1. El salario de nivel, el cual corresponde a la remuneración fija que se les asigna a un cargo en función a su nivel de clasificación.
2. Los séptimos días serán remunerados, si el salario se paga por períodos quincenales, se entiende que están incluidos en la remuneración.
3. Décimo tercer mes. De conformidad con lo establecido en la legislación laboral.
4. Vacaciones remuneradas. Todo servidor público tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de la municipalidad.

II.9-Retribuciones variables: Son retribuciones variables aquellas condiciones a una serie de circunstancias cuya cuantía difiere en función del grado de aplicabilidad de las mismas, las cuales pueden clasificarse en:

- a) Turnos, redobles de turnos nocturnos.
- b) Horas extras.
- c) Por antigüedad.
- d) Por la negociación colectiva:

II.10-Ingreso y Retiro del Sistema

II.10.1- Ingreso al Sistema de Carrera Administrativa Municipal

Todo ciudadano nicaragüense tendrá derecho a optar a un cargo de los órganos sujetos a esta Ley, sin distinción de raza, sexo, género, color, credo político filosófico o religioso o cualquier otra circunstancia que no sea alguna de las previstas en la Ley, su Reglamento y manuales del sistema.

II.11-Requisitos para optar a cargos: Para poder optar a un cargo de la carrera administrativa municipal, se deben cumplir los siguientes requisitos generales:

1. Ser mayor de dieciséis años.
2. Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo al servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.

3. No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos Jurisdiccionales competentes cuya resolución haya confirmado la del expediente disciplinario.

4. Estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.

5. Reunir las calificaciones requeridas para el cargo.

Para el ingreso y el desarrollo profesional de los servidores públicos de Carrera Administrativa Municipal se garantiza el sistema mixto de concurso de mérito y de oposición, para los cargos de dirección, ejecutivos, auxiliares y operativos y concurso de mérito para los cargos de base.

Para efectos de la Ley 502, se entenderá como concurso-oposición al procedimiento de selección que consta de dos fases. En la primera se lleva a cabo la oposición que consiste en la superación de pruebas que se establecen en la correspondiente convocatoria y que podrán consistir en:

Pruebas de carácter oral, escrito y práctico cuya finalidad es la constatación de las aptitudes de los aspirantes y sus conocimientos de las materias propias de las plazas convocadas.

II.12-Reglas para la provisión de plazas.

La provisión de cargos vacantes de carrera se llevará a cabo en una sola fase en la cual participarán tantos servidores públicos internos de la municipalidad donde se lleve a cabo el proceso y candidatos externos de la municipalidad.

II.12.1-Convocatorias: La convocatoria para la provisión de plazas vacantes, deberá tener amplia publicidad, a lo interno de la Institución por medio de carteles durante ocho días y a nivel externo, utilizando un medio de comunicación escrito de circulación nacional.

II.12.2-Contenido de las convocatorias: Las convocatorias constituirán las bases de las pruebas selectivas y deberán contener al menos los siguientes datos:

- a) Número y características de los cargos convocados.
- b) Descripción de las pruebas y sistemas de evaluación.
- c) Programa de materias sobre los que versarán los ejercicios de carácter teórico práctico.
- d) Descripción de los méritos y experiencias evaluables y sistemas de evaluación.
- e) Plazo y lugares de presentación de la solicitud, así como modelo de la misma y autoridad u organismo al que debe dirigirse.

Las Comisiones Departamentales de Carrera Municipal son las competentes de dirigir el proceso de selección para la provisión de las plazas en los cargos de dirección y ejecutivos.

Las Comisiones Municipales de Carrera Municipal son las competentes de dirigir el proceso de selección para la provisión de las plazas de cargos auxiliares, operativos y de base.

Si los candidatos que obtuvieron mejores calificaciones fueren dos o más optantes, se concederá preferencia a quien tenga más años de experiencia en la función municipal y si persiste el empate, concederá al que tenga más años de antigüedad en el sistema.

El nombramiento se hará quince días después de publicados los resultados del concurso. Si en este período el Alcalde no hiciere el nombramiento respectivo quedará nombrado de mero derecho el optante que haya obtenido el primer lugar en las pruebas.

II.13-Para ingresar a la Carrera Administrativa Municipal se requiere:

- a) Cumplir con los requisitos específicos que por su naturaleza y responsabilidad el cargo exige.

- b) Superar las pruebas de selección, y en su caso, los cursos de formación.
- c) Nombramiento conferido por la autoridad competente.
- d) Prestar la promesa de ley.
- e) Tomar posesión del cargo dentro del plazo especificado en la normativa correspondiente.

Concluido el proceso selectivo los candidatos que superaron el período de prueba serán nombrados como servidores públicos de carrera. El período de prueba para personal que desempeña funciones de servicio directivo será de 90 días, para los que desempeñan funciones ejecutivas será de 45 días. Y para empleados con funciones auxiliares operativas y de base será de 30 días.

Concluido satisfactoriamente el período de prueba, el responsable del área donde trabaja el servidor público seleccionado, comunicará los resultados de la evaluación a las instancias de recursos humanos para que proceda a tramitar el nombramiento definitivo.

Los servidores públicos municipales pueden encontrarse en las siguientes situaciones:

1. Activa: Se caracteriza por tener la plenitud de derechos, deberes y responsabilidades.

2. Excedencia: Es aquella situación en la que se suspende la relación orgánica entre el servidor público y la administración. La excedencia puede ser voluntaria o forzosa.

II.14-Retiro de la Carrera

El retiro de la Carrera Administrativa Municipal puede ser temporal o definitivo; se puede dar por las siguientes causas:

1. Renuncia al cargo.
2. Invalidez o jubilación conforme la legislación vigente.
3. Fallecimiento del servidor público.
4. Por incurrir en delito y estar inhabilitado a ocupar un cargo público mediante sentencia condenatoria firme.
5. Cancelación del nombramiento o del contrato por haber incurrido en alguna causa establecida en esta Ley como prohibición, incompatibilidad o falta grave.
6. Por supresión del cargo, según dictamen de las Comisiones respectivas de Carrera Municipal.
7. Por el resultado deficiente obtenido en tres evaluaciones.
8. Excedencia.

El servidor público que hubiese sido despedido por haber incurrido en cualquiera de las faltas graves definidas en la presente Ley y dicha resolución fuese firme, una vez agotados los procedimientos legales, quedará inhabilitado para prestar servicios como servidor público en cualquier otro cargo municipal comprendido en el ámbito de la Carrera Administrativa Municipal y perderá el derecho a la indemnización de antigüedad o años de servicio.

Cuando la resolución definitiva resuelva la reclamación por despido, en la vía administrativa o la judicial y fuera favorable al servidor público, éste tendrá derecho a optar entre:

a) Reincorporarse al servicio activo, en el mismo cargo que ocupaba o a otro de idénticas condiciones, si aquel estuviese ocupado por otro servidor público de manera definitiva, con el reconocimiento del período en el que estuvo despedido como el tiempo de servicios prestados a la municipalidad.

b) Derecho a ser trasladado.

c) Renunciar a la Carrera Administrativa Municipal percibiendo los salarios caídos y la indemnización establecida en el artículo 66 de la presente Ley.

Para el cómputo del tiempo a efectos de indemnización se tendrá en cuenta el período comprendido entre la fecha en que surtió efecto el despido y la fecha de la resolución que lo deja sin efecto definitivamente.

