

# **“Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos basados en la Ley 502 en la alcaldía de Estelí, 2015”.**

Ruiz Rizo, Víctor Manuel<sup>1</sup>

Lanuza Gámez, Flor Idalia<sup>2</sup>

## **Resumen**

La presente investigación se realizó en la Ciudad de Estelí, durante los años 2015 - 2016. Participaron trabajadores, coordinadores de áreas y los funcionarios propietarios, así como miembro del consejo municipal de la alcaldía de Estelí. El objetivo de la investigación consistió en elaborar una Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí basados en la Ley 502, 2015. Para ello, se realizó una caracterización de las áreas que conforman la Alcaldía Municipal lográndose identificar a través de la muestra los diferentes niveles de conocimientos que aborda la Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal. Con los resultados obtenidos se realizó un plan de acción, este sirvió como insumo para la propuesta de estrategias. El estudio se justificó por cuanto posee valor y utilidad sobre el conocimiento de la ley para hacer carrera administrativa en la práctica, además de su relevancia social. Además, presenta la perspectiva desde un enfoque cuantitativo y cualitativo. Con la muestra se analiza y se vincula datos cuantitativos con su aportación de la aplicación del articulado de la misma en el campo de los recursos humanos, promociones, evaluación al desempeño de tipo aplicada, se basa en el resultado obtenido, de corte transversal y muestreo no probabilístico; el universo constó de 46 persona que son del sexo masculino y 54 de sexo femenino. La información se recolectó mediante encuestas a los servidores públicos, concejales propietarios y coordinadores de área, se procesaron haciendo uso del programa SPSS versión 20.0. Los resultados indican que la mayoría de los trabajadores no conocen con profundidad la Ley 502 de Carrera administrativa Municipal.

**Palabras claves:** Administración pública y gestión de recursos humanos, marco jurídico y plan de acción.

---

<sup>1</sup> Egresado de la maestría en Gerencia y Gestión Pública. Correo electrónico: vruiz61@hotmail.com

<sup>2</sup> Tutora de investigación, Máster en Economía. Docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí. Correo electrónico: florlan2@yahoo.com

"Proposed action plan for strengthening the guidelines on the management and development of human resources based on Law 502 mayor of Estelí, 2015".

## **Summary**

This research was conducted in the city of Estelí, during the years 2015 - 2016 workers participated, coordinates areas and officials owners and city council member of the mayor of Estelí. The aim of the research was to develop a proposal for a plan of action for strengthening the guidelines on the management and development of human resources in the mayorship of Estelí based on Law 502, 2015. To this end, a characterization of the areas that make was made the Municipality achieving identify the sample through the different levels of knowledge that addresses the 502 Municipal Administrative Career Law. With the results an action plan was made, this served as input for the proposed strategies. The study was justified because it has value and usefulness of knowledge of the law to make administrative career in practice, in addition to its social relevance. It also presents the perspective from a quantitative and qualitative approach. With the sample is analyzed and quantitative data is linked to its contribution to the implementation of articles of the same in the field of human resources, promotion, evaluation of the performance of applied type, is based on the result, cross-cutting and sampling no probabilistic; the universe consisted of 46 who are male and 54 female. The information was collected through surveys of public servants, councilor's owners and area coordinators were processed using the SPSS version 20.0. The results indicate that most workers do not know in depth the Municipal Administrative Law 502 Carrera.

**Keywords:** Public administration and human resources management, legal framework and plan of action.

## **I. Introducción**

La presente investigación se enmarca en Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí, 2015. “.

Para la elaboración de esta investigación se consultó a los funcionarios públicos de la alcaldía de Estelí como principal fuente de información, y algunos miembros del consejo municipal los que expresaron por medio de la encuesta aplicado la diferencia que cada uno tiene en el poco conocimiento de la Ley 502 de carrera administrativa municipal en la municipalidad de Estelí.

El proceso metodológico fue realizado con un enfoque filosófico de investigación mixta, porque se recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos, de corte transversal, muestreo no probabilístico y se utilizó el método deductivo. Para el análisis de la información obtenida se aplicó una encuesta dirigida a los trabajadores, tres entrevistas a los miembros del consejo, permitiendo así la recolección de datos y su procesamiento para el análisis.

Para dar respuesta a los objetivos planteados, se estructuraron los ejes teóricos, tales como: Administración y gestión del recurso humano, marco jurídico y plan de acción, plasmados en el cuadro de operacionalización de variables. Cada una de estas variables se analizó de manera que permitiera dar salida a cada objetivo planteado.

Con la información obtenida se realizó una caracterización del equipo municipal de la ciudad de Estelí en la cual se analizó, la eficiencia de los recursos humanos o servidores públicos; además se identificaron los principales lineamientos, lo que permitió la elaboración de un plan de acción que mejore la aplicación de Ley 502 de Carrera Administrativa Municipal (CAM).

## **II. Metodología**

Según el enfoque filosófico la investigación es mixta, porque es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006)

Por otra parte, es la integración sistemática del método cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Estos pueden ser

conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (Chen, 2006 citado por Sampieri, 2010)

En esta investigación el enfoque cuantitativo se aplica al determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y la tradición de estudio de caso al explicar, describir y explorar la información de un programa específico de política pública, que es único y particular en su género y que resulta de vital importancia para la sociedad. (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994)

Además, es una investigación aplicada de tipo mixta, ya que se evaluó la realidad que se presenta en la institución en cuanto a su lineamiento para el fortalecimiento de la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí; mediante la aplicación de instrumentos como: encuestas y entrevistas para la recolección de datos, así como el análisis de hallazgos.

El estudio se efectuó con base a las situaciones que se presenten durante el periodo investigativo, por tanto, se considera un estudio explicativo. Al ser examinado los acontecimientos que surjan en el lapso que comprende la investigación, se manifestarán un conjunto de variables, las cuales se analizaron según las circunstancias en la que se originan.

El tema de estudio estuvo dirigido a los servidores públicos de las diferentes áreas de la Alcaldía de Estelí, para un total de población de 372 personas que laboran en la institución. (Mairena , 2016)

Para este estudio se establecieron criterios de selección de la población:

1. Trabajadores de las diferentes áreas que integran la Alcaldía de Estelí a quienes se aplicó la encuesta.
2. Los representantes de la alcaldía:
  - Alcalde o Vice Alcaldesa,

- Secretario del Consejo Municipal y
- Administrador de Recursos Humanos, para este grupo se aplicó la entrevista,

La entrevista fue aplicada a funcionarios públicos que son los encargados de administrar el funcionamiento de la alcaldía. Basándose en la necesidad de obtener información sobre lineamiento para el fortalecimiento de la gestión y desarrollo de los recursos humanos en la alcaldía de Estelí, fue preciso aplicar instrumentos de recolección de datos al personal que está directamente de responsable en cada una de las áreas de la alcaldía.

Los métodos de muestreo probabilísticos en especial el de estrato son aquellos que se basan en el principio de equis-probabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos de acuerdo a cada uno de los segmentos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño no tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Para seleccionar la muestra se definieron los siguientes criterios:

1. Disposición de los informantes claves a ser entrevistados (Funcionarios representantes de la Alcaldía).
2. Trabajadores claves de las diferentes áreas de la Alcaldía.

Para definir el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de cálculo para población finita menores de 100,000. Esta muestra se encuentra constituida por la siguiente función probabilística:

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

k= factor de distribución normal

p= probabilidad de ocurrencia

N= universo

q= probabilidad de no ocurrencia

e=error

n= tamaño de la muestra

k	p	q	N	e
1.96	0.5	0.5	372	0.05

$$n = 1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 372 / 0.05^2 * (372-1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5$$

n=189 encuestas

n óptima: 125

La muestra óptima fue de 125 servidores públicos. Sin embargo, al momento de su aplicación sólo 92 servidores públicos llenaron la encuesta para un total del 73% que brindó la información.

