

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL



Colonia La Reforma paseo La Reforma,
tres casas arriba de la Iglesia Adventista,
casa No. 2796, antiguo edificio de AMHON
Tegucigalpa, Honduras - CA



+504 2222 2539
+504 2222 2548
+504 2222 2560



info@setcamhn.com

CONTIENE LAS MUNICIPALIDADES DE:

- SAN FRANCISCO DEL VALLE, DEPARTAMENTO DE OCOTEPEQUE
- EL NÍSPERO, DEPARTAMENTO DE SANTA BÁRBARA
- SANTA ELENA DEPARTAMENTO DE LA PAZ



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Asociación
de Municipios
de Honduras

**GOBERNABILIDAD
LOCAL HONDURAS**

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN FRANCISCO DEL VALLE, DEPARTAMENTO DE OCOTEPEQUE



Colonia La Reforma paseo La Reforma,
tres casas arriba de la Iglesia Adventista,
casa No. 2796, antiguo edificio de AMHON
Tegucigalpa, Honduras - CA



+504 2222 2539
+504 2222 2548
+504 2222 2560



info@setcamhn.com

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID en inglés, United States Agency for International Development). Los contenidos son responsabilidad de la Secretaría Técnica de Carrera Administrativa Municipal (SETCAM) y no necesariamente reflejan la opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Contenido

I.	Introducción	6
II.	Antecedentes	7
III.	Descripción del municipio.....	7
a.	Historia.....	7
b.	Datos demográficos	8
c.	Ubicación geográfica.....	9
IV.	Metodología utilizada en proceso de sistematización.....	10
a.	Objetivo de la sistematización.....	10
b.	Delimitación del objeto sistematizado	10
c.	El eje de la sistematización	10
d.	Procedimiento llevado a cabo	10
e.	Reconstrucción histórica.....	11
V.	Descripción general de la experiencia a través de la sistematización.....	11
a.	Situación inicial	11
Factores de contexto	12	
b.	Proceso de intervención	12
1.	Organización y funciones	13
2.	Reclutamiento y selección de personal	15
3.	Evaluación del desempeño	16
4.	Proceso de Capacitación.....	18
c.	Situación final.....	19
VI.	Hallazgos encontrados	20
VII.	Lecciones aprendidas.....	23
VIII.	Recomendaciones.....	24
X.	Anexos	26

Siglas

AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
CAM	Carrera Administrativa Municipal
FOPRIDEH	Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras
GLH	Gobernabilidad Local Honduras
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
JAA	Juntas Administradoras de agua
JICA	Agencia de Cooperación de Japón
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SAMI	Sistema Administrativo Municipal
SETCAM	Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal
UMAP	Unidad Municipal de Administración de Personal
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
RENTCAM	Registro nacional de técnicos de carrera administración municipal

I. Introducción

Con la puesta en vigencia de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (CAM) en septiembre 2014 se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño, la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) con facultades expresadas en la Ley y su Reglamento, operativiza la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), e inicia sus operaciones formales en fecha 19 de marzo del 2016.

El objeto de la Ley de Carrera Administrativa Municipal es crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, la estabilidad laboral en base al mérito y fomentar la profesionalización; estos procesos han sido desarrollados con el apoyo de la sociedad civil, cooperantes y programas impulsados por el gobierno.

La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal con apoyo financiero de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras, emprendió un proceso de sistematizar experiencias de éxito como parte del avance en la implementación de la Ley CAM, tomando para ello la Municipalidad de San Francisco del Valle, departamento de Ocotepeque.

El proceso de sistematización consistió en recabar información a partir de las experiencias que han tenido las y los servidores públicos de la municipalidad, así como las autoridades municipales, este proceso permitió conocer como se hizo el proceso de implementación y qué ha significado el mismo en el quehacer municipal.

La presente sistematización plantea la descripción del municipio, metodología utilizada en el proceso, descripción general de la experiencia, hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones.

II. Antecedentes

La Ley de Carrera Administrativa Municipal (CAM) fue aprobada mediante el Decreto Legislativo 74-2010 de junio del 2010 y entró en vigencia a partir del 29 de septiembre del 2014. La Ley CAM tiene por objetivo, crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades y asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio y fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

El Reglamento de la Ley CAM, fue aprobado mediante decreto ejecutivo 53-2016, y seguidamente entra en funcionamiento la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), que es el principal órgano técnico normativo de apoyo, coordinación, asesoría jurídica y técnica al servicio de las Municipalidades y demás entidades adscritas al sistema de Carrera Administrativa Municipal. De esta manera se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño.

III. Descripción del municipio

a. Historia

Desde el siglo XVI existe San Francisco del Valle con el nombre de Chucuyuco (nombre Chortí que significa lugar de pericos), San Francisco era un poblado indígena localizado en el margen derecho del Río Grande o Alax, ocupando los terrenos que se conocen con el nombre de Vega de Arce, Maquetado y la Laguna. Sus moradores habitaron en viviendas de piedra, adobe y paja, se dedicaron a la agricultura, cultivaron maíz, ayotes y añil, etc.



También practicaron la alfarería y la brujería. Posteriormente a causa de las inundaciones del río Grande o Alax se trasladaron al margen izquierdo del mismo, hasta el sitio que actualmente ocupa el templo católico, luego la población mestiza se radicó donde hoy es el centro del pueblo.

En 1718 la villa de Chucuyuco pertenecía al curato de la gobernación de Sensenti. En 1736 a raíz de la visita de frailes franciscanos con procedencia de Comayagua, se construyó el templo católico. En 1838 la población indígena Chucuyuco fue diezmada a causa de la epidemia del cólera morbos que azotó toda la región, 39 familias mestizas de Chucuyuco huyen de esta enfermedad y se trasladan a la hacienda de San Marcos, donde se funda el pueblo de San Marcos de Ocotepeque.

La Mina de Coloal, enclavada en la montaña del Merendón, en la jurisdicción del Municipio de San Francisco del Valle, se explotó, aproximadamente entre 1830 y 1880, produjo oro y plata. Llegaron a esta mina las familias Guirst, Rodezno y Pineda. Al concluir la mina los descendientes de estas familias se radicaron en el pueblo de San Francisco del Valle, quienes contribuyeron a su desarrollo; además de otras familias que llegaron de otros sectores como ser: Los Mejías, López, Argeñal etc.

En 1980, don Juan Coronado Perdomo, alcalde Municipal abrió dos escuelas de varones, una en San Francisco del Valle y la otra en Coloal. En 1987, se creó la oficina del telégrafo. En 1890, siendo alcalde don Lorenzo Folgar, se construyeron los primeros lavaderos públicos con condiciones higiénicas, uno en el reparto propiedad de don Daniel Pineda Rodezno y otro en el río el Ahuate.

En 1894, siendo alcalde municipal don Daniel Pineda Rodezno, con el fin de ornamentar la plaza pública, mandó a sembrar el árbol de ceiba que aún se conserva.

En 1904, don Jesús Pineda Rodezno inicia el cultivo de café en el valle de Sensenti, al traer semillas de café Árabe, Típica y sembrar la primera finca en su hacienda el Suntulín, conocida más tarde como La Máquina, ya que también fue el primero en introducir el cultivo de caña de azúcar en la zona y trajo el primer trapiche de hierro, por lo que la gente comenzó a llamarle la máquina.