II.15-Selección, Promoción y Traslado

II.15.1-Evaluación al Desempeño Laboral

(Alcaldía de El Crucero, 2015) 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 servidor público, adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores que se especificarán en dicho Manual. La evaluación se realizará cada año. (Concejo Municipal No. 47)

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 servidor público, de acuerdo a los resultados.

Cada municipalidad en base a la Ley 502, deberá efectuar el proceso de evaluación al desempeño laboral a todos los servidores públicos de carrera, basado en el correspondiente Manual de Evaluaciones al Desempeño Laboral, al menos una vez al año.

II.16-Capacitación de los servidores públicos

Se crea el Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), como la instancia de coordinación de la oferta de capacitación para responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios sujetos a esta Ley, el Sistema es el responsable de su implementación, de acuerdo a las políticas de capacitación y formación de la Comisión Nacional de Carrera Administrativa Municipal.

Para efectos de la Ley 502, la capacitación o formación de los servidores públicos de carrera se clasifica de la siguiente forma:

1. Nivelación. Es la capacitación que deben recibir los servidores públicos al momento de entrar en vigencia esta Ley, a los que ocupa un cargo de carrera y no cumplen con los requisitos académicos o de calificación técnica o profesional del mismo.

2. Actualización. Es la que sirve para mantener actualizados a los servidores públicos municipales en el dominio de métodos y técnicas de trabajo, acordes a las exigencias del momento o cuando ocurrieren cambios tecnológicos que ameriten un adecuado adiestramiento y nuevos conocimientos para un eficiente desempeño.
3. 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.
4. Capacitación de Interés personal. Es la que cada individuo toma por sí mismo o por Convenio Colectivo, sin afectar a las municipalidades en ningún sentido (tiempo, trabajo, obligación) y es financiada por el propio servidor público.

II.17- Promociones

La promoción es el ascenso de un puesto de nivel inferior a otro superior dentro de un mismo cargo. Los servidores públicos tienen derecho a ser promovidos dentro del mismo cargo de un escalafón inferior a otro.

Todo cargo vacante o 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 presente Ley y su Reglamento.

II.18- Traslados

Los servidores públicos de carrera pueden ser trasladados dentro del mismo municipio, de una plaza a otra, de forma provisional o definitiva, sin que esto implique disminución de condiciones de trabajo, de salario o de algún derecho laboral. El traslado puede solicitarse por razones de reorganización de la institución o a solicitud del mismo servidor público, siempre y cuando exista una plaza a ser cubierta y el consentimiento de las partes.

II.19- DERECHOS, DEBERES Y OBLIGACIONES

II.19.1- Derechos

Los servidores públicos que pertenecen al sistema de carrera y son sujetos de la presente Ley, gozan de los mismos derechos que el resto del personal municipal. Además se benefician particularmente de los siguientes derechos:

1. Ser incluidos en los programas de capacitación del Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM).

2. Concurrir, de preferencia, en el proceso de promoción o ascenso a plazas vacantes.

3. Organizarse en sindicatos de servidores públicos.

4. Firmar pliegos de peticiones y negociar a través de sus sindicatos convenios colectivos.

5. Estabilidad laboral: Cualquier traslado, promoción, suspensión o despido, debe ser realizado según lo dispuesto por esta Ley y su Reglamento.

6. Solicitar el traslado por escrito, de acuerdo al Reglamento.

7. Gozar de las correspondientes vacaciones, asuetos, licencias y demás beneficios y prestaciones que la legislación laboral establece.

8. Prestar sus servicios en situaciones de seguridad e higiene ocupacional.

9. Contar con los medios necesarios para realizar sus funciones.

10. Gozar, en caso de embarazo, de licencia con remuneración salarial, no ser despedida durante el período de embarazo, pre y post natal.

Las municipalidades deben adoptar las siguientes medidas mínimas:

a) Las medidas higiénicas y de protección prescritas por las autoridades competentes.

b) Las medidas indispensables para evitar accidente en el manejo de instrumentos o materiales de trabajo.

c) Fomentar la capacitación de los servidores públicos en el uso de la maquinaria y químicos y en los peligros que conlleva, así como en el manejo de los instrumentos y equipos de protección.

d) La supervisión sistemática del uso de los equipos de protección.

II.20-Los riesgos profesionales pueden producir:

a) La muerte: Es cuando el servidor público pierde la vida en el ejercicio de sus funciones.

b) Incapacidad total permanente: Es la pérdida de por vida de las facultades y aptitudes para el trabajo.

c) Incapacidad parcial permanente: Es la disminución de las facultades y aptitudes del servidor público, que le impidan ejercer sus funciones o desempeñar sus labores por haber sufrido la pérdida o paralización de un miembro, órgano o función del cuerpo por el resto de su vida.

d) Incapacidad temporal: Es la pérdida de facultades o aptitudes que por un período de tiempo, imposibilitan total o parcialmente al servidor público para desempeñar su trabajo.

II.21-La municipalidad está exenta de responsabilidad:

- a) Cuando el accidente ocurra por encontrarse el servidor público en estado de embriaguez o bajo los efectos del consumo voluntario de drogas.
- b) Cuando el servidor público, directamente o por medio de otro, se ocasione intencionalmente una incapacidad o una lesión.
- c) Cuando el accidente ocurra haciendo el funcionario o empleado labores ajenas a la municipalidad donde presta sus servicios.
- d) Cuando la incapacidad o muerte es el resultado de riña o intento de suicidio.

II.22-La municipalidad está libre de responsabilidad:

- a) Si el servidor público, explícita e implícitamente hubiese asumido los riesgos del trabajo.
- b) Si el accidente ha sido causado por descuido, negligencia o culpa de terceras personas, en cuyo caso las municipalidades podrán entablar las acciones correspondientes para recuperar del responsable, los costos del accidente.
- c) Si el accidente ocurre por imprudencia profesional al omitir el servidor público ciertas precauciones debido a la confianza que adquiere en su pericia o habilidad para ejercer su función.

II.23- Deberes y Obligaciones

Los servidores públicos de la Carrera Administrativa Municipal deberán observar los siguientes deberes y obligaciones:

1. Respetar y obedecer la Constitución Política, la presente Ley y su Reglamento, así como las demás leyes de la República y las obligaciones inherentes a su cargo.

2. Cumplir con el horario que se establezca, entendido como la jornada normal de trabajo.

3. Acatar las instrucciones que emanen de sus superiores inmediatos, enmarcadas en el ámbito de sus funciones.

4. Responder por los daños, que por su negligencia manifiesta cause a los materiales y equipos asignados por razón de su cargo.

5. Guardar la debida diligencia, consideración y respeto en las relaciones con el público y sus compañeros de trabajo.

6. Asistir y cumplir con las actividades de capacitación destinadas a incrementar su nivel técnico o profesional.

7. Atender y responder a los reclamos de la población.

8. Todos los servidores públicos de carrera tienen la obligación de realizar las funciones que se establecen en el Manual de Funciones de los Cargos del municipio correspondiente.