En cuanto a las técnicas que se emplearon se encuentran:

- Revisión de documentos
- Entrevista
- Encuestas

Antes de dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer la principal problemática de la institución, así mismo, de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador.

Después de definir el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, etc. Lo que facilitó el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

El proceso de validación de los instrumentos se requirió el apoyo a dos (2) maestros MSc. Orbelina Rodríguez y MSc. Jazmina Ramírez para que realizaran la valoración y sugerencias a los instrumentos aplicados en el estudio. Esta validación fue de mucha importancia ya que permitió realizar las correcciones a los instrumentos utilizados en el estudio.

La encuesta, se aplicó al personal de servidores públicos de la alcaldía de Estelí a través de preguntas cerradas y la entrevista se aplicó a funcionarios públicos Vice Alcaldesa, Secretario Del Concejo Municipal y responsable de recursos humanos de la Alcaldía de Estelí. Esta entrevista estuvo conformada por una guía de preguntas semi estructuradas con el objetivo recopilar sobre aspectos específicos en torno al tema planteado.

Y por último, se procesó la información obtenida con el programa SPSS versión 19 versión libre de internet, con la implementación de los instrumentos a cada servidor público de la

Alcaldía colaborador, en el cual se diseñó las tablas de contingencia y tabuló los gráficos para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

### III. Resultados

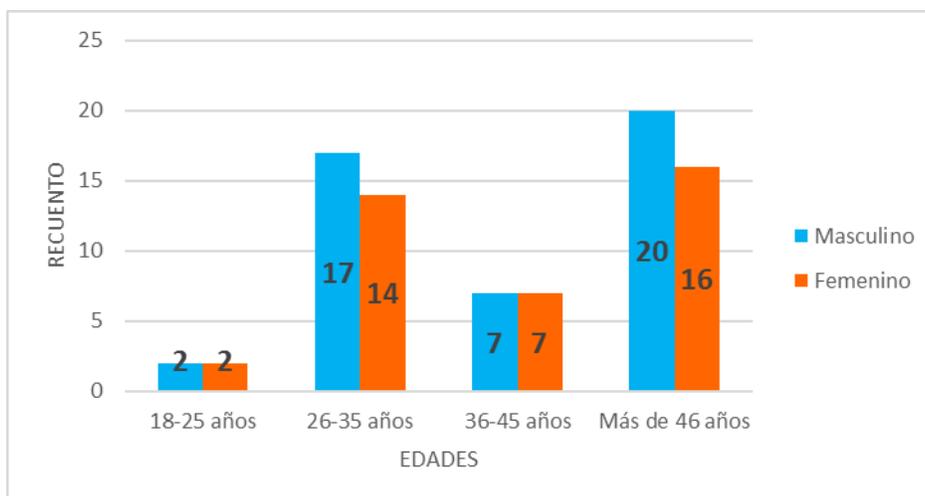
#### 3.1. Caracterización de la administración del Recurso Humano que labora en la alcaldía de Estelí.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo, mostrando por cada instrumento aplicado un resultado específico, estos se unificaron para su interpretación final, lo cual dio como pautas el diseño de un plan de acción que fortalezca los lineamientos en la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

##### 3.1.1. Generalidades del recurso humano de la Alcaldía de Estelí.

El recurso humano que colabora en la Alcaldía de Estelí, como se indica en la gráfica No.1, se encuentran en edades comprendidas desde los 18 años a 45 años a más, donde 46 son del sexo masculino y 54 de sexo femenino.

**Gráfico 1 Sexo-Edad**



El capital humano está distribuido en las diferentes áreas en función de esta organización, como son: planificación urbana, obras municipales, catastro, recaudación, dirección, contabilidad, administración y por ende el departamento de recurso humanos que es donde se

lleva a cabo todo el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción del personal y capacitación del personal.

A partir de la entrevista aplicada a funcionarios públicos de la Alcaldía Municipal de Estelí (2016), se logró describir los diferentes procesos, y para ello, fue necesario establecer la siguiente pregunta: ¿cómo describen el proceso de contratación de los recursos humanos de las Alcaldías?, los que se detallan a continuación:

- **Reclutamiento del personal.**

En este procedimiento se tiende a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar el cargo en la organización. Básicamente se hace a través de un sistema de información, el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende cubrir.

- **Selección del personal**

La forma común de hacer selección es basándose en el curriculum vitae, descartando a los candidatos que no cuentan con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo y cuya experiencia profesional no es suficiente.

Se llama por teléfono a los candidatos seleccionados para luego hacerles entrevistas por individual para conocer la disposición de los candidatos al puesto de trabajo y confirmar la información descrita en los curriculum vitae. Sin embargo, en el reglamento interno de Alcaldía Municipal de Estelí en el Arto.12 menciona que los requisitos para optar al empleo y seleccionar al servidor público deben presentar los siguientes documentos:

- 1.Solicitud de trabajo (debidamente llenado)
- 2.Fotocopia de partida de nacimiento y fotocopia de cedula de identidad
- 3.Constancia del trabajo anterior.
- 4.Fotocopia de título o diploma académico que certifique los conocimientos para el desempeño.
- 5.Dos fotos tamaño carnet de frente.
- 6.Dos cartas de referencias personales.

7. Record de policía.

8. Curriculum vitae, numero de INSS y copia del carnet de seguro social.

En caso de no aprobarse la contratación por cualquier circunstancia, toda esta documentación, excepto la solicitud de trabajo le será devuelto al solicitante.

- **Contratación**

La contratación se lleva a cabo entre la entidad y el colaborador, formalizando con apego a la ley la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos tanto del contratado como del contratista. (Mairena, 2016)

En el reglamento interno en Arto. 14, se menciona que la contratación del personal es responsabilidad del Alcalde Municipal, de conformidad a la ley de municipios y se fundamentara en lo establecido en el presente reglamento.

No se podrá contratar personas que tengan parentesco dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con el alcalde, el vice alcalde o los concejales, excepto el caso del servicio civil y la carrera administrativa. Los nombramientos deberán ser operativizados por la oficina de personal. (Alcaldía Estelí, 1998)

- **Inducción y redistribución del personal.**

La inducción, un componente del proceso de socialización del nuevo colaborador con la institución. El colaborador empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

En la alcaldía de Estelí, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización del nuevo colaborador y efectúe contribuciones positivas a la institución.

- **Capacitación al personal para mejorar su eficiencia.**

La capacitación en la alcaldía de Estelí, se brinda al colaborador cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus

conocimientos, habilidades y actitudes; en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que puedan desempeñarse eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo.

En entrevistas realizadas a los funcionarios de la Alcaldía de Estelí, expresan que se realiza este proceso apegado a la Ley 502 de carrera administrativa y en cada uno de los principios de igualdad, solidaridad, se establecen los mecanismos, criterios y procedimientos que deben cumplirse con la selección y nombramientos de servidores públicos de la municipalidad. Además, expresan que, durante este proceso administrativo se aplica el acercamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la propia institución.

Con este análisis de los resultados encontrados se fundamenta que la administración de recursos humanos como lo señala Martínez (2004) es la técnica de organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, seleccionarlo, inducirlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte del emprendimiento que integra, y que a través de la empresa que es un poco suya, hallará la satisfacción de sus metas personales; lo que ha permitido a la Alcaldía cumplir con la Ley 502, de Carrera Administrativa.

### **3.2. Gestión y desarrollo de los Recursos Humano en la Alcaldía de Estelí, evaluando la eficacia, eficiencia y funcionamiento.**

#### **3.2.1. Gestión y desarrollo de los Recursos Humano**

La gestión del recurso humano consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone la estructura de la institución; conquistar y mantener a los colaboradores en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Sin embargo, uno de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Estelí (2016) en entrevista realizada describe a la gestión y desarrollo de recursos humanos como políticas públicas municipales que se ejecutan para asegurar la eficiencia y eficacia en las gestiones, estableciendo los requisitos y procedimientos para el desarrollo del recurso humano de la institución.