A principios del siglo XX se desarrollan las haciendas ganaderas de San Francisco del Valle: San Nicolás, El Ahuate, El Porvenir y el Morro.

b. Datos demográficos

El Municipio de San Francisco del Valle cuenta con una población de 7,999 habitantes, distribuidos en la cabecera municipal, 5 aldeas y 13 caseríos. Del total de la población 3,991 son mujeres lo que equivale a un 49.93% y 4,008 son hombres, que representa el 50.07%. Existe un promedio de 4 a 5 personas por vivienda y una densidad poblacional de 73.05 habitantes por Km². La población menor o igual a 18 años es del 44.06 % del total, lo que muestra una población relativamente joven.

La natalidad para el año 2011 fue de 174 niños, lo que refleja una tasa de 17.6% por cada mil habitantes. La tasa de mortalidad materna durante el parto y el posparto para el 2011 fue de 10% por cada mil partos; sin embargo, la mortalidad infantil en menores de 5 años por cada mil niños es de un 23%.

La población en edad escolar está representada por el 46.02% de la población total. De la población en edad escolar el 48.68% son niños y el 51.32% son niñas. Actualmente de la población en edad escolar solo está estudiando el 52.54%. La tasa de analfabetismo es del 7.6% de la población en edad estudiantil. La población estudiantil que ha logrado llegar a nivel diversificado es sumamente bajo, apenas un 1.8% de los que tienen edad de estar en este nivel.

En cuanto a los servicios básicos los indicadores reflejan que: el servicio de agua potable lo recibe el 98.8 % de la población, de los cuales el 91.42% es a través de acueducto, un 3.49 % acarrea agua de río, el 3.49 obtienen agua de quebrada fuente y un 1.91 % con llave pública o pozo. El servicio de eliminación de excretas lo recibe el 64.16%, de la población y el 32.76% utilizan el sistema de letrinas y la cobertura del servicio de energía eléctrica en el municipio es de un 85.12%.

En el aspecto de vivienda existe un total de 2,553, de las cuales el 73.99% se encuentran ocupadas y el 26.01% están desocupadas incluyendo edificaciones públicas. En el 23.45% de las viviendas existen 443 madres solteras, hay que considerar que en aproximadamente el 15 % de las viviendas viven dos o más familias. En cuanto a la tenencia de la vivienda el 80.8 % de las familias poseen viviendas propias totalmente pagadas, un 8.0% está alquilando, un 9.1% la ocupan en forma prestada y el 1.79% posee vivienda propia, pero la está pagando.

c. Ubicación geográfica

El municipio de San Francisco del Valle tiene una extensión territorial de 109.5 km², cuenta con 9 barrios en el casco urbano, 5 comunidades y 13 caseríos.

El acceso al municipio de San Francisco, es por carretera pavimentada transitable en todo tiempo, para todo tipo de vehículo se ubica a una distancia de 7 Km. de carretera internacional CA-4

El municipio de San Francisco del Valle tiene los límites geográficos siguientes:

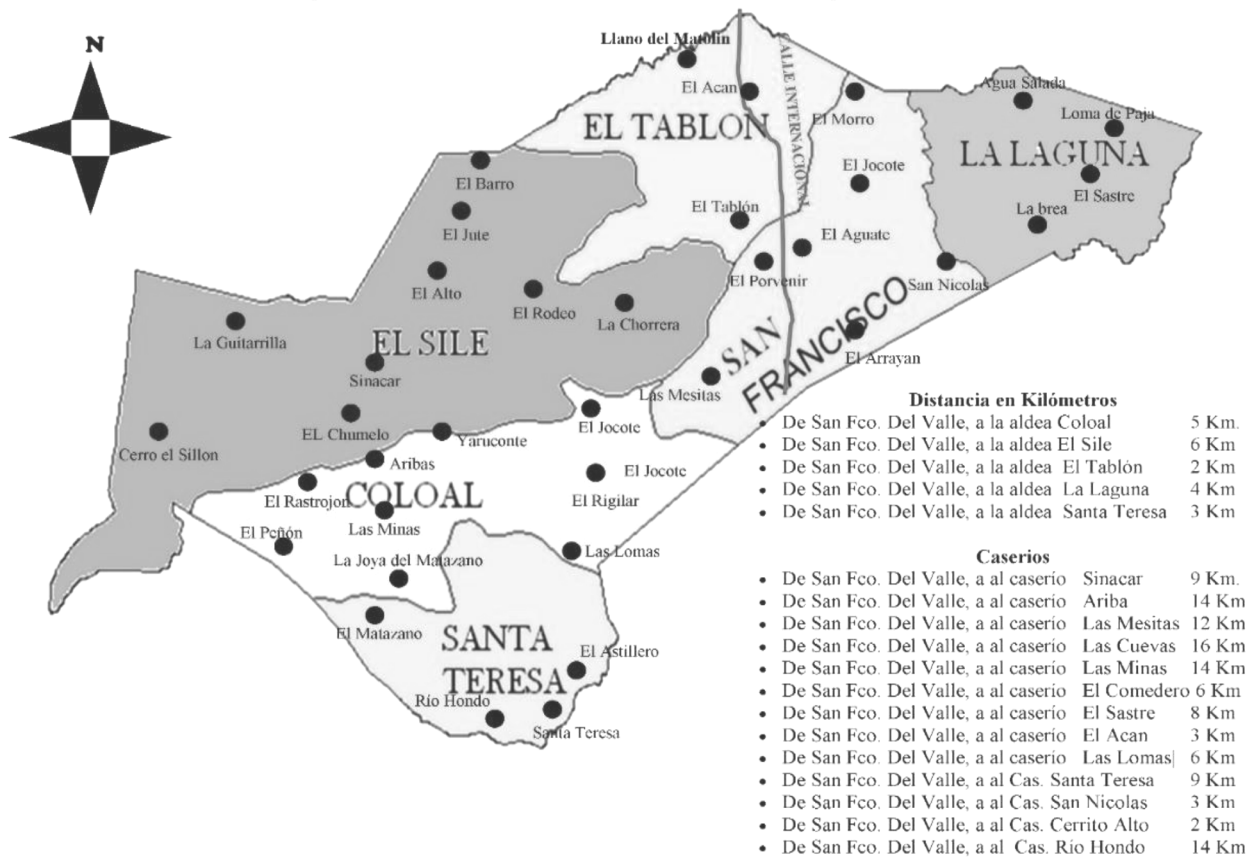
Al Norte: municipio de La Labor, Ocotepeque.

Al Sur: municipio de San Marcos, Ocotepeque.

Al Este: municipio de Sensenti, Ocotepeque.

Al Oeste: Sinuapa, Ocotepeque.