9. Cumplir con los planes de trabajo de la institución, previa evaluación periódica de los mismos.

10. Apoyar a la institución a cumplir con los objetivos previstos en las leyes desde su puesto de trabajo.

11. Cumplir con el Reglamento Disciplinario de la Municipalidad a la que pertenezca.

12. Cumplir con las disposiciones legales y administrativas que emanen de la Contraloría General de la República (CGR) y del Consejo Supremo Electoral en el caso del Registro del Estado Civil de las Personas.

14. No divulgar las cosas que conoce por razón de su cargo.

II.24- Responsabilidad de los servidores públicos

Las municipalidades tienen el deber de realizar las evaluaciones respectivas de sus servidores públicos en materia de administración de recursos humanos, desempeño y cumplimiento de planes de trabajo, tal como se establece en la presente Ley.

Los servidores públicos de las municipalidades que incurran en cualquier tipo de irregularidad, deberán ser reflejados en los informes de auditoría interna o de la Contraloría General de la República, de acuerdo a los siguientes tipos:

1. Sobre los resultados de una auditoría financiera y de cumplimiento.
2. Sobre los resultados de una auditoría operacional o de desempeño.
3. Sobre los resultados de una auditoría especial.

II.25- Régimen Disciplinario

Son faltas administrativas municipales, las acciones u omisiones de los servidores públicos que violen las leyes, reglamentos y demás normas municipales. Las faltas son leves o graves.

Son faltas leves los actos o conductas siguientes:

1. Incumplir con los deberes y obligaciones, siempre que no implique la calificación de falta grave.
2. Comportarse indebidamente con los superiores, compañeros, subordinados y público en general.
3. Inasistir de forma injustificada durante dos días continuos. Las faltas leves serán sancionadas por el Alcalde con amonestación verbal o escrita atendiendo la responsabilidad del cargo, el daño a la municipalidad y la reiteración de la misma.

II.26-Faltas graves los actos o conductas siguientes:

1. Actuar de forma discriminatoria por razones políticas, religiosas, raciales, de sexo, género o de cualquier otra condición o circunstancia personal o social.
2. Permitir conducta constitutiva de delito relacionado con la prestación del servicio o que causen daños a las municipalidades sujetas a esta Ley.

3. Cobrar o descontar cuotas o contribuciones a los servidores públicos municipales para fines políticos o partidarios o religiosos aún so pretexto que son voluntarias.

4. Causar daños maliciosos en bienes de la Institución.

5. Faltar al respeto o ser desconsiderado en forma grave con el público.

6. Inasistir injustificadamente a los cursos y seminarios de formación profesional impartidos por SINACAM o desertar de ellos.

7. Retardar o negar injustificadamente el trámite de asuntos, o la prestación del servicio que le corresponde, de acuerdo a las funciones de su cargo.

8. Abandonar el servicio por más de tres días laborales consecutivos sin justificación.

9. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o tomar licor o sustancias psicotrópicas en el centro de trabajo.

10. Acosar sexualmente o solicitar favores de naturaleza sexual para sí o para un tercero prevaliéndose de una situación de superioridad laboral.

Las faltas graves se sancionarán por el Alcalde con suspensión temporal de labores entre uno a treinta días sin goce de salario o el despido, previa apertura del expediente disciplinario ante las instancias correspondientes.

II.27- Procedimiento Disciplinario

Trámite de sanciones. El superior inmediato del servidor público cuando conociera de hechos que en la presente Ley están tipificados como faltas graves, solicitará por escrito la conformación de la Comisión Bipartita Municipal como primera instancia; si el caso lo requiere, a la Comisión de Carrera Municipal para la debida tramitación expresando las causales que lo motivaron, y pondrá la causa en conocimiento del servidor público, para que pueda hacer uso del derecho a la defensa.

CAPÍTULO III: MANUALES INTERNOS DE LA ALCALDIA DE EL CRUCERO

III.1- Manual de Cargos y Funciones de la Alcaldía de El Crucero

Es importante dotar a la alcaldía de El Crucero un instrumento de gestión de personal, mediante el cual se ordenen las diferentes clases de puestos de trabajo en la Municipalidad, atendiendo al nivel de responsabilidad y capacidad que éstos requieren y otros factores que indican su grado de complejidad.

III.2- Objetivos del Manual

III.2.1- Objetivo General:

Establecer los requisitos indispensables que deben contener cada una de las descripciones de cargos, en concordancia al nivel y complejidad que ocupan los mismos en la Estructura Orgánica de la Alcaldía de El Crucero.

III.2.2- Objetivos Específicos:

1. Proporcionar a cada Director o Responsable de Área, el conocimiento de los diferentes cargos bajo su responsabilidad y de esta forma desarrollar un adecuado proceso de delegación y supervisión de funciones.

2. Establecer el perfil del puesto, las funciones o actividades a realizar, y los requisitos mínimos de cada uno de los cargos, afín de orientar el reclutamiento y selección de los servidores públicos que laboran en la Alcaldía.

3. Servir como guía a los servidores públicos municipales para conocer las funciones que les corresponde desempeñar dentro de la Alcaldía.

III.3- Alcance del Manual

(Alcaldía de El Crucero, 2015) El Manual de Cargos y Funciones, constituye un documento técnico normativo de la gestión institucional, en consecuencia, una vez aprobado por el Consejo Municipal de El Crucero, deberá ser dado a conocer a cada uno de los servidores públicos municipales que laboran en la Alcaldía. (Concejo No.47)

III. 4- Diseño del Manual

El Manual de Cargos y Funciones se ha realizado en forma clara y sencilla, con el propósito que pueda ser utilizado por todos los servidores públicos municipales que laboran en la Alcaldía. Se han descrito los cargos de acuerdo a la jerarquía que ocupan en la estructura organizacional de la Alcaldía de El Crucero y cada descriptor consta de 4 partes, las que se detallaran a continuación.

1. Nombre: Describe el nombre que se designa para cada cargo.
2. Funciones: Describe las tareas claves de un cargo específico.
3. Perfil del cargo: Establece los requisitos mínimos en educación, experiencia, otros conocimientos y características que un servidor/a debe reunir.
4. Experiencia en el cargo: Señala el Número de años laborados en el cargo o cargos similares.

III.5- Instrucciones para su aplicación

El Responsable del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía de El Crucero, es el garante de cumplir las siguientes instrucciones:

1. Dar a conocer a todos los servidores públicos municipales que laboran en la Alcaldía, a fin de alcanzar el objetivo con el que fue creado.
2. Respetar la dependencia jerárquica, las funciones y los requisitos mínimos exigibles para el desempeño del cargo.
3. Consultarlo al momento de realizar contrataciones de cargos vacantes.
4. Actualizar el presente Manual, cuando se lleve a efecto Reorganización o Reestructuración en la Alcaldía.
5. En caso de creación de nuevos cargos, realizar un estudio de las actividades y del perfil de cada cargo, para incorporarlo en el Manual.

III.6- Clasificación de cargos

De conformidad en lo establecido en Ley 502, Ley de Carrara Administrativa Municipal; el Manual de Clasificación de Cargos será el instrumento legal de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo y sus equivalencias de la Municipalidad.

III.6.1- Tipos de cargos

III.6.1.1- Cargos de Elección Popular: Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular. (Alcaldesa, Vice Alcalde y Secretario del Concejo Municipal).

III.6.1.2- Cargos de Confianza: Son los servidores públicos municipales de libre designación y que únicamente realizan actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal. (Secretaria del Despacho de la Alcaldesa, Asesor Legal, Responsable de Registro Civil, Secretaria del Despacho del vice Alcalde y Asistente del Secretario del Concejo Municipal).