Retomando la explicación Rodríguez Lagual (2013), que señala a la gestión y desarrollo de recursos humanos como el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir, que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

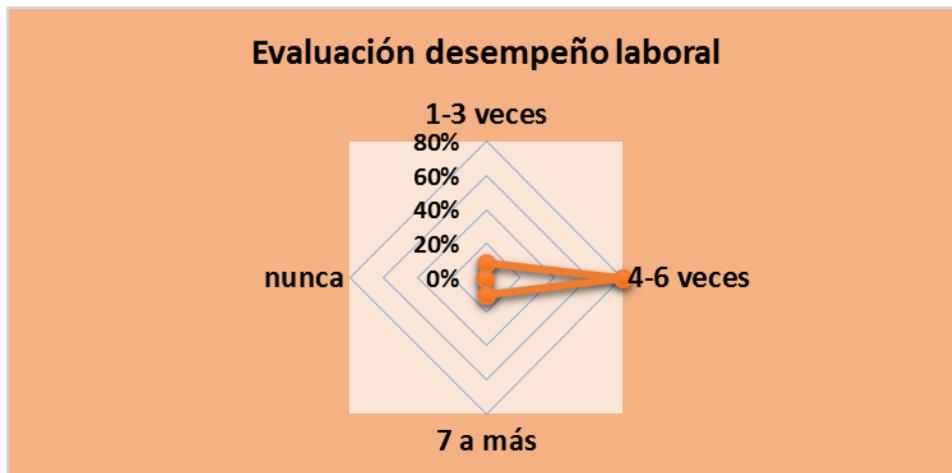
### **Evaluación de desempeño.**

Con relación a la evaluación del desempeño, en la gráfica número 2, mencionan que es un instrumento que se aplica para determinar la objetividad e integridad profesional y el rendimiento o el logro de los resultados. Se identifica las insuficiencias y situaciones del personal, no obstante, sus fortalezas, posibilidades, capacidades que los caracteriza.

En el gráfico No.2, el 80.25% de los colaboradores de las diferentes áreas de la alcaldía de Estelí expresa que se ha aplicado el instrumento de evaluación de 4 a 6 veces, un 9.87% de 7 a más, un 8.64% de 1-3 veces y 1.24% nunca; sin embargo, en esta institución se aplica la evaluación de desempeño para retroalimentar la información con respecto al puesto de trabajo, permitiendo así la toma de decisiones asertivas. Los funcionarios de esta institución en entrevista, expresan que es necesario la evaluación del desempeño en las diferentes áreas para medir el cumplimiento de cada funcionario, ya que así se les otorga reconocimientos, promociones, permanencia en el puesto de trabajo y mejora de salarios. (Alcaldía, 2016)

También expresan, que la evaluación de desempeño la aplica el responsable de cada área y que el departamento de recursos humanos conocen bien los formatos de evaluación el cual debe aplicarse según las normas de control interno.

**Gráfico 2. Evaluación del desempeño laboral**



### **Satisfacción laboral**

Con respecto a la pregunta de: ¿cómo mide la satisfacción laboral de los trabajadores?, en entrevista realizada a funcionarios de la Alcaldía (2016) respondieron los siguiente:

En principio se ofrece igualdad de oportunidades como se señala en la gráfica número 3, a todos los servidores públicos sin discriminación alguna, según su interés o criterio personal y sus actuaciones reflejan credibilidad y transparencia. La satisfacción laboral se mide por la efectividad del personal, que es la capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias. Además de las habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas, afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación.

Por otra parte, se fija sus propios objetivos para superar las dificultades, evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a sus objetivos.

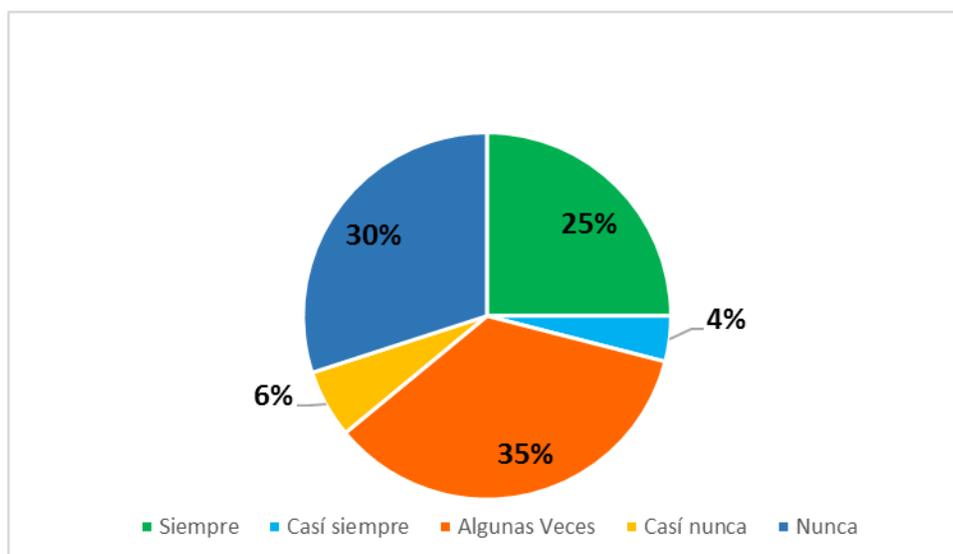
En este sentido, Márquez Pérez (2002) señala que la satisfacción laboral se mide como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. En este caso, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Además, mencionan que las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Satisfacción en general, es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Para que un colaborador esté satisfecho en su puesto de trabajo, debe de conocer a detalle el trabajo que debe realizar y como se debe hacer, de esta manera tendrá definidas sus funciones y responsabilidades, sin embargo, facilita al supervisor de recursos humanos evaluar el desempeño del contratado.

**Gráfico 3. Satisfacción en el puesto de trabajo**



Un colaborador a gusto con su puesto de trabajo muestra actitud positiva de socialización, de colaboración, de cumplimiento a reglamentos organizacionales y a sus políticas, además cumplen con los estándares de desempeño. (Funcionario Alcaldía, 2016)

Por otra parte, el 34.94% de los colaboradores de la Alcaldía de Estelí están algunas veces a

gusto con su puesto de trabajo, al contrario de 30.12% que nunca están a gusto, siempre un 25.30%, casi siempre 3.6% y casi nunca el 6%. Es decir, que si se contabiliza las cuatro opciones (casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca) se refleja que un 75% no se encuentra totalmente a gusto con el puesto de trabajo que actualmente desempeña. Esto se debe a la carrera o calificación profesional que el servidor público presenta al momento de su contratación y al cargo vacante.

Al realizar la pregunta a funcionarios públicos sobre: ¿considera que la satisfacción laboral es propicia para el buen desempeño de los trabajadores de las alcaldías?, respondieron los siguiente (Alcaldía, 2016):

Para que se dé un buen desempeño laboral es muy importante tener en cuenta que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es la motivación constante y para ello, utilizar diferentes técnicas como puede ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral. Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar un buen clima laboral.

Los funcionarios de Alcaldía de Estelí, en entrevista expresan que se puede medir la satisfacción de un colaborador en su puesto de trabajo en cuanto a la actitud, basada en las creencias y valores que el colaborador desarrolla de su propio trabajo.