**Mapa del Municipio San Francisco del Valle
y Distancia en Kilómetros Entre Aldeas y Caseríos**



IV. Metodología utilizada en proceso de sistematización

a. Objetivo de la sistematización

Construir, a partir de la experiencia institucional, el camino recorrido por la Municipalidad de San Francisco del Valle, departamento de Ocotepeque en el proceso de implementación de la Ley de Carrera Administrativa Municipal/CAM y su reglamento.

b. Delimitación del objeto sistematizado

Desde la implementación en la municipalidad de la Ley de Carrera Administrativa Municipal en el año 2016 al 2019, se han incorporado procesos administrativos tales como: reclutamiento y selección de personal, organización y funciones, evaluación de desempeño y capacitación. La municipalidad emprendió acciones diversas durante dicho proceso, que han impactado en el tiempo en el quehacer general de la misma.

c. El eje de la sistematización

Las acciones realizadas vinculados con los procesos y prácticas de la Ley CAM en la municipalidad de San Francisco del Valle, departamento de Ocotepeque.

d. Procedimiento llevado a cabo

En el proceso de recuperación de las prácticas realizadas en la implementación de la Ley CAM de la municipalidad de San Francisco del Valle, departamento de Ocotepeque, se llevó a cabo a través de las siguientes acciones:

- Consulta a las siguientes actoras y actores:

Personas consultadas según cargo	Tipo de elección	Participantes	
		Mujeres	Hombres
Alcalde Municipal	Elección popular	-	1
Secretaria Municipal	CAM	1	-
Tesorero Municipal	En proceso para ingresar a la CAM	-	1
Presupuesto y Contabilidad	En proceso para ingresar a la CAM	1	-
Director Municipal de Justicia	CAM	-	1
Gerente Municipal	CAM	-	1
Jefe de Catastro	CAM	-	1
Control Tributación	CAM	-	1
Coordinador Unidad Municipal Ambiental	CAM	-	1
Auditoría Municipal	CAM	1	-
Coordinadora de la Unidad Técnica de Gestión Municipal	CAM	1	-
Asistente de la Unidad Técnica de Gestión Municipal	CAM	-	1
Total		4	8

Fuente: Elaboración propia a partir de las personas consultadas

- El proceso de sistematización inició en junio del año 2019, hasta noviembre del mismo año, tiempo durante el cual se realizaron jornadas de consulta, para la reconstrucción de las prácticas de implementación en la municipalidad.
- Se ubicaron fuentes de información institucionales (antecedentes, documentos internos), proveniente de la organizaciones y actores claves.
- Se aplicaron técnicas participativas, como grupos focales y conversatorios.
- Se aplicaron técnicas de análisis documental y de contenido, así como análisis individual a través de entrevistas a profundidad.
- Mediante la aplicación de las técnicas grupales como individuales se describieron incidentes críticos, se realizó síntesis de elementos clave, a través del uso de matrices integrativas.

e. Reconstrucción histórica

Se reconstruyó de manera general lo que la municipalidad venía desarrollando como parte de la implementación de la Ley Carrera Administrativa Municipal, desde el momento de mostrar voluntad política por parte de la Autoridad Municipal para su implementación, hasta llegar al 2019. Ahora bien, no se hizo una cronología detallada del contexto institucional, pero si se identificaron los hitos significativos asociados a su implementación, para conocer las actividades, procedimientos, realizados en el tiempo.

Se puso atención a los cambios realizados desde 2016 al 2019, en los procesos de reclutamiento de personal, organización y funciones, evaluación de desempeño y capacitación.

V. Descripción general de la experiencia a través de la sistematización

La sistematización de la experiencia vivida en la Municipalidad de San Francisco del Valle, departamento de Ocotepique se plantea en cuatro momentos: situación inicial, proceso de intervención, situación final y lecciones aprendidas.

a. Situación inicial

En el discurrir histórico de las municipalidades, el personal que funciona en las mismas en su generalidad ha cambiado en cada administración política y la permanencia o continuidad del personal se ve más comprometida, cuando las autoridades municipales de la nueva administración son del partido político contrario a que estaba en la administración saliente. Esta situación ha traído que los procesos/proyectos en desarrollo por la municipalidad se vean eliminados y/o detenido en el mejor de los casos, porque el nuevo personal desconoce qué debe hacer y cómo hacerlo, razón por la cual deben ser capacitados y los procesos propios de la municipalidad (parte de la cotidianidad) se ven atrasados.

Causas u Oportunidades

A continuación, se describen las causas y oportunidades que originaron la implementación de la Ley CAM en la municipalidad de San Francisco del Valle:

Causas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La municipalidad contaba con un reglamento interno que inician a implementar a partir del 2014 pero no contaba con procedimientos administrativos y operativos definidos adecuadamente para el funcionamiento de la municipalidad, como ser manuales de reclutamiento y selección, puestos y salarios, organización y funciones, evaluación de personal y capacitación, • La discontinuidad de los procesos iniciados en las municipalidades al haber cambios del personal, factor que limitaba las acciones orientadas al desarrollo del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La presencia de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras / USAID en el municipio contribuyó al proceso de implementación de la CAM con asesoramiento técnico y fortalecimiento de competencia a través de procesos de capacitación. • Presencia de la cooperación internacional que sus resultados eran el fortalecimiento de las municipalidades a través de la generación de conocimiento, competencias técnicas y buenas prácticas. • La anuencia de las autoridades municipales en el 2016 de implementar la Ley CAM. • La visión de desarrollo que tiene el alcalde para el municipio, a la vez la no politización de los cargos dentro de la municipalidad. • Contar con el Sistema Administrativo municipal Integrado/SAMI desde el 2014, que permitió sinergias de eficiencia y eficacia con la aplicación de la operativización que traía consigo la Ley CAM a través de la aplicación de sus manuales operativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en proceso de consulta.

Factores de contexto

- La municipalidad por ser el mayor ente generador de empleo público en el municipio, y según la cosmovisión de la población, no debe haber permanencia en los cargos de la municipalidad, para que haya oportunidad para otros correligionarios durante la administración de turno.
- Por la cultura a lo largo de la historia al inicio de cada administración municipal la cual se ve permeada por los compromisos adquiridos por las y los funcionarios de elección popular como ser alcaldes, regidores, diputados.
- Los cargos de los servidores públicos en la municipalidad por lo general son sustituidos por personal del partido político ganador, este factor para el proceso de la implementación de la Ley CAM también estuvo presente.

b. Proceso de intervención

Precisamos que, para la reconstrucción crítica-reflexiva de la experiencia, se ha considerado sin mucha profundidad los meses iniciales de la implementación de la Ley CAM, lo cual se debió a que los diversos actores que han participado en la sistematización, destacaron sus puntos de vista de la experiencia a partir de los cambios realizados desde la primera evaluación.

Una vez el Alcalde Municipal da su anuencia en incorporar la carrera municipal en la municipalidad se realizó lo siguiente:

- A inicios del año 2016, funcionarios de la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras/FOPRIDEH en coordinación con la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal/SETCAM, inician conversaciones con autoridades municipales para la implementación de la LEY CAM, con apoyo del proyecto Facilitando el Marco Regulatorio

para la Descentralización (DEE) financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

- En el año 2017 se inicia la Asistencia Técnica de Gobernabilidad Local Honduras financiado por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Se realizaron reuniones para socializar la Ley CAM previas a la implementación de la misma, en las cuales se dio a conocer: beneficios, responsabilidades, que la permanencia en sus cargos depende de su desempeño (para los empleados esto significó la ruptura de la norma instaurada en las municipalidades a lo largo del tiempo, una vez que cambiaba la administración municipal, había cambio de personal afines al partido al cual pertenecía las nuevas autoridades).
- Se realizan consultas para la construcción de los diferentes manuales, se trabajó el nuevo organigrama, con asesoría técnica de GLH.
- Se implementa el reloj marcador de huella digital, con la finalidad de fortalecer el manejo de recursos humanos.