III.6.1.3- Cargos del Sistema de Carrera Administrativa Municipal: Son todos aquellos servidores públicos municipales que tienen una relación de trabajo de carácter permanente con la Municipalidad, en virtud de nombramiento definitivo por un periodo indeterminado, e ingresan a la Carrera Administrativa Municipal, por reunir los requisitos de idoneidad para el puesto y superar los procedimientos de selección de conformidad con lo dispuesto en la Ley No.502.

A excepción de los cargos de elección popular y cargos de confianza, el restante de cargos son de carrera administrativa municipal. No obstante, también se podrán contratar Servidores Públicos Municipales, con cargos transitorios y cargos de proyectos como lo establece la Ley N° 502.

III.7- Clasificación de los Cargos por su Naturaleza

Los cargos por su naturaleza se dividen en Cargos Comunes y Cargos Propios.

III.7.1- Cargos comunes: Son cargos comunes aquellos que desarrollan funciones dirigidas a prestar asistencia, medios y servicios a las funciones sustantivas.

III.7.2- Cargos propios: Son todos aquellos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada y cuyo ámbito de actuación generalmente viene referido a la competencia que la ley le señala a cada institución. El Manual de Clasificación de Cargos establecerá las equivalencias respectivas.

III.8- Clasificación de los cargos por su contenido funcional

III.8.1- Cargos de Dirección: Sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales; y ejecutar acciones tendientes a lograr los grandes objetivos de la Municipalidad.

También se consideran cargos de dirección los Responsables de Departamentos, Oficinas y Unidades, no por ser directores, sino por la responsabilidad de las funciones que ejercen, siendo estos:

III.8.2- Cargos Ejecutivos: Sus funciones son técnicas o administrativas, especializadas y complejas que contribuyen a la consecución de los objetivos y metas de la Municipalidad.

III.8.3- Cargos Auxiliares, Operativos y de Base: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

III.8.4- Auxiliares: Sus funciones principales son de apoyo administrativo, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

III.8.5- Cargos Operativos: Sus funciones principales son de apoyo técnico, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

III.8.6- Cargos de Base: Sus funciones principales son de apoyo de servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de la institución.

III.9- Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía de El Crucero

(Alcaldía de El Crucero, 2015) Es necesario que la Alcaldía Municipal de El Crucero, establezca una serie de normas que regulen su estructura organizativa y funcional, acorde a la categoría “C” y su realidad administrativa, técnica y financiera. (Concejo No.47)

Por ello se hace necesaria la creación de un Manual de Organización y Funciones para la alcaldía de El Crucero, que constituirá un documento técnico normativo de la gestión municipal, en consecuencia, todo servidor público municipal debe de cumplir con las funciones del área y del cargo, en su caso, establecidas en el respectivo Manual.

III.9.1- Objetivos del Manual

III.9.1.1- Objetivo General:

Establecer el conjunto de normas que regulen la Estructura Organizativa y Funcional de la Alcaldía, acorde a la categoría “C” y su realidad administrativa, técnica y financiera.

III.9.1.2- Objetivos Específicos:

1. Establecer líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación, para prevenir la duplicidad de funciones, esfuerzos y costos a lo interno de cada municipalidad a través de su Organigrama.
2. Establecer niveles jerárquicos y líneas de comunicación entre las unidades organizativas, a fin de favorecer la eficiencia y la eficacia en la gestión municipal.

III.10- Alcance del Manual

El presente Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía de El Crucero, constituye un documento técnico normativo de la gestión municipal para todos los servidores públicos municipales que laboran en ella.

El Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía de El Crucero, es un documento de gestión institucional técnico – metodológico y normativo, que permitirá a las autoridades municipales, la información sobre como deberán realizar la descripción específica de la estructura orgánica de su municipalidad, las funciones específicas de las áreas.

III.11- Manual de Evaluación al Desempeño Laboral de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de El Crucero

La Alcaldía Municipal de El Crucero, requiere de un instrumento jurídico de gestión directiva y desarrollo del servidor público, orientado a la eficacia del quehacer institucional.

Es menester señalar que basado en la Ley No.502, el Manual de Evaluación de Desempeño Laboral de la Alcaldía de El Crucero, 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 Servidor Público Municipal.

III.11.1- Objetivos

III.11.1.2- Objetivo general

Establecer las regulaciones y criterios sobre los aspectos técnicos y metodológicos del Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral, para ser aplicados de forma homogénea y obligatoria a todos los Servidores Públicos Municipales de Carrera Administrativa Municipal que laboran en la Alcaldía de El Crucero.

III.11.1.3- Objetivos Específicos del Sistema de Evaluación al Desempeño Laboral

- 1) Propiciar estilos de dirección que contribuyan a mejorar los servicios que prestan los Servidores Públicos Municipales, atendiendo a los objetivos de la Alcaldía de El Crucero.
- 2) Facilitar el desarrollo de los servidores públicos municipales a través de acciones que incidan en su motivación para conseguir mejores resultados.

III.11.2- Instancias responsables de la aplicación del manual

El Área de Recursos Humanos y el Personal Directivo de la Alcaldía de El Crucero, son los responsables de aplicar el presente Manual.

III.11.3- Asesoría y asistencia técnica en la implantación del sistema de gestión al desempeño

La Dirección General de Carrera Administrativa Municipal, a través de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos y la Delegación Territorial III de la CAM, asesora y brinda asistencia técnica al Área de Recursos Humanos, en lo relacionado al Sistema de Gestión al Desempeño Laboral, así mismo evacuarán las consultas formuladas al respecto.

III.11.4- Condiciones para la evaluación al desempeño laboral

Las condiciones para la evaluación de desempeño laboral de los Servidores Públicos Municipales de la Alcaldía de El Crucero son las siguientes:

- a)** Será efectuada al personal que ha ingresado a la Alcaldía mediante el Concurso mixto de mérito-oposición para los cargos directivo, ejecutivo y operativo; y concurso de mérito para los cargos de base; y una vez finalizado el período probatorio.
- b)** Será efectuada a todos los Servidores Públicos Municipales de carrera administrativa municipal.
- c)** Las Autoridades Superiores, con la participación del personal directivo de las distintas áreas de la Alcaldía de El Crucero, deberán establecer los objetivos a lograr en el periodo, así como las ponderaciones, indicadores de medida, metas y escalas de consecución de la misma.
- d)** El Área de Recursos Humanos de la Alcaldía de El Crucero se encargará de enviar los formularios de Evaluación de Desempeño Laboral a las Direcciones, Áreas y Oficinas
- e)** El Área de Recursos Humanos, en coordinación con el personal directivo de la Alcaldía deberá comunicar al personal evaluado, los principios, objetivos, criterios, período y procedimientos establecidos para la evaluación de su desempeño.