### **Relación de recursos humanos.**

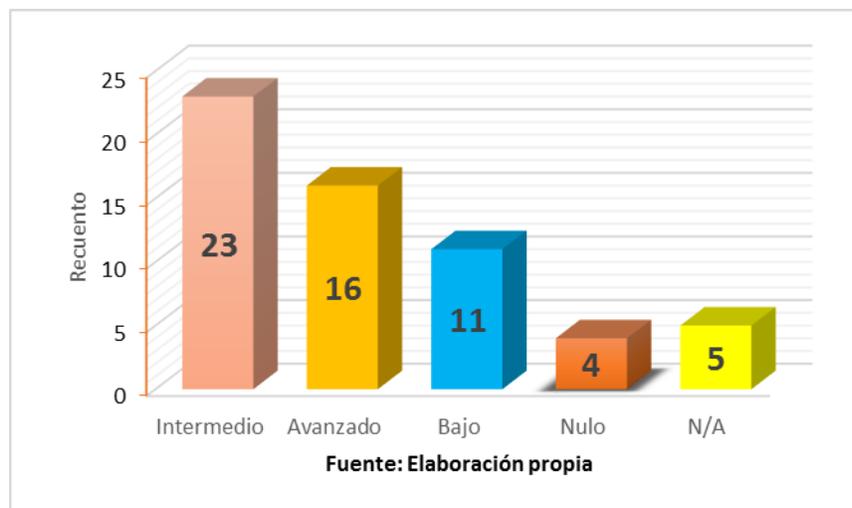
En la gráfica número 4, demuestra que el colaborador más satisfecho, satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo, suele poner mayor dedicación a la tarea asignada (Chiavenato, 2000). Una elevada satisfacción de los colaboradores es algo que siempre desea del departamento de recursos humanos de la Alcaldía de Estelí, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo de la institución.

Al relacionar si existe una intrínseca relación entre los colaboradores de la institución y el departamento de recursos humanos y el por qué; expresaron lo siguiente:

- Gestiona y desarrolla el talento humano necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Desarrolla iniciativas de evaluación de desempeño y retribución al personal.
- Forma estrategias de formación y desarrollo para respaldar la cultura, valores principios operativos.
- Hace que se cumpla los procedimientos y políticas descrito en la ley de carrera administrativo y código del trabajo.

Además, los colaboradores afirman que existe una relación intermedia con un 23%, avanzado en un 16%, bajo en un 11% y en 4% nulo; por lo que se debe hacer mejoras en la gestión y desarrollo que fortalezca los lineamientos de los recursos humanos de la institución como se refleja en el gráfico No.4.

**Gráfico 4. Relación de los recursos Humanos**



### **Identidad organizacional.**

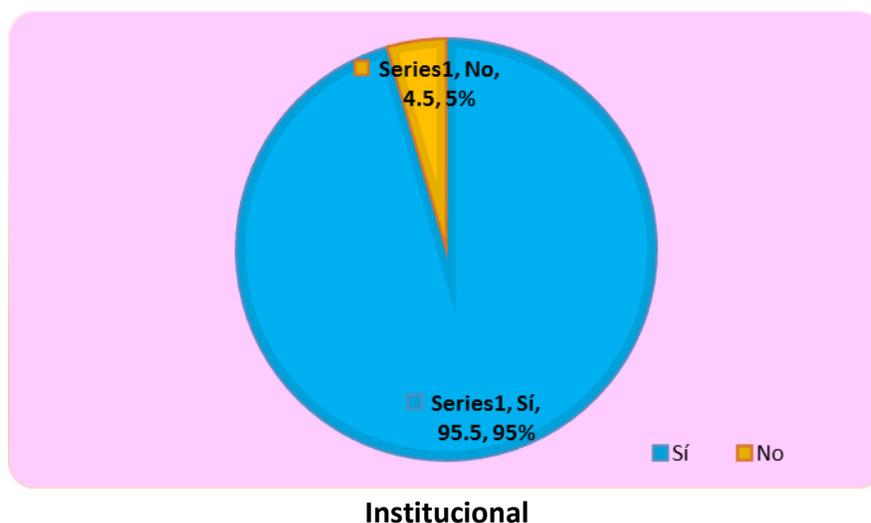
La identidad organizacional es la personalidad de la identidad, la conjunción de su historia, de su ética y la filosofía de trabajo, también está formada por los comportamientos cotidianos y las políticas establecidas por la organización, el conjunto de características, valores y creencias

con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras instituciones públicas.

Los funcionarios públicos de la Alcaldía de Estelí están apropiados con la misión y visión de la institución, ya que los identifica como cuerpo de la misma, así se muestra en el gráfico No. 5, donde se muestra el 96% de los colaboradores han hecho suya la misión y visión de la institución, al contrario de 4%.

**Gráfico 5.**

### **Identidad**



Es importante señalar, que a pesar que el 95% de los funcionarios públicos se identifican con la institución, visión, misión y valores; existe un 75% que no se siente totalmente satisfecho con su puesto de trabajo, esto se debe a la carrera o calificación profesional que el servidor público presenta al momento de su contratación.

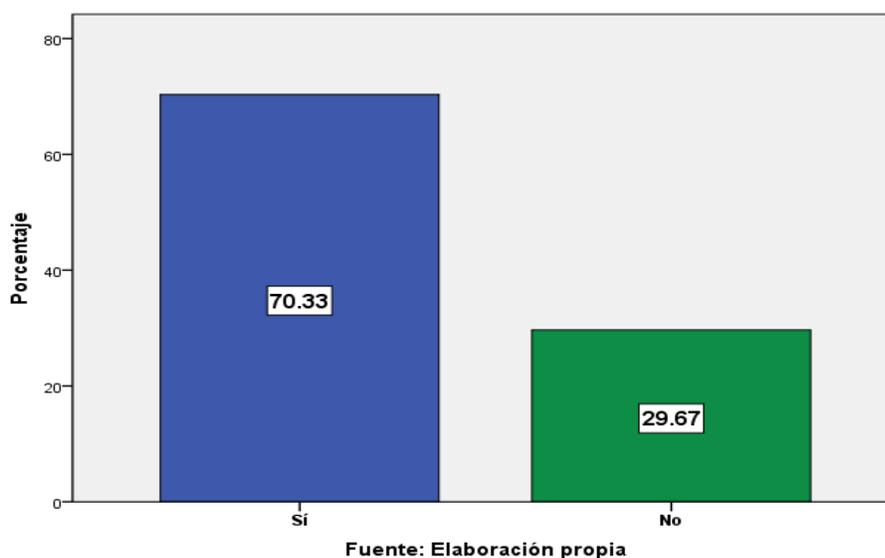
### **Capacitación.**

Se conoce como la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades, entendimiento y condiciones naturales de una personal, así como el desarrollo de sus creencias

y valores que forman parte de su comportamiento, y así elevar la productividad de sus actividades laborales dentro de la institución.

Se demuestra en el gráfico No.6, que el 70.33% han sido capacitado, al contrario de un 29.67%, sin embargo, los funcionarios de la Alcaldía de Estelí en entrevista dicen que las capacitaciones han sido orientadas a higiene y seguridad, atención a desastres, relaciones humanas, y que la Ley 502 menciona que las alcaldías municipales tienen la oportunidad de nivelar académicamente a sus funcionarios y servidores en las diferentes universidades del país.

**Gráfico 6. Capacitación laboral**



### **Competencias (Eficacia, Eficiencia)**

Para profundizar en este tema de las competencias se realizó la pregunta sobre: ¿cómo se puede medir la eficacia y la eficiencia en la alcaldía de Estelí, con relación a la gestión y desarrollo de los recursos humanos?