La implementación de la Ley CAM en el municipio pasó por varios procesos, los cuales tuvieron diferente nivel de avance y aplicabilidad, a continuación, se detallan el progreso de cada uno de ellos según lo que establece la Ley de Carrera Municipal:

- Organización y funciones
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Capacitación

Estos procesos¹ están organizados a su vez en momentos²significativos que marcan cambios o inflexiones cualitativas durante el proceso vivido.

Estos procesos y momentos son resultado de una reconstrucción crítico-reflexiva de la experiencia partiendo de los diálogos, discusiones e intuiciones desarrolladas en las consultas con los empleados y autoridades municipales.

I. Organización y funciones

El procedimiento de organización y funciones contempla la estructura organizativa de la municipalidad, las relaciones internas y externas que deben tener cada área de la municipalidad, para lo cual se diseñó un manual que fue elaborado tomando en consideración lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, otras leyes de afectación al ámbito municipal y las realidades técnicas, administrativas tributarias, financieras y de servicios de cada categoría municipal.

Dentro de este proceso se consideran procesos de carácter general aplicados a cada área de acuerdo a su naturaleza, es así como a partir de la implementación de la Ley CAM se introdujeron o fortalecieron procesos que han permitido cambios sustanciales en el quehacer de la municipalidad.

PR I: Responsabilidades del personal

¹ PR- Procesos

² M -Momentos

Los servidores públicos de acuerdo a su cargo han venido realizando actividades, según la demanda del alcalde municipal y su corporación, haciendo tareas que van surgiendo en la vida cotidiana de la municipalidad, algunas reflejadas en el Plan Operativo Anual y muchas de ellas no registradas en el POA. Desde la visión de los servidores públicos hacían lo que se les solicitaba, pero no siguiendo una ruta definida adecuadamente de acuerdo a la naturaleza de su cargo. El POA se hacía, pero en muchos casos no se seguía.

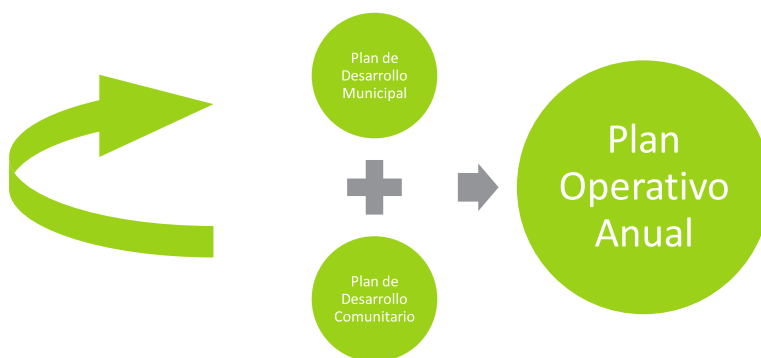
Las funciones de acuerdo a sus cargos las conocían de manera general más no en detalle, su creatividad no la explotaban, según su cosmovisión se habían acomodado a en su cargo.

Para el control de asistencia(entrada y salida) del personal la municipalidad usaba el libro de asistencia, desde la visión de los servidores públicos no era un método fiable, cada quien escribía la hora de llegada y en ocasiones no se escribía la hora real de entrada o salida, este mecanismo dificultaba el control de las entradas y salidas de personal por ende los llamados de atención por llegadas tardes ocasionan malestar al personal, ya que consideraban que podía ser error del responsable de manejo de la Unidad Municipal de Administración de Personal/UMAP.

M I: Planificamos nuestra ruta

Con la implementación de la Ley CAM y debido a que los servidores públicos saben que su buen desempeño es una de las condiciones fundamentales para su permanencia, esto ha provocado en cada quien, el compromiso de cumplir con su perfil de acuerdo a lo que se establece en el manual de organización y funciones que se elaboró en el marco de la Ley CAM, es así como a través de orientaciones brindadas por Gobernabilidad Local Honduras, reciben capacitaciones sobre planificación.

Cada unidad ya conociendo su perfil de funciones encamina su POA de manera individual, dependiendo de la unidad y de su naturaleza tomaron como base el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) que surge del Plan de Desarrollo Comunitario. Cada Unidad presenta su POA a la Unidad Técnica Municipal y se prepara un consolidado el cual posteriormente es trabajado con la Unidad de Contabilidad y Presupuesto para asignar el presupuesto utilizando el Sistema de Administración Municipal Integrado, (SAMI).



Cabe mencionar que el contar con un POA no exime de hacer otras actividades que puedan presentarse como parte de la dinámica de las comunidades, este tipo de actividades se suman a su quehacer cotidiano y en caso de necesitar asignación presupuestaria, se sigue el procedimiento descrito en el párrafo anterior.

M 2: Contextualizando nuestros manuales de funcionamiento

Con la finalidad de contar con manuales de funcionamiento en base a la realidad de la municipalidad se procedió a realizar ajustes a los manuales genéricos para contextualizarlos de manera colaborativa con los empleados y se estructuró el nuevo organigrama.

M 3: Reloj Marcador de huella digital, fortalece nuestra responsabilidad

La implementación del Reloj Marcador de huella digital como parte de las innovaciones que facilita la Ley CAM, permitió mayor control en la asistencia del personal, lo que ha permitido a la UMAP agilizar los procesos de control de asistencia y al final de mes o de manera quincenal se tiene un control estadístico por empleado, proceso que ha fortalecido la administración de RRHH al hacer deducciones de acuerdo a la ley mediante un soporte a nivel tecnológico, cabe mencionar que el personal no ha tenido problemas en la aceptación de esta medida de control.

2. Reclutamiento y selección de personal

Este proceso, para la implementación de la Ley CAM era de suma importancia ya que había que ratificar, reubicar al personal que estaba en los diferentes cargos o aceptar su renuncia.

PR 1: Informando sobre la Ley CAM

Era el primer contacto de las autoridades con los empleados para dar a conocer la Ley CAM, sus beneficios, responsabilidades, así como sus implicaciones. Es así como se inicia con la concientización y la sensibilización sobre cuál será su nuevo rol según la Ley CAM.

M 1: Conscientes de su nuevo Rol

Una vez sensibilizados y concientizados sobre lo que significa pertenecer a la Ley CAM y sus implicaciones, se procedió a preguntar si desean continuar como servidores municipales, se dio la libertad de que ellas/ellos indicaran continuar con el proceso o retirarse, a este respecto solo el Tesorero Municipal (quien tiene 24 años de laborar en la municipalidad) indicó que ya tenía muchos años de laborar y que prefería no entrar a la CAM, como autoridades le pidieron que se dieran un tiempo para pensar por la calidad de servidor que había sido a lo largo de su servicio.

Cabe mencionar que debido a razones presupuestaria hubo que asignar dos cargos a un solo servidor público.

Con la finalidad que la población comprendiera por qué ya no se cambiaría personal como en administraciones anteriores, se desarrollaron procesos de socialización en los cabildos abiertos, lo que inicialmente no se tomó con aceptación por la cultura imperante en el pasado, pero a raíz de ver los cambios que se dieron en la municipalidad, como ser, mejor atención a la población, agilización de procesos, mayor proyección hacia la comunidad de acuerdo a las unidades quienes asumieron con mayor compromiso y responsabilidad sus funciones, la población cambió de actitud.