- f)** La Evaluación será realizada y firmada por el Superior Inmediato del Servidor Público Municipal. Posteriormente se hará una retroalimentación, donde evaluador y evaluado revisarán aspectos relativos al desempeño y se realizará con la mayor objetividad e imparcialidad.
- g)** El Servidor Público Municipal si está de acuerdo, firmará el formulario de Evaluación, caso contrario solicitará una revisión a su superior y de ser negativo los resultados de la revisión, el jefe del área notificará al Servidor Público Municipal evaluado con copia al Área de recursos humanos.
- h)** Si un Servidor Público Municipal de carrera obtiene un resultado deficiente en tres evaluaciones, se deberá separar del cargo.
- i)** El Área de Recursos Humanos, el personal directivo o evaluador de la Alcaldía de El Crucero deberán asegurar la confidencialidad, sigilo y custodia de los documentos donde están contenidos los resultados de la evaluación.

III.11.4- Descentralización del proceso de gestión al desempeño

Este proceso es de aplicación descentralizada y será responsabilidad de la Alcaldía de El Crucero a través de su personal directivo, en coordinación del Área de Recursos Humanos, constando con la asesoría y asistencia técnica de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos y la Delegación Territorial III de la Dirección General de Carrera Administrativa Municipal.

III.12- Manual de Selección, Promoción y Traslado

III.12.1-Objetivo del Manual

Establecer regulaciones sobre los procedimientos y actividades concernientes a los procesos de Selección, Promoción y Traslado del Personal, a fin de se aplique en la municipalidad de El Crucero.

III.12.2-Ámbito de Aplicación del Manual

El presente Manualrige a la municipalidad de El Crucero, el deberá ser aprobado por las instancias correspondientes. Su aplicación es de obligatorio cumplimiento para la contratación del personal que ocupará plazas vacantes de puestos comunes y propios de carácter permanente, así como para llevar a efecto las promociones y traslados del personal de carrera.

III.12.3-Definiciones

a) Perfil del Puesto:Conjunto de requisitos que una persona debe cumplir para el desempeño de un puesto, en cuanto a formación, experiencia laboral, conocimientos específicos y características personales.

b) Candidatos Internos:Todas las personas que laboran para la Municipalidad que convoca a un proceso de provisión, pertenezcan o no a la Carrera Administrativa Municipal.

c) Candidatos Externos:Todo persona que aplica a un proceso de provisión.

d) Pruebas de Ingreso:Son ejercicios escritos, orales, prácticos, mediante los cuales se comprueban las aptitudes y conocimientos de las personas aspirantes relacionadas a las materias propias de las plazas convocadas.

e) Entrevista:Técnica de comunicación utilizada para conocer y valorar las características, habilidades, motivación y competencias de cada candidatas a un cargo, así como para obtener información adicional sobre la experiencia.

f) Reclutamiento:Es el proceso de búsqueda y captación amplia de personas que se realiza por diversos medios.

g) Selección:Es el proceso mediante el cual se elige entre los candidatos a la persona idónea para desempeñar el puesto.

h) Nombramiento:Es el acto administrativo que la Instancia de Recursos Humanos realiza mediante acuerdo administrativo firmado por el Representante Legal de la Municipalidad, para formalizar el ingreso de servidores públicos de carrera a la municipalidad.

i) Comité de Selección:Son las personas que de conformidad a lo dispuesto en la Ley N° 502 integran para cada uno de los procesos de provisión, con la finalidad de garantizar la objetividad, imparcialidad y transparencia del proceso.

CAPÍTULO IV: DESCRIPCION DE LA ALCALDÍA DEL PODER CIUDADANO DE EL CRUCERO

El Crucero es elevado a la categoría de Municipio, mediante publicación en la Gaceta Diario Oficial No 7 del día 11 de Enero del año 2000. Antes de obtener dicho estatus, pertenecía política y administrativamente al Distrito VII, del Municipio de Managua.

IV.1. Posición Geográfica:

El CRUCERO está ubicado entre las coordenadas 86° 17' 07" W. y 12° 00' 32" Norte, sigue en dirección noreste 5 kms. Sobre el parte agua de Las Sierras de Managua hasta la localidad Santa Juana, de donde sigue 4.4 kms.

IV.2. Referencia Geográfica:

- La cabecera municipal está ubicada a 25 Km. de Managua, capital de la República
- Superficie o Extensión Territorial: 975.3 km.²
- Altitud sobre el nivel del Mar: 945 mts

- Cuenta con una extensión territorial de 225 km², ubicado en entre las coordenadas 86° 17' 07" W. y 12° 00' 32" N.

IV.3. Límites Municipales:

Al Norte: Municipio de Managua.

Al Sur: Municipios de San Marcos y San Rafael del Sur.

Al Este: Municipios de Ticuantepe y La Concepción.

Al Oeste: Municipio Villa El Carmen.

Su clima es Trópico Seco, Húmedo, y Sub Húmedo, precipitaciones, periodo canicular distribución y temperatura: máxima mínima promedio, Humedad relativa. La temperatura anual presenta una oscilación promedio de 2.5° centígrados entre el mes más caliente y el más frío. El promedio anual es de 27.1°C presentando un valor mínimo absoluto de 16°C en los meses de Noviembre a Enero.

Se manifiesta que durante el desarrollo de los años 30, el territorio hoy conocido como El Crucero, era transitado constantemente por carretas de bueyes y transeúntes que pasaban por esta zona para acortar camino, principalmente para la dirección de Masaya, Carazo, Ticuantepe y lugares aledaños y se le denominaba "Las Cruzadas" y se presume que esto dio origen a su nombre actual, El Crucero.

En el periodo de los años 40, se construyó la carretera Panamericana, la que atraviesa el Municipio de Norte a Sur, esto más el auge de la época cafetalera, crearon las condiciones para que las primeras familias se asentaran en la localidad, dando origen a la zona urbana del municipio.

IV.4. Aspectos tradicionales y cultura

Los festejos del municipio se dan el mes de Octubre en específico el día 7, en celebración a la virgen de las Victorias. En alusión a las apariciones milagrosas de esta virgen al Padre Bernardo Martínez, en marzo de 1987.

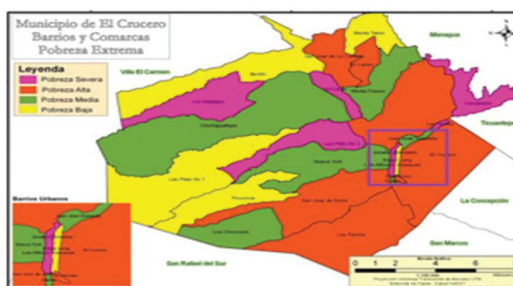
Para la celebración de estas fechas, se realizan actividades religiosas como procesiones de la Virgen en la calle principal de Municipio, misas solemnes y kermés en donde se ofertan variedades de platillos típicos derivados del maíz, como güirilas, elotes cocidos y tamales. 1 doc. Parroquia las Victorias.

De conformidad a lo dispuesto en la Ley No. 329, por medio de la cual se crea el municipio El Crucero, éste se localiza al Sur de la ciudad de Managua, iniciando en el kilómetro 12.9 de la Carretera Panamericana Sur y finalizando en el kilómetro 29.

IV.5. Organización Política Administrativa

Conforme a la organización política administrativa, el territorio se compone de la siguiente manera:

- 17 Comarcas
- 4 Asentamientos espontáneos
- 1 Urbanización progresiva
- 3 Barrios populares
- 2 Zonas residenciales
- 4 Barrios tradicionales



Comarcas Rurales: El Callao, Berlín, Sandino, Tincuncia, Los Chocoyos, San José de Acoto, El Trapiche, Los Hidalgos, Las Pilas 1, Las Pilas 2, El Cañón, Los Artices, Chichigualtepe, El Desenredo, Monte fresco, Santa Julia, Candelaria y Nueva York.