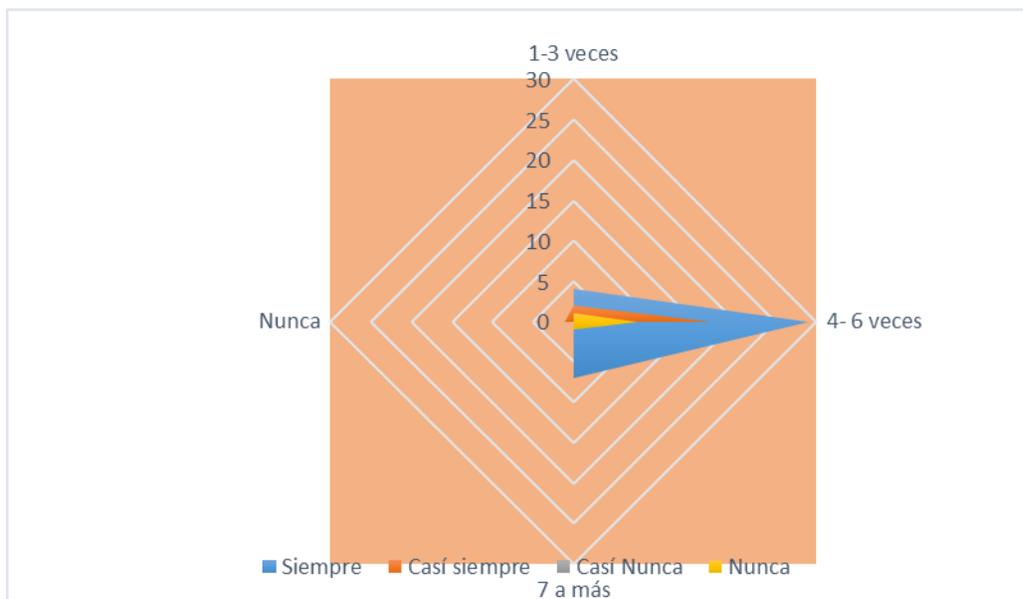
En este caso, los funcionarios de Alcaldía (2016) expresan que la eficacia hace referencia a la capacidad para lograr las metas y objetivos, no así, la eficiencia que se entiende

cuando se utilizan pocos recursos para lograr las metas y objetivos. Por consiguiente, en Arto. 30, se describe que los responsables de área para obtener un resultado eficiente de la jornada de trabajo debe normar, planificar, orientar y controlar debidamente el trabajo para obtener la debida productividad y producción; por otra parte, en el Arto.31, expone que el cumplimiento de los límites de inicio y finalización de la jornada de trabajo será controlada por la unidad administrativa asignada para tal efecto, mediante mecanismo manuales o mecánicos, cuya implantación o variaciones en sus procedimientos de control serán previamente comunicados a los trabajadores.

Por lo tanto, la eficiencia y eficacia en la Alcaldía la miden según sus metas y objetivos de acuerdo al área de trabajo que estén desempeñando los funcionarios públicos.

Con respecto, a la aplicación de la pregunta de evaluación al desempeño y capacitación se determinó cuan eficientes y eficaces son los colaboradores de la Alcaldía de Estelí, en el gráfico No.7, se muestra que un 40% se han capacitado y evaluado siempre de 4 a veces, casi siempre 20% de 1 a 3 veces, casi nunca en un 10% y 1% nunca.

**Gráfico 7. Capacitación - evaluación de desempeño**



Cabe destacar que en el Arto. 83, indica que al realizar la evaluación del desempeño y analizar los resultados, estos promueven los estímulos, promociones, ascensos y otro tipo de reconocimientos establecidos por la institución.

Sin embargo, el Arto. 85, menciona que para que el trabajador cumpla su trabajo se les debe de proporcionar al personal, las condiciones y requerimientos físicos, materiales, financieros y de equipos, necesarios para la realización eficiente y eficaz su trabajo, con base a los reglamentos establecidos para tal fin. (Alcaldía Estelí, 1998)

### **3.3. Analizar el marco teórico jurídico e institucional para la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos en la municipalidad de la alcaldía de Estelí**

#### **3.3.1. Marco teórico jurídico**

##### **Objeto de la Ley 502(Carrera administrativa)**

La presente ley según el artículo 1., tiene por objeto proveerles 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 funcionarios y empleados municipales que están clasificados como de carrera funcionarios y servidores públicos.

Las Alcaldías por medio de la Ley 502 establecen políticas de transparencias, y ordenamiento del proceso administrativo de Recursos humanos para el desarrollo de la institución que refleje equidad, transparencia, claridad, y disponibilidad de la información, por lo cual la administración está obligada a ser, eficiente de los procedimientos administrativos de recursos humanos.

Esta ley induce a la aplicación de manuales y evaluaciones de desempeño en los diferentes procesos fundamentales de la gerencia del capital humano tales como: planificación de los recursos humanos, clasificación de puestos, provisión de puestos, desarrollo de recursos humanos, gestión del desempeño, relaciones laborales, administración de salarios y beneficios sociales de los trabajadores,

Para un buen desempeño laboral es muy importante tener en cuenta que los trabajadores comprendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas a aplicar y respetar y los objetivos que deben cumplirse.

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es la motivación constante y para ello, se debe utilizar diferentes técnicas como puede ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral. Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar un buen clima laboral.

**En la ley 502 se establecen factores que influyen en el desempeño laboral:**

- **La motivación:** El salario es un factor determinante que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también en la motivación que el recurso humano tiene como objetivo no solo el estímulo material, sino también la satisfacción espiritual, para que el crecimiento del trabajador sea integral.
- **Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante crear condiciones para sentirse cómodo en el lugar de trabajo para realizar un desempeño correcto de la actividad laboral que realiza el recurso humano. Esto permite la adecuación del trabajador a la actividad que realiza y permite incorporar en una persona que se preocupe por adquirir los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

El establecimiento de objetivos para motivar al trabajador y estos objetivos deben ser medibles, para que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también que sean las vías viables para mejorar las condiciones laborales.

Debe **aplicarse una política de** reconocimiento al trabajo efectuado, es una de las políticas más importantes, cuando se hace un buen trabajo y el jefe no lo reconoce, esto es un error, esta situación puede desmotivar inmediatamente a los trabajadores. Es decir, si un trabajador está realizando bien su trabajo y se le hace un reconocimiento, lo motiva y esto hace que el trabajador se sienta útil y valorado.

El empleado debe de participar en el control y planificación de sus tareas de la empresa, además, quien mejor que el trabajador para planificarlo, ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

**La constante formación y desarrollo profesional:** Para que los trabajadores se sientan más motivados en su crecimiento personal y profesional, es necesario favorecer la formación para que su rendimiento sea productivo y también es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción, son factores que favorecen el crecimiento laboral del trabajador

#### **De los puestos de trabajo o cargos:**

La Ley 502 de carrera administrativa municipal, establece que los cargos o puestos de trabajo deben ser clasificados atendiendo el nivel de responsabilidad y capacidad que estos requieren, además que permitan desarrollar de manera específica las estructuras orgánicas de la institución, para obtener mejor eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

#### **De la evaluación de desempeño:**

Según el artículo 69, la evaluación de desempeño es uno de los instrumentos de Carrera Administrativa Municipal, cuya aplicación es sistemática permitiendo evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el rendimiento de cada funcionario o empleado, adoptando como base la calificación profesional, la evaluación del mérito y otros factores específicos de la evaluación de desempeño.

### **De la capacitación:**

La capacitación debe responder a las demandas y necesidades de capacitación de los municipios sujetos a ley, la cual se clasifica en Arto.74:

**Nivelación:** es la capacitación que deben recibir los funcionarios o empleados que ocupan un cargo de carrera y no cumplen con los requisitos académicos o de calificación técnica o profesional del mismo. El tiempo máximo para iniciar el cumplimiento de la capacitación de nivelación no deberá exceder de un año.

**Actualización:** es la que sirve para mantener actualizados a los funcionarios y empleados 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.