Se inicia la clasificación de personal municipal para reubicarlo y/o ratificar su cargo, se envía la información de cada servidor público a la SETCAM y para su registro en la RENTCAM. En la actualidad se tienen ingresados al sistema 11 funcionarios/funcionarias.

M 2: Renuncia de Servidores permanentes registrados en la CAM

Una vez ratificados los cargos, aconteció que la responsable de contabilidad y presupuesto renunció por razones personales, se presentó incomodidad de la servidora pública y de su familia ya que se siguió el debido proceso según lo establece la ley en lo relacionado a su liquidación.

M 3: Nuevas contrataciones

La municipalidad contaba con personal que había venido trabajando de manera interina en otros cargos, en vista de ello se lanza la convocatoria a concurso interno en el cual participan dos empleadas interinas, para lo cual se siguió el proceso definido en la Ley CAM según el Título V, Capítulo único, Artículo 27, de dicho concurso quedó una empleada que desde el 2015 había laborado en la municipalidad como asistente de control tributario, cubierto incapacidades de período corto en Tesorería Municipal y apoyo a Secretaría Municipal, cabe mencionar que a dicha empleada se le había practicado las evaluaciones de personal, esto permitió que la nueva colaboradora conociera de los cambios que trajo la implementación de la Ley CAM, factor que facilitó su inserción en los procesos que realizados en la municipalidad de manera eficaz y eficiente.

3. Evaluación del desempeño

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información tanto cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones. La implementación del proceso de evaluación permite elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo y la ética, motivo por el cual debe haber un nivel técnico de comprensión sobre el proceso, apoyo y la firme decisión de los miembros que conforman la comisión evaluadora.

PR 1: Conociendo nuestro desempeño

El proceso de evaluación en la municipalidad no era una práctica que se realizaba como parte de la administración de recursos humanos, el personal realizaba sus funciones sin contar con una guía que le permitiera evaluarse así mismo, ni ser evaluado por sus autoridades, no se evaluaba el desempeño, lo que se hacía era una verificación de actividades asignadas, razón por la cual su quehacer se veía comprometido al hacer sus tarea mecánicamente sin incentivos o mecanismos que le despertaran su compromiso, ni la implementación de acciones orientadas a mejorar su desempeño y contribuir al fortalecimiento institucional, limitando su quehacer a las indicaciones dadas por sus superiores, sin poner en práctica sus habilidades para desarrollar su creatividad en la realización de sus funciones.

MI: Mi primer encuentro con la evaluación

La impresión del personal ante la primera evaluación de desempeño fue de temor, debido a que creyeron que esto estaría asociado a posibles despidos, pero al conocer cómo se sentían, con apoyo de funcionarios de SETCAM antes de aplicar la primera evaluación se realizó una jornada informativa en la cual se explicó la razón de ser de las evaluaciones³ según el manual de evaluación de desempeño, factor que permitió una mayor aceptación del personal y perder el temor a ser evaluados y evaluadas.

M 2: Evaluando nuestro desempeño

El proceso de evaluación se hizo en tres momentos: autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y por último por la Comisión de evaluación de desempeño. La evaluación inicial que se practicó en el

³ El objetivo de la evaluación: evaluar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y las competencias de los colaboradores/as en la realización de sus funciones, para el desarrollo de su potencial profesional, así fortalecer a la Municipalidad, y la mejora de la calidad de servicios prestados.

mes de junio del 2018 fue la Evaluación del Desempeño⁴ basada en Gestión por Competencias⁵, la segunda evaluación fue basada en resultados en el mes de marzo⁶ y la tercera fue evaluación de desempeño basada en gestión de competencia.

La primera evaluación permitió que el personal conociera como estaba y en qué estaba fallando, el procedimiento que se siguió basado en tres momentos, permitió autoevaluarse y desde su visión saber cómo estaban, para luego a través de la evaluación de su jefe inmediato y de la comisión de evaluación de desempeño ratificó o amplió cuál era su verdadero desempeño.

Una vez aplicada la primera evaluación se dio a conocer los resultados en una reunión de trabajo y posteriormente se entregó a cada persona evaluada sus resultados de manera escrita, pero sin una retroalimentación de los resultados.

La comisión local de seguimiento ha percibido la evaluación que se aplica al personal como un proceso extraordinario ya que la inversión que se hace en un servidor público no se pierde y eso garantizará mejores resultados que impactarán directamente en la población.

M 3: Los resultados de la evaluación y el mejoramiento del desempeño

Con la primera Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias se inició un cambio en el desempeño del personal, ya que fue en esta primera evaluación que el personal se da cuenta en qué áreas está fallando de acuerdo a las especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (Manual de organización y funciones) y se identifica el nivel de ajuste de cada quien de acuerdo a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias⁷ necesarias para cada puesto, la cual reflejó los puntos fuertes y débiles de cada servidora o servidor público. Esta primera evaluación le dio a cada quien una radiografía de cómo estaba y eso fue el inicio de cambio para la mejora de acuerdo a las áreas que presentaban mayor debilidad. En vista de los resultados cada quien emprende una actitud de cambio en relación a las limitantes identificadas.

Para la segunda evaluación la cual se basó en desempeño por resultados, el personal ya sabía que sería evaluado en base a resultado/metas los que se tomarían del POA anual, eso hizo que el personal mejorara no solo en base a los limitantes identificadas en la primera evaluación sino ponerse como

⁴ Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

⁵ Las Competencias se definen como el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que ostentan las personas y mediante las cuales inciden directamente en el desarrollo de sus puestos de trabajo y en el comportamiento organizativo

⁶ En el 2018 la evaluación de noviembre se realizó hasta en el mes de marzo del 2019 debido a que la persona que estaba liderando estaba desligado es ese momento para dicho proceso, en vista de ello no contaban con el personal técnico para que les apoyara e instruyera.

⁷ De acuerdo al manual Genérico de Evaluación y Desempeño se miden las siguientes competencias: Responsabilidad, iniciativa, actitud respecto al trabajo, planificación y organización, conocimiento del trabajo, obtención de resultado, capacidad de análisis, cuando proceda, motivación del personal, cuando proceda, habilidad en la toma de decisiones, actitud hacia el trabajo en equipo, calidad de servicio, creatividad, liderazgo, integridad, autodesarrollo.

reto mejorar sus acciones para alcanzar las metas propuestas en el POA, este factor permitió que en la segunda evaluación las metas alcanzadas fueron superiores a años anteriores.

4. Proceso de Capacitación

La Carrera Administrativa Municipal tiene como propósito la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores municipales de carrera, que contribuyen al cumplimiento eficiente de las tareas en función de sus qué asignaciones de acuerdo a su cargo según lo establecido en el manual de organización y funciones, para que mediante las debilidades encontradas en las evaluaciones se implemente un plan de capacitación.

PR I: Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad

La CAM como objetivo específico de capacitación plantea elaborar el Plan Anual de Capacitación⁸ en función a las debilidades encontradas en las evaluaciones practicadas al personal de la municipalidad con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del municipio.