Asentamientos, barrios y zonas residenciales: Jonathan González, Juan José Quezada, Manuel Moya, Luis Alfonso Velásquez, Carlos Fonseca, Escondido, los Sílices, los Alemanes, Las Nubes, Juan Dávila, Santa María y Santa Clara (INCAE).

Vías de acceso y Transporte

El municipio cuenta con una vía de acceso al Casco Urbano, la cual corresponde a la carretera Panamericana, que lo atraviesa en la mayor parte de su extensión territorial, desde su inicio en el Km.12.9 hasta el Km.29. Así como vías de acceso a las Comarcas, en su mayoría son caminos de tierra.

En el casco urbano no se cuenta con unidades de transporte colectivo, pero actualmente, laboran dos cooperativas de moto taxi con un total de 35 unidades que transitan en la parte urbana Para viajar a la ciudad Capital existe la ruta Managua - Monte Tabor, la cual presta servicio desde la terminal en el Mercado Israel Levites, hasta el km. 13 ½ de la carretera Sur (Monte Tabor).

Giro de la alcaldía.

La alcaldía del poder ciudadano El Crucero es una institución comprometida con la población, que trabaja en equipo con las instituciones del gobierno para lograr el desarrollo del municipio y ofrecer servicios a la población. Se fortalece a través de la responsabilidad y la prosperidad compartida con sus pobladores, en la práctica de principios éticos, morales, cívicos y cristianos con alta vocación de servicio, honestidad, eficiencia y eficacia, satisfacción y respeto a la dignidad y los derechos de los ciudadanos. Cumple con el plan de inversión Municipal con énfasis en el crecimiento socioeconómico, medioambiental y turístico.

IV.6. Sector de la economía a la que pertenece

El Municipio de El Crucero, como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado, le corresponde:

- Prestar los servicios públicos que determine la ley.
- Construir obras que demande el progreso local.
- Ordenar el desarrollo de su territorio.
- Promover participación comunitaria, mejoramiento social y cultural.

Para esto cuenta con instrumentos de gestión y organización; entre ellos, el Sistema de Planificación Municipal; considerado como uno de los más importantes, en la medida en que hace posible prever y orientar la acción del Municipio para hacer viables sus propósitos en representación y beneficio de la comunidad.

IV.7. Escudo de la Municipalidad El Crucero:



IV.8. MISION

La Alcaldía del Poder Ciudadano El Crucero es una institución comprometida con la población, que trabaja en equipo con las instituciones del Gobierno para lograr el desarrollo. Se fortalece a través de la responsabilidad y la prosperidad compartida con sus pobladores, en la práctica de principios éticos, morales, cívicos y cristianos con alta vocación de servicio, honestidad, eficiencia y eficacia, satisfacción y respeto a la dignidad y los derechos de los ciudadanos. Cumple con el plan de inversión Municipal con énfasis en el crecimiento socioeconómico, medioambiental y turístico.

IV.9. VISION

Ser un Municipio competitivo, reconocido, próspero y posicionado Nacionalmente, con destino turístico, ecológico y socioeconómico. Fortalecido en valores cristianos socialistas y solidarios; en alianza con los diversos protagonistas y sectores quienes en conjunto contribuimos al crecimiento y desarrollo del Municipio en virtud de preservar nuestras riquezas naturales como patrimonio propio y del departamento de Managua .

IV.10. Tamaño de la alcaldía

La alcaldía del cruceiro es una institución prestadora de servicios a los ciudadanos a los cuales se debe su razón de ser, no es una institución de carácter mercantil. Según la ley 40 Ley creadora del municipio y sus reformas las alcaldías tienen una forma de medir su tamaño y es según sus ingresos anuales, asignándole la categoría "C".

IV.11. Aplicación de la ley, para el caso específico se hace mención de la necesidad de revisar el número de servidores públicos así como la cantidad de funciones que realiza

Cantidad de personal que labora en la Alcaldía en la actualidad

El Municipio de El Crucero es una alcaldía pequeña, tanto en recursos como en dimensiones geográficas, a esto se le suma el que también su nómina es pequeña con tan solo 57 servidores públicos incluyendo a las tres autoridades.

Es así que, una de las necesidades como alcaldía es el tener más servidores públicos en las áreas vitales para la alcaldía tales como: el área de Catastro, Urbanismo, Tributaria y Servicios Generales. Estas son áreas sensibles ya que es allí donde se genera el ingreso y a la vez se presta el servicio de recolección de los desechos sólidos en el caso de servicios municipales.

Para este caso se plantea la necesidad de que se revise el presupuesto, los cargos y las plazas. Esto con el fin de que se le destine más de ese presupuesto a la nómina a estas áreas que son vitales para la alcaldía de El Crucero.

IV. CONCLUSIONES

En conclusión podemos decir que nace la necesidad de que en la alcaldía de El Crucero, las autoridades presenten más atención a las áreas que realmente necesitan mayor asignación de presupuesto con el objetivo de tener mayores ingresos por la vía de recaudación; y con ello prestar un mejor servicio a los contribuyentes y población en general, tomando en cuenta los usos de controles internos según las necesidades de cada manual. Este tipo de acción beneficiara a la Alcaldía en ser prestadora de servicio con eficiencia, eficacia y calidez.

Esto hace que la razón de ser de cada servidor público de la Alcaldía, radique en la realización de cada acción en apego y seguimiento a lo establecido en la Ley 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y en los manuales internos de la alcaldía. Sin duda alguna a la vez se logra concluir también que es necesario el revisar la nómina con suma cautela hacia las áreas que realmente necesitan el que se selecciones servidores públicos, de acuerdo al cargo, y no cometer el error de hacer contrataciones para áreas que ni generan ingresos ni tienen carga de trabajo, lo cual genera gasto presupuestario en nómina de la municipalidad.

Es importante considerar el uso de los formatos adecuado que nos ayudan a tomar buenas decisiones en los cumplimientos de procedimientos de la municipalidad, lo cual creara conciencia en base a la realidad de cada área que existe en la alcaldía de El Crucero, cuenta con personal capacitados y buen tomador de decisiones para dar respuesta a soluciones optimas en el ejercicio de todo funcionario público de la municipalidad.

Tomando en cuenta la asesoría por parte del equipo de la Carrera Administrativa Municipal quienes son un equipo especializado en cada tema relacionado a la aplicación de la Ley 502 y elaboración de manuales internos. De igual forma se toman las consideraciones internas del personal de la alcaldia, los responsables de cada área y de las autoridades superiores.

V. REFERENCIAS

Gary Desller. (2010). *Administración de Recursos Humanos*: Ed. Mc Graw - Hill.

Hackman, R. (1998). *Nivel de Retribución por el Desempeño del Puesto*. México DF: Editorial Cave. 2° Edición.

OHIGGINS, D. (1999). *Reclutamiento de Personal*. España: Anagrama Editores. Barcelona España. 3° Edición.

Simón Dolan, R. S. (2002). *La Gestión de Recursos Humanos*. 1° Edición. Cap. 3.

Smith, C. &. (1998). *Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo*. México DF: Mcwill Editores. 2° Edición.