**De formación:** 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.

**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 empleado.

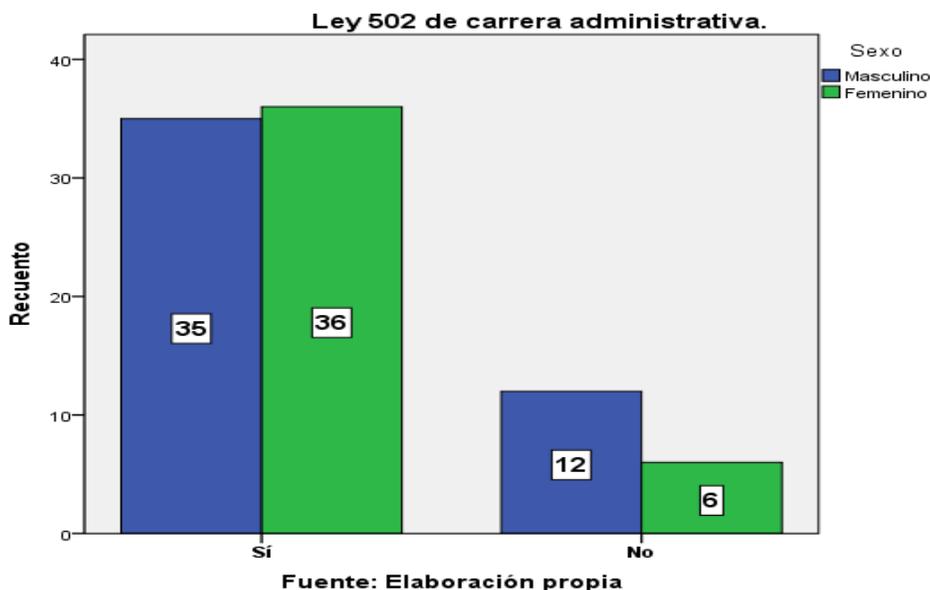
Por ello, es importante que el encargado de coordinar esta área haya tenido a experiencia en el manejo de personal y en los temas relacionados con Recursos Humanos. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

La satisfacción es un indicador que puede identificar al trabajador frente a los distintos momentos de su trabajo, durante estos momentos el grado puede ser mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, y promociones que tienen que ver con las condiciones del trabajo, supervisión recibida, por los compañeros del trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

En el gráfico No.8, los encuestados entre hombre y mujeres funcionarios públicos de la Alcaldía de Estelí, responden en 71 % conocen la Ley 502 de carrera administrativa, al contrario del 29% de los colaboradores, no obstante, los funcionarios en entrevista realizada explican que esta ley se ha promocionado y potencializado de manera masiva, más la parte Recursos Humanos, las autoridades municipales, directores de áreas y comisiones municipales. Es el reto de recursos humanos y autoridades municipales capacitar al personal, en conocimiento de la ley, puesto que toda promoción, remoción o despido de estar fundamentado y sujeto a la misma. (Funcionarios Alcaldía Estelí, 2016)

**Gráfico 8. Conocimiento de Ley 502**



Este aporte permite que las municipalidades están obligadas a garantizar el ingreso del personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de la estrategia definida por las alcaldías,

desarrollar las competencias que aumenten la productividad a través de programas de formación y entrenamiento del personal.

En entrevistas realizadas a funcionarios de la Alcaldía expresan lo siguiente:

- Los Recursos humanos pueden resultar ser un valor agregado importante por cuanto permite descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a otras áreas, de esta manera la administración podrá contar con un soporte importante en la gerencia del personal.
- El área de Recursos Humanos se ha relacionado tradicionalmente con los aspectos referidos a la compensación, en el cumplimiento de la normatividad legal, los Recursos Humanos que permite al personal administrativo y demás áreas que tienen una responsabilidad vital en el logro de los objetivos de la institución de cumplir con la misión y visión de la municipal.
- La creación del área de Recursos humanos en las Alcaldías, es una decisión administrativa, que influye en las proyecciones con los objetivos con que es creada el área. Sus resultados y tareas asignadas, así como un tiempo de adecuación y una evaluación posterior que permita verificar la contribución de la nueva área en el contexto Institucional. La Ley 502 pretende que no asuma todos los aspectos propios de esta gestión, pero con el tiempo podrá hacerlo en la medida en que se conforme un equipo de apoyo que le permita liderar todas las acciones resultantes de la planeación de recursos humanos.
- Esta área de Recursos humanos tiene que convertirse en un punto de apoyo en la construcción de una cultura de lineamientos institucionales en términos no solamente de entrenamiento y fortalecimiento de los aspectos propios de la institución, sino también en la generación de espacios de desarrollo para todos los que intervienen en el proceso productivo y de gestión y atención a la población que demanda su servicio.
- La evaluación al desempeño es un instrumento para mejorar el funcionamiento de los recursos humanos, y detectar problemas de supervisión, integración del trabajador en

la institución o en el cargo que ocupa, valorando su potencial o su desmotivación en el mismo.

- La evaluación es una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia y eficiencia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo.

### **3.4. Proponer un plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos de la alcaldía de Estelí.**

Los lineamientos estratégicos constituyen un elemento fundamental para potencializar el uso de los recursos humanos de las alcaldías en planes de modernización, ampliación de cobertura, seguridad, competitividad y transparencia.

Por otra parte, los lineamientos estratégicos tienen como objetivo general, normar y establecer una serie de políticas para el Desarrollo humano a fin de convertir las alcaldías más eficientes y eficaces, procurando la vinculación verdadera con el Plan Nacional de desarrollo humano.

Cabe mencionar que en el del Modelo de Alianza, Dialogo y Consenso que practica el Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional las Alcaldías deberán establecer los mecanismos para aplicar este modelo a todas las acciones y planes municipales asegurando productividad, eficiencia, eficacia y transparencia en todos los servidores públicos.

#### **3.4.1. Plan de acción**

Cabe mencionar que Duran Esquivel (2004) menciona que los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del planeamiento estratégico de la institución, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable.

**Objetivo de lineamientos:** Fortalecer las capacidades del servidor público municipal asegurando productividad, eficiencia, eficacia y transparencia

## **Misión**

Institución al servicio de las municipalidades, que contribuye al fortalecimiento de los buenos gobiernos locales a través del desarrollo de sus recursos humanos y capacidades de los servidores públicos municipales, a fin de garantizar mayor eficiencia, eficacia, productividad y estabilidad laboral.

## **Visión**

Servidoras y Servidores públicos municipales capacitados, con práctica de valores cristianos, Socialistas y Solidarios, con vocación de servicio, eficiencia, eficacia y productividad, con estructuras organizativas de las Alcaldías adecuadas a su funcionamiento, a fin de garantizar satisfacción a las familias y comunidad.

**Plan de acción para el fortalecimiento mejoramiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos.**

**A continuación, se presentan los lineamientos con sus respectivas acciones mismas que la institución podrá realizar a corto plazo, mediano plazo y largo plazo según su conveniencia:**

### **Lineamiento 1. Promoción de valores**

**Objetivo:** Elaborar un plan de acción que promueva la práctica de valores en los servidores públicos Municipales.

#### **Acciones a corto plazo:**

1. Establecimiento de plan de capacitación
2. Elaboración e implementación del Código de Ética de los servidores Públicos Municipales Ley 502, Arto 3 inciso b, y nuevas Normas de Control Interno (NTCI).

### **Lineamiento 2. Estabilidad laboral**

**Objetivo:** Garantizar la estabilidad laboral los servidores públicos Municipales en concordancia con los lineamientos

**Acciones a corto plazo:** Las Alcaldías deben garantizar estabilidad laboral a los y las servidoras públicos municipales, en concordancia con los lineamientos del Buen Gobierno, Arto. 80 numeral 6 de la Cn. y Arto 84 numeral 5 de la ley 502.

1. Seguir los procedimientos establecidos para la promoción o traslado por las autoridades.
2. Todo traslado, promoción, suspensión debe ser realizado según lo dispuesto en la ley y su reglamento.

### **Lineamiento 3. Contratación.**

**Objetivo:** Respetar toda contratación de personal que cumpla con el perfil del cargo.

**Acciones:**

1. Toda contratación de personal debe estar debidamente presupuestada y cumplir con el perfil que exige el cargo, de acuerdo a lo definido por la Municipalidad respectiva, Ley de Régimen Presupuestario Municipal, Ley 376 Arto, 5, 35 y 43 y Ley de Carrera Administrativa Municipal, Ley 502 artos 46.