Sabiendo que la progresión en la CAM debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación de desempeño según lo establece la Ley CAM⁹.

M I: Fortalecimiento capacidades a través de procesos de capacitación

La municipalidad cuenta con un Plan Anual de Capacitación, el cual no se ha logrado implementar, debido a que no cuenta con una asignación presupuestaria para su ejecución, a pesar de ello se han desarrollado capacitaciones, mismas que han permitido fortalecer las competencias de las y los servidores públicos, mediante alianzas con entidad internacionales como nacionales.

A continuación, se mencionan algunas de las capacitaciones realizadas como apoyo recibido de otras instituciones:

Institución	Capacitación
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)	Residuos Sólidos para fortalecer el manejo del proyecto piloto de desechos sólidos en el Valle de Sensenti.
Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal	Combate y prevención en incendios Forestales.

⁸ La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

⁹ Capítulo I- Artículo 33.

Gobernabilidad Local Honduras	Regulación y control con las Juntas Administradoras de agua/JAA Legalización y organización de las JAA Elaboración de POA Procesos de cloración, entre otros
Secretaría Técnica de Carrera Administrativa	Capacitación a los Directores de Justicia sobre procesos legales. Fortalecimiento de habilidades Municipales.
Instituto de Acceso a la Información Pública	Diplomado en transparencia y derecho a la información pública con enfoque en la gestión municipal.

Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas realizadas

c. Situación final

La municipalidad de San Francisco del Valle desde los inicios de implementación de la Ley CAM, ha tenido cambios sustanciales mismos que se han proyectado en el quehacer de la misma, a continuación, se realiza la descripción de la situación actual:

En la actualidad se cuenta con 11 servidores públicos inscritos en el registro de Carrera Administrativa Municipal (RENTCAM).

Se ha realizado dos evaluaciones del desempeño basada en gestión por competencias, y una evaluación por objetivos (resultados), hasta la fecha cada servidor público ha mejorado sustancialmente en el cumplimiento de sus objetivos, de igual forma ha logrado mejorar sus competencias, la atención al cliente se ha vuelto la prioridad de cada quien en la municipalidad.

La aplicación de la evaluación de forma general a todo el personal tanto el de Carrera como de contrato ha permitido generar unidad y evitar divisionismo entre compañero(Al estar por contrato los empleados se sentían en desventaja por su condición de no permanencia), este proceso proporcionó de manera calificada al personal por contrato, conocer su desempeño y poder mejorar de acuerdo a sus funciones, esto ha permitido a la Gerencia Municipal contar con personal conocedor de la normativa y procesos según la Ley CAM, para que cuando hallan futuras oportunidades de ingresar algún cargo, puedan participar en concursos internos, con la ventaja de estar ya insertos en la dinámica de una institución de Carrera.

El proceso de planificación se ha convertido en la herramienta clave de funcionamiento ya que cada unidad planifica anualmente, para luego hacer consolidado para un POA Municipal, a la vez llevando dichas planificaciones a nivel mensual y semanal, este accionar permite que cada colaborador conozca de manera detallada los resultados esperados y pueda replanificar en caso de ser necesario, a la vez, las Autoridades municipales y Gerencia municipal dan un seguimiento estricto a cada unidad, de esa forma hacer las enmienda que sean necesarias en tiempo y forma, cabe mencionar que habrá que seguir fortaleciendo los procesos de formación en el área de planificación a nivel macro y micro, con la finalidad de que puedan definir en detalle las acciones planteadas en los planes generales.

Aún hay pendientes en relación a la Ley CAM, como ser el caso del proceso de capacitación, ya que debe cumplirse con del Plan Anual de capacitación elaborado en el 2018, cabe mencionar que se están fortaleciendo capacidades del personal a través de las alianzas que se han realizado con entes internacionales y con estructuras gubernamentales.

Por ser una municipalidad categoría “C”, hay limitantes presupuestarias y eso ha traído consigo el tener que sobrecargar algunos servidores públicos para poder cubrir con las demandas de la municipalidad y dar respuesta de calidad a la población del municipio.

Para fortalecer los procesos que se realizan en la municipalidad se han creado Comités que no son parte o exigencia de la Ley CAM, mismos que han servido para fortalecer el accionar y la transparencia de los procesos que se realizan en la misma.

La implementación de la Ley CAM ha traído consigo hacer cambios en la imagen que la municipalidad refleja ante la población al tener un espacio físico señalizado, factor que facilita a la población poder movilizarse en la municipalidad con menor dificultad.

El involucramiento de Sociedad Civil en los procesos de evaluación de personal ha fortalecido la transparencia en la contratación, ha permeado un poco la influencia política que históricamente ha existido en las municipalidades y ellos son los portavoces de los cambios significativos que se están dando en las mismas.

VI. Hallazgos encontrados

Durante el proceso de investigación a través de las consultas realizadas se identificaron los siguientes hallazgos:

1. Contar con un Plan de Desarrollo Comunitario, Plan de Desarrollo Municipal y el Plan Operativo Anual fortalecen el desarrollo del municipio.
2. Mediante las evaluaciones, los servidores públicos han logrado conocer dónde están fallando o qué están siendo asertivos, basados en ello han logrado hacer sus planificaciones de acuerdo a los resultados requeridos para cada Unidad, enmarcándose en sus perfiles, en el PDM y en las proyecciones tanto del Alcalde Municipal como de la Corporación misma.
3. En relación a la evaluación de personal se tomó la decisión que se evaluaría tanto al personal de carrera como al personal por contrato, ya que consideraron que el hacer este tipo de separación podría causar conflictos entre el personal, debido a que el personal de contrato se podría sentir de menor categoría. Esta decisión ha fortalecido el trabajo en equipo y mayor armonía, desde la visión de la comisión evaluadora, el personal ha tenido a partir de las evaluaciones un trabajo más fino y en detalle.
4. En relación a las debilidades que arrojan las evaluaciones aplicadas al personal no se logró identificar un seguimiento estricto a cada servidor público según los resultados, lo que se practica es dar a conocer en las reuniones de trabajo los avances en sus unidades.
5. Por la efectividad de las herramientas definidas en el manual de reclutamiento y selección de personal, se aplica el mismo procedimiento para personal de carrera municipal como personal de contrato.