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, Ley 502, de Carrera Administrativa Municipal, Publicada gaceta 244 del 16 de diciembre del 2004

Alcaldía Municipal de El Crucero, Certificación del concejo municipal n° 47 en sesión ordinaria n° 32, el día doce de octubre del año 2015, emite certificación de los manuales de: Manual de organización y funciones, Manual de cargo y funciones, Manual de reglamento interno, Manual de evaluación al desempeño, Manual de promoción y traslado

VI. ANEXOS

Anexo N° 1

**MODELOS DE FORMATOS PARA EVALUACIÓN AL
DESEMPEÑO LABORAL**

ALCALDIA MUNICIPAL DE EL CRUCERO:					
IDENTIFICACION DEL SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL:		NIVEL JERÁRQUICO DE EVALUACIÓN: DIRECTIVO			
1. Nombres:	2. Apellidos:	3. Número de Cédula:			
4. Cargo:	5. Área donde labora:	6. Periodo a evaluar:			
7. FACTORES (marque con una X la casilla que corresponde con el nivel de desempeño del evaluado)	CALIFICACION				OBSERVACIONES
	D E F I C I E N T E	R E G U L A R	B U E N O	M U L T I P L I C A T I V O	

<p>7.5. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:</p> <p>Capacidad y responsabilidad para alcanzar en el tiempo previsto los objetivos del área que dirige, contemplados en el POA, o asignados por autoridad competente.</p>											
<p>7.6. TOMA DE DECISIONES E INICIATIVA:</p> <p>Resolver alternativas con rapidez, escogiendo las respuestas adecuadas, y armonizar diferentes medios cuando se presenten situaciones imprevistas.</p>											
<p>7.7. COOPERACION: Capacidad de participar con esfuerzo y dinamismo en las actividades contribuyendo al logro de los objetivos de la Institución e involucrándose en las actividades de su equipo de trabajo.</p>											
<p>7.8. RESPONSABILIDAD POR TRABAJO ASIGNADO:</p> <p>Interés en el trabajo, perseverancia y preocupación por el cumplimiento de las labores en el menor tiempo posible.</p>											

<p>1.9. COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS:</p> <p>Habilidad para intercambiar en forma eficaz y permanente, mensajes, criterios y opiniones relativos a los intereses de la Institución con otros actores, colaboradores y usuarios internos y externos.</p>											
<p>1.10. PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo.</p>											

9. Acción recomendada por el evaluador para mejorar algunos aspectos:

10. Está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

11. No está de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Explique: _____

12. Nombre y Firma del Evaluador.

13. Nombre y Firma del Evaluado.

Anexo N° 2**FORMATOS PARA LA PROVISION DE PUESTOS****MEMORANDUM**

A: Responsable de Recursos Humanos

De: Alcalde/sa

Fecha:

Asunto: Provisión de Plaza para cargo Ejecutivo (Concurso mixto de Mérito-Oposición)

Estimada/o Cra (o):

Por este medio, le instruyo provisionar una (1) plaza a través del Concurso Mixto Mérito-Oposición, para el cargo de _____, calificado como Cargo Ejecutivo, cumpliendo los procedimientos establecidos en la Ley N° 502, Ley de Carrera de Administrativa Municipal y Manual de Procedimiento, Selección, Promoción y Traslado de Personal de la Municipalidad.

Adjunto:

1. Estructura de Cargos y plaza vacante aprobada por el Concejo Municipal.

Cc: Comisión Municipal de CAM.

Anexo N° 3**ALCALDIA XXX****Código: ALCALDIA-001-MES-AÑO****Bases de la Convocatoria**

- 1. Datos del puesto:**
 - 1.1 Puesto a provisionar:
 - 1.2 Número de plazas:
 - 1.3 Ubicación geográfica: Departamento de XXX, Municipio de XXX
 - 1.4 Unidad administrativa en la que se ubica:
 - 1.5 Dependencia jerárquica:
- 2. Motivo de la provisión:** Proveer a la Alcaldía xxx, de la persona idónea que reúna el perfil del puesto, en base al mérito y la capacidad, de conformidad a la Estructura de Cargos aprobado por el Concejo Municipal.
- 3. Perfil del puesto: (Conforme ficha de cargo del Manual de Cargos y Funciones)**
- 4. Requisitos de los aspirantes:** Indica los requisitos de ingreso establecidos.
 - a) Generales:** Indica los requisitos establecidos en el Arto. 46 de la Ley N° 502.
 - Ser mayor de dieciséis años.
 - Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo el servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.
 - No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos jurisdiccionales competentes, cuya resolución haya confirmado la resolución del expediente disciplinario.
 - Estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.
 - Reunir las calificaciones requeridas para el cargo.
 - b) Específicos:** Debe expresar de forma clara los requisitos habilitantes:
 - Requisitos de Cargos establecidos en el Manual de Cargos y Funciones.
 - Experiencia Laboral establecida en el Manual de Cargos y Funciones.

5. **Obligaciones de los aspirantes:** Las obligaciones de las personas participantes en el proceso con base al Arto. 51 de la Ley No. 502 son las siguientes:

a) **Presentación de documentos:** Las personas interesadas deberán enviar en sobre cerrado la siguiente información:

a.1) Carta de expresión de interés y hoja de vida (currículum) con foto incluida.

a.2) Cédula de Identidad.

a.3) Documentación soporte que certifique: perfil, experiencia

Laboral

- Constancia /Diplomas de estudios
- Constancias laborales, especificando el nombre de la institución, puesto y periodo laborado.
- Certificado de conducta (Record de Policía)
- Certificado de salud.

6. **Criterios de descalificación:** Posterior a la recepción de documentos, durante la apertura de postulaciones el Comité de Selección realizará la primera eliminatoria descalificando las postulaciones, con base a los siguientes criterios:

- **Presentación de postulación:** Serán descalificados del proceso, las personas postulantes que no presenten la documentación requerida en sobre cerrado y carta de expresión de interés.
- **Identificación del puesto al que aplica:** Las personas postulantes que no señalen con precisión el nombre del puesto al que están aplicando serán excluidas del proceso.
- **Postulación para más de un puesto convocado:** También serán excluidas del proceso las personas postulantes que expresen interés de aplicar a más de un puesto.

7. **Sistema de Selección y Puntuación:** El Comité de Selección hará uso de la entrevista y calificación de la hoja de vida y soportes para evaluar a cada una de las personas participantes en el Proceso de Provisión.

- **Sistema de puntuación:** Se establece como puntuación máxima 100 puntos, siendo 70 puntos la puntuación mínima para ser elegido/a.

De conformidad a lo establecido en el arto. 47 de la Ley No. 502 el proceso se desarrollará en dos fases: en la primera fase se llevará a cabo la oposición, consistente en la superación de las pruebas establecidas cuya puntuación es de 60 puntos; en la siguiente fase se llevará a cabo el concurso mediante la evaluación de los méritos y experiencias utilizando la técnica de análisis documental, los resultados de esta segunda fase serán valorados en 40 puntos.