### **Lineamiento 4. Décimo Tercer mes y horas extra**

**Objetivo:**

Garantizar el pago de horas extra y décimo tercer mes.

Garantizar que el personal que debe laborar más de la jornada laboral no supere lo establecido en la legislación laboral.

**Acciones a corto plazo**

1. El Personal que laborará en áreas insalubres debe estar sujeto a lo establecido en la legislación laboral.
2. El personal que labora más de la jornada laboral revisar que no supere lo establecido en la legislación laboral.
3. El décimo tercer mes deberá ser pagado en base al salario ordinario con forme a la legislación laboral

### **Lineamiento 5. Vacaciones:**

**Objetivo:** Garantizar un calendario de vacaciones

**Acciones:**

1. Las vacaciones son descansadas, para tal efecto se deberá elaborar un calendario de vacaciones acumuladas en el primer semestre.
2. En caso que haya vacaciones acumuladas de periodos anteriores se deberá hacer una programación por separado y deberá enviarse a la Dirección General de Carrera Administrativa.

### **Lineamiento 6. Registro y Control de Expediente Laboral**

**Objetivo:** Mantener actualizada la información académica en los expedientes

**Acción:**

Las Alcaldías deberán llevar expediente laboral de los y las trabajadoras de acuerdo al expediente modelo laboral.

### **Lineamiento 7. Nóminas**

**Objetivo:** Elaborar las nóminas de pago en el tiempo establecido.

**Acción:**

Las Alcaldías deben remitir copia de las nóminas de pago de salarios y de bono, firmadas y selladas de todo el personal permanente, temporal y de Proyectos.

### **Lineamiento 8. Actualización de manuales en base a las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI).**

**Objetivo:** Mantener actualizado los manuales en base a las normas Técnicas de Control Interno

**Acción:**

En cumplimiento a lo dispuesto en las NTCI y la Ley No. 502 La instancia de Recursos Humanos deberán elaborar estos instrumentos y él (la) Alcalde/sa deberá presentar para su aprobación ante el concejo municipal.

### **Lineamiento 9. Planes de Capacitación**

**Objetivo:** Elaborar los planes capacitación en el inicio de cada año.

**Acciones:**

1. Las Alcaldías deberán de elaborar planes de capacitación para el servidor público e incorporar la formación integral.
2. Los servidores públicos municipales de carrera administrativa municipal que sean notificados para nivelarse o actualizarse, debe de incorporarse a dicha capacitación de manera obligatoria, a fin de contribuir con el fortalecimiento de las capacidades del Gobierno Local. En caso contrario estará sujeto a la aplicación de la ley. Sera opcional solo para los servidores mayores de 50 años.
3. Realizar planes de capacitación acorde a las áreas específicas.
4. Educación Jóvenes y Adultos: Las Autoridades Municipales deberán coordinar con el Ministerio de Educación (MINED) para implementar el programa de Educación de Jóvenes y Adultos a sus servidores públicos municipales que requieran alfabetización, educación primaria y secundaria, con la finalidad de contribuir con el Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH).

**Lineamiento 10. Funcionamiento de las comisiones**

**Objetivo:** Garantizar el funcionamiento de las comisiones, al menos una vez al mes

**Acciones corto plazo:**

1. Establecer en agenda los acuerdos, funciones y atribuciones establecidas en la ley 502 e informar a la Comisión Nacional de CAM.

**Lineamiento 11. Higiene y seguridad del trabajo**

**Objetivo:** Garantizar el cumplimiento de la Ley 618, de higiene y seguridad del trabajo.

**Acciones:**

1. Las alcaldías deberán conformar las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad del Trabajo y cumplir con las competencias de la Ley 618, para garantizar los medios de protección a los servidores públicos municipales, a fin de prevenir, mitigar o dar seguimiento a riesgos y enfermedades profesionales.
2. Estas comisiones deberán dar seguimiento para que los servidores hagan uso de los medios de protección que se les provee.

## **IV. Conclusiones**

Al analizar el proceso administrativo en la alcaldía de Estelí del recurso humano y su gestión en correspondencia a la Ley 502 (Carrera Administrativa), se tienen las siguientes conclusiones:

En la Alcaldía de Estelí el proceso de reclutamiento se realiza básicamente a través de un sistema de información, en el cual divulga y ofrece al mercado de recursos humanos la oportunidad de empleo que pretende cubrir.

Con respecto a la selección del personal lo establecen basándose en el curriculum vitae, descartando a los candidatos que no cuentan con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo y cuya experiencia profesional no es suficiente.

La Alcaldía de Estelí, aplica un programa de inducción para el logro de sus objetivos, con el fin de acelerar la socialización del nuevo servidor público para que efectúe contribuciones positivas a la institución.

La Alcaldía de Estelí, brinda al servidor público el conocimiento, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes; en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que puedan desempeñarse eficaz y eficiente en sus puestos de trabajo a través de la capacitación.

Por otra parte, la evaluación al desempeño debe lograr que el gestor de recursos humanos la aplique de 4 a 6 veces al año, en las diferentes áreas para medir el cumplimiento de cada servidor público, ya que esto les permite otorgar reconocimientos, promociones, permanencia en el puesto de trabajo y mejora de salarios. Es decir, el propósito de los servidores públicos, es que estén satisfechos con su puesto de trabajo para que muestren una actitud positiva o negativa de socialización, de colaboración, de cumplimiento a reglamentos organizacionales y a sus políticas. En este caso, el 40% de los trabajadores ha sido evaluado 4 veces al año.

Los servidores públicos siempre tienen que estar en un nivel intermedio de satisfacción con el departamento de recursos humanos, para que mejoren la gestión y desarrollo que fortalezca los lineamientos de los recursos humanos de la institución. Por tanto, el 70% de los servidores públicos conocen la Ley 502 donde se establecen los acuerdos y sus funciones o tareas específicas, procedimientos que se deben seguir, políticas a aplicar y respetar los objetivos a cumplirse.

Además, los servidores públicos están identificados y apropiados de la misión y visión de la institución; sin embargo, se tiene un 75% que no se siente a gusto en su puesto de trabajo el cual obedece más al perfil del puesto que en ese momento optaron a la plaza vacante. Sin embargo, la Alcaldía muestra preocupación por capacitar al recurso humano y sus temas que están orientadas a higiene y seguridad, atención a desastres, relaciones humanas y por otra parte tienen la oportunidad de nivelar académicamente a sus funcionarios y servidores en las diferentes universidades del país.

Por lo tanto, para garantizar el cumplimiento jurídico toda institución debe estar regida bajo ley para resguardar el orden y proteger a la persona, como es la Ley 502 de carrera administrativa municipal para los recursos humanos de la institución pública, donde el recurso humano es el encargado de hacerla cumplir y publicarla.

Y, por último, con relación a los lineamientos estratégicos este debe ser un elemento para potencializar el uso de los recursos humanos de las alcaldías en planes de modernización, ampliación de cobertura, seguridad, competitividad y transparencia. Siempre y cuando se aplique lineamientos establecidos en la Ley y para tal efecto se propone un plan de acción para su fortalecimiento en la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

## **V. Recomendaciones**

- Establecer un mecanismo que permite medir el cumplimiento de la ley 502, en las contrataciones de los Recursos Humanos
- Capacitar al personal sobre las exigencias del cargo que ocupan en la municipalidad para garantizar que sean eficientes y eficaces en sus funciones

- Motivar a los colaboradores para estén a gusto en sus puestos de trabajo y que puedan desempeñarse con eficiencia y eficacia.
- Hacer de los recursos humanos contratados personas que se sientan satisfechas en el área que les toca trabajar.
- Mantener siempre la capacitación a todos sus colaboradores, independiente de su nivelación académica y de forma integral.
- Mejorar la gestión y desarrollo del recurso humano, para ya no estar en nivel intermedio, sino en nivel avanzado.
- Estar aplicando siempre la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de todas las áreas, de una forma constructiva, motivándolos a la realización de un buen trabajo. Es decir, la evaluación al desempeño se debe revisar constantemente y estimular al servidor público que se destaque en el cumplimiento de su trabajo.
- Garantizar que el recurso humano contratado este consiente que debe desempeñarse como un servidor público con eficacia, eficiencia y en el desarrollo de sus funciones.
- Revisar el marco jurídico institucional para la gestión y desarrollo de los recursos humanos de las municipalidades y en particular en la alcaldía de Estelí.
- Establecer un mecanismo que permita darle cumplimiento a ley 502 respecto a la gestión del recurso humano.
- Los lineamientos debe ser parte del plan de acción que garanticen un proceso claro, transparente en el cumplimiento de la carrera administrativa.