6. A través del conocimiento de sus cargos es que la Unidad Municipal Ambiental ha logrado reactivar en las comunidades patronatos, Juntas Administradoras de Agua e involucrar fuerzas vivas al desarrollo de sus comunidades, debido a que, a raíz del conocimiento de sus funciones y competencias, retomaron la organización de las comunidades, la cual estaba prácticamente inactiva. Evidencia de ello es como el Valle de Sensenti se ha organizado y es considerado como el proyecto piloto de Residuos de Desechos Sólidos a nivel nacional.
7. El conocer sus funciones, trabajar en base a resultados y ser evaluados periódicamente ha permitido crear sinergias entre unidades codependientes como ser catastro, control tributario y dirección municipal de justicia, ahora trabajan coordinadamente, ejemplo de ello: Control Tributario detectó que habían registros errados debido a que en un solo código estaba registrado para varias propiedades o habían registros de mediciones menores de terreno a las reales, es así que, catastro inicia un proceso de actualización de predios, parcelas (utilizando GPS), elabora los mapas correspondiente y en coordinación con el oficial de control tributario visitan o requieren al contribuyente para explicar la situación mostrando con evidencias la ubicación de su predios, facilitando que el contribuyente acepte la anomalía y se realice el ajuste al pago de impuesto a favor de la municipalidad, si es necesario se recurre a la Dirección Municipal de Justicia para hacer acciones legales.
8. Se ha llevado la Municipalidad a las comunidades, mediante la Tesorería Móvil¹⁰, se inicia anunciando en las comunidades la visita, a través de anuncios radiales o anuncios directamente en las comunidades, luego las comunidades son visitadas por el oficial de catastro, control tributario y dirección municipal de justicia, se realiza el cobro de impuestos, la población acude ya que eso les permite ahorrarse el gasto de movilización.
9. Se ha asignado múltiples cargos a un solo servidor público, es el caso del Gerente Municipal, quien a la vez lleva la Unidad Municipal de Administración de Personal, así mismo lleva los procesos de compras, esto se debe por razones presupuestarias a pesar de lo que establece la Ley CAM, causando esta condición un retraso en algunas acciones que deben de realizar en lo relacionado a personal.
10. En el año 2018 solo se logró evaluar la gestión por competencias, cabe mencionar que el desempeño por objetivos no se evaluó hasta marzo 2019, debido a que no se contaba con el acompañamiento del personal técnico que estaba liderando ese proceso, en junio 2019 se evaluó gestión por competencias. Hasta la fecha las devoluciones de los resultados se han realizado de manera global en las reuniones semanales y se entrega los resultados sin hacer una entrega personalizada, situación que podría haber afectado que no todos los y las servidores hayan emprendido de manera más asertiva en qué consistía sus debilidades de acuerdo a los resultados detectados.
11. Como parte de la planificación y seguimiento de las actividades cada unidad presenta su planificación semanal y los avances de las mismas cada lunes de cada semana, esto ha permitido

¹⁰ La tesorería móvil es un mecanismo que se utiliza en las municipalidades que realizar los cobros de impuestos a los contribuyentes en sus comunidades.

que cada unidad este enterado del quehacer de cada quien y al haber una ausencia del personal, se pueda dar seguimiento y no dejar los procesos abandonados.

12. El uso del SAMI, el cual se desprende del POA municipal permite un manejo con mayor transparencia y rigurosidad de manejo de fondos, ya que cualquier actividad que no se haya contemplado en el POA y no tenga fondos asignados, no se puede ejecutar si no se hace un perfil de proyecto, se lleva a la corporación municipal para su aprobación y es así como se puede proceder a realizar la modificación según punto de acta.
13. Se cuenta con un Plan de capacitación elaborado en el año 2018 con asistencia técnica de GLH, el mismo no ha sido socializado con el equipo, inferencia que se obtiene ya que en la consulta realizada aducían que las necesidades de capacitación las plasman en el POA por cada unidad, pero por falta de fondos y tiempo de responsable de UMAP, no se ha implementado un Plan de capacitación como lo establece el manual de Capacitación, cabe mencionar que, sí se han recibido capacitaciones de parte de GLH, SETCAM, Tribunal Superior de Cuentas, JICA entre otras organizaciones con presencia en la zona.
14. Se ha creado el Comité de Probidad y Ética quien vigila los comportamientos y actitudes de los servidores públicos, integrado por el personal permanente de la municipalidad, esto se ha realizado con la finalidad de fortalecer el quehacer de la municipalidad con un enfoque de transparencia.
15. Se ha creado el Comité de Compras y Contrataciones integrado con equipo interno de la municipalidad como parte de la Ley de contrataciones del Estado.
16. A raíz de la implementación de la Ley CAM y de la aplicación de las evaluaciones se ha generado un ambiente de trabajo en equipo y unidad, lo que se ha reflejado en apoyarse entre ellas y ellos cuando hay que hacer actividades que implica mucha logística, esto ha sido también resultado de organizarse conociendo cada quien sus funciones y de qué forma se puede apoyar entre todas y todos.
17. Desde la visión de los servidores públicos de la CAM, la visión de desarrollo que tiene el alcalde municipal, confiar en sus capacidades ha generado en ellas y ellos el compromiso de hacer las cosas de la mejor forma. A la vez él tiene un control interno a través del gerente municipal, lo que le ha permitido hacer una fuerte gestión hacia afuera para fortalecer la municipalidad y traer más proyectos al municipio.
18. El conocer las debilidades por cada unidad les ha permitido crear estrategias como servidores públicos sin necesidad de esperar que el alcalde o gerente municipal les indique que hacer, sino que al ver los resultados ven la forma de cómo mejorar o alcanzar los resultados esperados.
19. El acompañamiento de la SETCAM y de GLH/USAID han sido fundamentales para la implementación y desarrollo de la Ley, ya que es un proceso que necesita mucha comprensión en su acogimiento, debido a las prácticas anteceditas en los gobiernos municipales.

VII. Lecciones aprendidas

El proceso vivido desde el año 2016 cuando inicia la implementación de la Ley CAM en la municipalidad ha dejado las siguientes lecciones aprendidas:

1. Al realizar cada evaluación hay que hacer una devolución individualizada, de esa forma se le explica el porqué de los resultados y permite clarificar cualquier duda en aquellos aspectos que tenga una nota baja.
2. Evaluar a todo el personal, independientemente cual sea su categoría, fortalece el trabajo en equipo y garantiza que cada quien se responsabilice de sus funciones y los resultados sean lo más apegado a los procesos planteados.
3. Contar con un Comité de Evaluación de Desempeño conformado por miembros de Sociedad civil, Corporación Municipal y Gerencia de Recursos Humanos, permite que la comunidad misma sea parte de hacer cumplir la Ley, factor de sostenibilidad a pesar de las presiones políticas partidarias.
4. El diseño del Plan Operativo Anual basado a partir del PDM y del PDC, es garantía que las necesidades del municipio se cumplirán de acuerdo a las prioridades del mismo y el POA es la herramienta que guía el quehacer municipal y el insumo que permite la evaluación de desempeño de personal.
5. El trabajo conjunto de la Corporación municipal, Sociedad civil y RRHH en la evaluación de desempeño de los servidores públicos contribuye a la mejor gobernabilidad en la municipalidad, ya que ayuda a que la influencia política se vea disminuida.
6. La Ley CAM fortalece el involucramiento de Sociedad Civil, ya que ahora son parte del buen funcionamiento de la municipalidad, esto contribuye a los procesos de veeduría social con el buen conocimiento del quehacer técnico y administrativo dentro de una municipalidad.
7. El cumplimiento de la Ley CAM ha permitido que el y la servidora municipal se sienta más seguro en el cargo por la estabilidad laboral y a la vez que él o ella misma sepa que su permanencia depende de su profesionalización y desempeño, y no de las presiones políticas de las administraciones en turno, lo que hace que su funcionamiento sea más eficiente.
8. El cumplimiento de la Ley CAM será fortalecido en la medida que los alcaldes tengan una visión de desarrollo.
9. El acompañamiento de la SETCAM y GLH/USAID ha sido fundamental para la implementación y desarrollo de la ley, debido a que este proceso pasa por cambios técnicos, administrativos y legales, y las municipalidades no cuentan con expertos para realizarlos.
10. Dar a conocer a la población mediante cabildos abierto y en otros espacios comunitarios, los avances de la municipalidad debido a los cambios que se están generando mediante la aplicación de la Ley CAM, ha permitido que la población comprenda el bien que representa para el municipio estar adscritos a dicha Ley.