- **Selección final:** La selección final de la persona a llenar la vacante, será realizada por el Comité de Selección con base a los resultados de puntuación obtenida por cada candidato/a en cada uno de los factores y elementos, así como a la mayor experiencia en puestos similares.
 -
8. **Plazos y lugares de presentación de solicitud:** Las personas interesadas en participar en el Concurso Mixto de Mérito-Oposición, que establece el art. 47 de la Ley No 502; deben de cumplir con los requisitos del puesto y los establecidos en el Arto. 46 de la Ley 502; deben de especificar el puesto al que están aplicando y presentar en sobre cerrado, carta de expresión de interés, hoja de vida (Curriculum) con foto incluida, cédula de identidad y documentación soporte del curriculum, en las oficinas de Recursos Humanos de la Alcaldía, en las fechas xxxxx de xxxxx del 2015, en horario de 8:00 am a 12:00 md y de 1:00 pm a 3:30 pm. Así como, realizar entrevista el día xxxx de xxxx del 2015.
 9. **Publicación de resultados:** Concluido el proceso de selección, se publicarán los resultados finales en el mural de la Alcaldía, durante quince días.
 10. **Recursos y reclamos:** Las personas participantes en el proceso que estuvieren insatisfechas con los resultados podrán hacer uso de los recursos establecidos en el Arto. 55 de la Ley No. 502.

Lugar y Fecha

Cro. Alcalde/sa

Anexo N° 4
Convocatoria

La Alcaldía xxxx, con base a lo dispuesto en los **Artos. 47 y 50 de la Ley No. 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y su Reglamento** convoca a las personas interesadas, a participar en el Concurso Mixto de Mérito-Oposición para ocupar la plaza de _____, para que envíen de forma escrita su carta de interés acompañada de hoja de vida, cédula de identidad y la documentación relacionada con la formación académica y experiencia laboral.

CARGO:

1. Datos del Puesto

- a) **Número de plaza (s) vacante (s):**
- b) **Ubicación geográfica:**
- c) **Ubicación administrativa:**

2. Perfil del Puesto:

Misión: Conforme ficha de cargos del Manual de Cargos y Funciones.

3. Requisitos de los aspirantes: Indica los requisitos de ingreso establecidos para las personas que participarán en el proceso de provisión, tales como:

- a) **Generales:** Indica los requisitos establecidos en el Arto. 46 de la Ley N° 502
 - Ser mayor de dieciséis años.
 - Estar habilitado para el ejercicio del cargo, atendiendo el servicio que corresponde y grado de exigencia que requiere.
 - No haber sido separado del servicio de cualquier carrera pública, mediante expediente disciplinario que se haya recurrido a los órganos jurisdiccionales competentes, cuya resolución haya confirmado la resolución del expediente disciplinario.

- Estar en pleno goce de sus derechos civiles y políticos.
 - Reunir las calificaciones requeridas para el cargo
- b) **Específicos:** Debe expresar de forma clara los requisitos habilitantes:
- Requisitos del cargo conforme ficha de cargos del Manual de Cargos y Funciones.
 - Experiencia Laboral; conforme ficha de cargos del Manual de Cargos y Funciones.
4. **Plazos y Lugares para participar:** Las personas interesadas en participar en el Concurso Mixto de Mérito-Oposición, que establece el art. 47 de la Ley No 502; deben de cumplir con los requisitos del puesto y los establecidos en el Arto. 46 de la Ley 502; deben de especificar el puesto al que están aplicando y presentar en sobre cerrado, carta de expresión de interés, hoja de vida (Curriculum) con foto incluida, cédula de identidad y documentación soporte del curriculum, en las oficinas de Recursos Humanos de la Alcaldía xxx en las fechas xxx del 2015, en horario del 8:00 am a 12:00 md y de 1:00 pm a 3:30 pm. Así como, realizar entrevista el día xxxx del 2015.
5. **Publicación de resultados:** Concluido el proceso de selección, se publicarán los resultados finales en el mural de la Instancia de Recursos Humanos de la Alcaldía xxxxx, durante quince días.

Lugar y fecha

Cro. Nombres y Apellidos

Alcalde/sa

Anexo N° 5

Acta de Constitución del Comité de Selección

En la ciudad de _____, Departamento de _____, a las _____ de la mañana, del día _____ del mes de _____, del año dos mil _____, reunidos en las Oficinas de la Alcaldía xxxxx; **Nombres y Apellidos**, generales de ley, identificado con Cédula de Identidad Ciudadana Número (número y letras), en su calidad de Funcionario público de mayor antigüedad del área xxxx de la Alcaldía xxxxx; quien se desempeña en el cargo de xxxxx), **Nombres y Apellidos**, generales de ley, identificado con Cédula de Identidad Ciudadana Número (número y letras), en su calidad de Experta en materia de xxx; quien se desempeña en el cargo de xxxx; y **Nombres y Apellidos**, generales de ley, identificado con Cédula de Identidad Ciudadana Número (número y letras), en su calidad de Experta en materia de xxx; quien se desempeña en el cargo de xxxx, en su calidad de Funcionario especialista en materia xxx; quien se desempeña en el cargo de; en atención a Invitación realizada por el Director General de Carrera Administrativa Municipal, con el objeto de constituirmos en este acto, en el Comité de Selección, que dará inicio a la fase de selección, en el marco del proceso de provisión de xxx (xx) Plaza Vacante correspondiente al puesto de xxxx, clasificado como cargo Ejecutivo, todo de conformidad a la Ley N° 502, Ley de Carrera Administrativa Municipal y su Reglamento.

Fijase como Oficina de despacho de este Comité, el local ubicado en las oficinas de la Alcaldía xxxx. Se anexa a la presente acta Cronograma de Actividades aprobado por el Alcalde xxx.

Leída que fue la presente acta, se encuentra conforme, ratificamos y firmamos en dos tantos de un mismo tenor, en la ciudad de xxx a los xxxx días del mes de xxxx del dos mil xxxx.

NOMBRES Y APELLIDOS

Servidor público de mayor antigüedad

Firma

NOMBRES Y APELLIDOS

Experto en materia

Firma

NOMBRES Y APELLIDOS

Especialista en materia

Firma

Anexo N° 6

ALCALDIA DE XXX

**NOTIFICACIÓN A ASPIRANTES QUE FUERON PRE SELECCIONADAS EN EL
CONCURSO MIXTO DE MÉRITO-OPOSICIÓN DE CARGOS EJECUTIVO PUBLICADO
EL MEDIO XXXX DEL XXX AL XXX DE XXXX.**

En la ciudad de Managua, a la hora detallada en el cuadro de abajo del día xxxxx de xxxx del xxx, yo _____, identificada con Cédula de Identidad Nicaragüense _____, en correspondencia con las funciones del cargo que actualmente ocupo como _____ de Recursos Humanos de la Alcaldía, estuve en la oficina de recepción, haciendo llamadas telefónicas desde el número xxxx a los/las Aspirantes que conforme el proceso de provisión de plazas para cargo Ejecutivo, fueron pre - seleccionadas para continuar con el proceso de convocatoria para el puesto de xxxx, todo de conformidad a la Ley N° 502. Los/Las aspirantes se presentaran el día xxxxx de xxxx para entrevistas a la hora establecida.

LISTADO DEL PERSONAL PRE-SELECCIONADO AL PUESTOS EJECUTIVO.

No	Nombre y Apellidos	Cargo al que Aspira	Hora de Entrevista	No. De Teléfono del Aspirante	Quien Recibió Llamada	Hora de Llamada
1						
2						

Leída que fue la presente ratifico y firmo en un (01) folio útil.

Firmas de Comisión Departamental /Responsable de Recursos Humanos