## **VI. Bibliografía**

### **Libros:**

Alcaldía de Estelí. (2008). *Caracterización de Alcaldía de Estelí*. Estelí.

Alcaldía Estelí. (27 de Enero de 1998). Reglamento Interno. Estelí, Nicaragua.

- Alcaldía, F. (Junio de 2016). Procesos de reclutamiento del recurso humano. (V. Ruiz, Entrevistador) Estelí.
- Alfredo, B. C. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: EUNED.
- Asamblea Nacional de República de Nicaragua. (07 de Agosto de 2002). Ley 438. Managua, Nicaragua.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: MC Graw Hill.
- Coulter, R. S. (2005). Administración. Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Giraldo, C. (2009). *Finanzas Públicas en América Latina: La economía política*. Bogotá D.C.: Ediciones desde abajo.
- Hernández Sampierí, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México: McGraw Hill.
- López, J. P. (2008). *Metodología de la investigación científica* (Sexta ed.). Managua, Nicaragua.
- Mairena , R. (20 de Mayo de 2016). Personal de Alcaldía de Estelí. (V. Ruiz , Entrevistador)
- Newstron, D. K. (2003). Comportamiento humano en el Trabajo. Mexico: McGraw Hill.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). Washington, D.C. 20037, E.U.A., Washisgton, D.C E.U.A: Organización Panamericana de la Salud.
- Rodríguez González, O. (2014). *Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí*. FAREM. Estelí: Impresiones Isnaya.
- UCA. (2007). Encuentro III concurso internacional. *Univerisdad Centroamericana* , 158.
- Zavariz Vidaña, A. (2010). *La comunicación gubernamental en Veracruz 2008-2010*. México, Veracruz.
- Sitios web:**
- Alcaldía Bogotá. (23 de Abril de 2009). *alcaldiabogota*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de [www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/INTEGRACIONSOCIAL/LINEAMIENTOS](http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/INTEGRACIONSOCIAL/LINEAMIENTOS)

- Añez, C., & López, A. (Mayo-Agosto de 2001). Clientelismo político y recursos humanos. *Vol. 07, Núm. 2*, 201-215. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33607203.pdf>
- Arias García, P. L., & Martínez, V. (2014). *ues.edu.sv*. Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de [ri.ues.edu.sv/6694/](http://ri.ues.edu.sv/6694/)
- Boiser, S. (2004). *cedet.edu.ar*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de [http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia\\_boisier.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf)
- Borja, R. (09 de Octubre de 2012). *wordpress.com*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de <https://senosfueelpaisdelasmanos.wordpress.com/2012/10/09/descentralizacion-y-autonomia-en-el-ecuador-rodrigo-borja/>
- Cabezas, J. (01 de Marzo de 2008). *lancocultural.blogspot.com*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de <http://lancocultural.blogspot.com/2008/03/los-municipios.html>
- Che Can, R. N. (02 de Febrero de 2015). *gestiopolis.com*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-administracion-publica/>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Séptima edición ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://olgaarrieta.files.wordpress.com/2015/06/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- CONADASI. (2005). *minsa.gob.pe*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016, de [http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/119\\_LINPOLITRRHH.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/119_LINPOLITRRHH.pdf)
- Conexiónesan. (29 de Mayo de 2015). *esan.edu.pe*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/recursos-humanos-que-indicadores-de-gestion-se-deben-considerar/>
- Decreto No.45-2006, D. O. (04 de Agosto de 2006). *legislación.asamblea.gob.ni*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de [legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/b7d314cf376c](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/b7d314cf376c)

- Dirección Nacional de Servicio Civil. (Febrero de 2006). *serviciocivil.cl*. Recuperado el Mayo de 2016, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/DiagnosticoUnidadesRRHHServiciosPublicosAdministracionCentralEstado.pdf>
- Duran Esquivel, G. (14 de Junio de 2004). *gestiopolis.com*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>
- Fernández Ruiz, J. (2002). *Servicios públicos municipales* (Primera edición ed.). México D.F: Méxioc. Obtenido de <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/Servicios.pdf>
- Finot, I. (2007). *aecr.org*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de <http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2007/08b%20Finot.pdf>
- García Hodgson, M. E., Melgara Estrada, R. J., & Villarreyna Centeno, I. d. (2015). *Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015*. . Estelí: Impresiones Isnaya.
- García, Y. (27 de Octubre de 2014). *conceptodefinición* . Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/recursos-humanos/>
- Ley No.502, D. (20 de Octubre de 2004). *juridico*. Recuperado el 08 de Mayo de 2016, de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_nic\\_ley502.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_nic_ley502.pdf)
- Martinez, L. (01 de Enero de 2004). *gestiopolis.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/#autores>
- Márquez Pérez, M. (30 de Enero de 2002). *gestiopolis.com*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral/>
- Matteucci, M. A. (29 de Abril de 2009). *blog.pucp.edu.pe*. Recuperado el 14 de Febrero de 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/29/la-desconcentracion-y-la-descentralizacion/>
- Montesinos, E. (Agosto de 2005). Los estudios de la descentralización en América Latina. *Vol. XXXI No. 93(93)*, 77-88. Recuperado el 08 de Febrero de 2016

Ocampo, J. A. (1999). Fortalezas, debilidades y desafíos del pacto fiscal. *CLAD-OEI*, 7. Obtenido de [old.clad.org/...reforma-democracia/...febrero-1999/fortalezas-debilidades](http://old.clad.org/...reforma-democracia/...febrero-1999/fortalezas-debilidades)

Pérez Almeneiro, M. (27 de Julio de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-publica-su-relacion-con-el-estado/#autores>

Poder Judicial de Nicaragua. (2012). *poderjudicial.gob.ni*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de [http://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia\\_reciente/PLAN ESTRATEGICO\\_2012\\_2021.pdf](http://www.poderjudicial.gob.ni/pjupload/noticia_reciente/PLAN ESTRATEGICO_2012_2021.pdf)

Rodríguez Lagual, Y. (10 de Marzo de 2013). *eoi.es*. Recuperado el 23 de Mayo de 2016, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

rrhh.web. (2006). *rrhh-web.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de <http://www.rrhh-web.com/introduccion.html>

Scribd. (12 de Mayo de 2011). *scribd*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/55278750/Concepto-de-Marco-Legal-en-lo-Juridico-SEMINARIO>

Segeplan.gob.gt. (27 de Mayo de 2014). *segeplan.gob.gt*. Recuperado el 17 de Mayo de 2016, de [www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com\\_k2&view=item&task](http://www.segeplan.gob.gt/2.0/index.php?option=com_k2&view=item&task).

Souto Anido, L. (2013). *eumed.net*. Recuperado el 20 de Junio de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/conclusiones.htm>

Thompson, I. (Octubre de 2007). *pronegocios.net*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

UAEH. (Diciembre de 2011). *uaeh*. Obtenido de [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion\\_y\\_contro\\_de\\_los\\_planes\\_de\\_accion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/ejecucion_y_contro_de_los_planes_de_accion.pdf)