VIII. Recomendaciones

En vista de los resultados que ha arrojado la sistematización se dan las siguientes recomendaciones:

1. En caso de los resultados que arrojan las evaluaciones, es necesario crear un mecanismo que permita dar seguimiento a las debilidades de los servidores públicos de acuerdo a sus cargos, en vista de la sobrecarga del responsable de RRHH que a la vez lleva otros cargos y la necesidad de dar seguimiento a las debilidades identificadas es recomendable que la Comisión de evaluación de desempeño pueda involucrarse en el seguimiento de las y los servidores públicos.
2. Elaborar un plan de mejora¹¹ en base a las debilidades encontradas en cada unidad que permita entre cada evaluación verificar el avance y cumplimiento a las observaciones encontradas. En dicho plan será necesario establecer el nivel de seguimiento que necesita cada unidad para superar las debilidades identificadas, para ello estableciendo el nivel de gravedad de las mismas para indicar cada cuánto se realizará las supervisiones necesarias.
3. En vista de que aún no se implementa el plan de capacitación, como una estrategia de apoyo al responsable de RRHH, identificar entidades presentes en el municipio que su quehacer esté relacionado al fortalecimiento del talento humano y establecer sinergias o alianzas que les permita lograr la implementación del plan de capacitación de la municipalidad y a la vez el diseño de los planes de mejora que surjan de las necesidades identificadas en las evaluaciones practicadas al personal.
4. Generar estrategias que permitan que la Ley CAM paulatinamente se vaya desarrollando en su totalidad y a la vez fortalezca a nivel de la municipalidad, AMHON y el Estado deben inyectar el porcentaje establecido a las municipalidades para su buen funcionamiento y se fortalezca el presupuesto de la SETCAM para que ella como rectora de la ley brinde el asesoramiento técnico y administrativo correspondiente.
5. Reunir a las líderes y lideresas de las comunidades pertenecientes al municipio y dar a conocer los avances que está teniendo la municipalidad y cómo ser parte de la Ley CAM ha venido a fortalecer el desarrollo acciones orientadas a contribuir en el desarrollo del mismo.

¹¹ Un plan de mejora: es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar el rendimiento o desempeño del personal.

IX. Bibliografía

- Poder Legislativo. (31 de Julio de 2010). Ley de Carrera Administrativa Municipal- Decreto N° 74-2010. Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.
- Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Evaluación de Desempeño. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Organización y Funciones. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Puestos y Salarios. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Reclutamiento y Selección. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaria Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Capacitación. Tegucigalpa, Honduras.

X. Anexos

Lista de funcionarios y servidoras/es públicos entrevistados

N	Nombre	CARGO
1	Walter Javier Pineda	Alcalde Municipal
2	Visitación Maldonado Landaverde	Secretaria Municipal
3	Juan Miguel Pineda Velásquez	Tesorero Municipal
4	José Hernán Mejía Monterola	Director Municipal de Justicia
5	Denis Francisco López	Gerente Municipal
6	Alex Danilo González	Jefe de Catastro
7	Olbin Josué Mejía	Control Tributación
8	Perla María Pineda	Auditora Municipal
9	Reyna Elizabeth Guzmán,	Coordinadora de la Unidad Técnica de Gestión Municipal
10	Edwin Humberto Sosa	Asistente de la Unidad Técnica de Gestión Municipal
11	Leslie Roxana López Mejía	Encargada de Presupuesto y Contabilidad
12	Edwin Morán Henríquez	Coordinador de la Unidad Municipal Ambiental



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Asociación
de Municipios
de Honduras

**GOBERNABILIDAD
LOCAL HONDURAS**

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD DE EL NÍSPERO, DEPARTAMENTO DE SANTA BÁRBARA



Colonia La Reforma paseo La Reforma,
tres casas arriba de la Iglesia Adventista,
casa No. 2796, antiguo edificio de AMHON
Tegucigalpa, Honduras - CA



+504 2222 2539
+504 2222 2548
+504 2222 2560



info@setcamhn.com

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID en inglés, United States Agency for International Development). Los contenidos son responsabilidad de la Secretaría Técnica de Carrera Administrativa Municipal (SETCAM) y no necesariamente reflejan la opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Contenido

I.	Introducción	6
II.	Antecedentes	7
III.	Descripción del municipio	8
a.	Historia.....	8
b.	Datos geográficos.....	8
c.	Datos Socio demográficos.....	8
IV.	Metodología utilizada en proceso de sistematización.....	10
f.	Objetivo de la sistematización.....	10
g.	Delimitación del objeto sistematizado	10
h.	El eje de la sistematización	10
i.	Procedimiento llevado a cabo	10
j.	Reconstrucción histórica.....	11
V.	Descripción general de la experiencia a través de la sistematización.....	12
a.	Situación inicial	12
Causas u oportunidades	12	
Factores de contexto	12	
b.	Proceso de intervención	13
5.	Organización y funciones	14
6.	Reclutamiento y selección de personal	15
7.	Evaluación del desempeño	16
8.	Proceso de Capacitación.....	19
c.	Situación final.....	19
VI.	Hallazgos encontrados	21
V.	Lecciones aprendidas.....	23
VI.	Recomendaciones.....	25
VII.	Bibliografía	26
VIII.	Anexos	27
Lista de funcionarios y servidoras/es públicos entrevistados	27	
Fotografías	28	

Siglas

AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
CAM	Carrera Administrativa Municipal
GLH	Gobernabilidad Local Honduras
JAA	Juntas Administradoras de agua
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SAMI	Sistema Administrativo Municipal
SETCAM	Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal
SIGMA	Sistema de gestión municipal administrativo
UMAP	Unidad Municipal de Administración de Personal
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
RENTCAM	Registro nacional de técnicos de carrera administración municipal

I. Introducción

Con la puesta en vigencia de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (CAM) en septiembre 2014 se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño, la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) con facultades expresadas en la Ley y su Reglamento, operativiza la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), e inicia sus operaciones formales en fecha 19 de marzo del 2016.

El objeto de la Ley de Carrera Administrativa Municipal es crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, la estabilidad laboral en base al mérito y fomentar la profesionalización; estos procesos han sido desarrollados con el apoyo de la sociedad civil, cooperantes y programas impulsados por el gobierno.

La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal con apoyo financiero de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras, emprendió un proceso de sistematizar experiencias de éxito como parte del avance en la implementación de la Ley CAM, tomando para ello la Municipalidad de El Nispero, departamento de Santa Bárbara.

El proceso de sistematización consistió en recabar información a partir de las experiencias que han tenido las y los servidores públicos de la municipalidad, así como las autoridades municipales, este proceso permitió conocer cómo se hizo el proceso de implementación y qué ha significado el mismo en el quehacer municipal.

La presente sistematización plantea la descripción del municipio, metodología utilizada en el proceso, descripción general de la experiencia, hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones.

II. Antecedentes

La Ley de Carrera Administrativa Municipal (Ley CAM) fue aprobada mediante el Decreto Legislativo 74-2010 de junio del 2010 y entró en vigencia a partir del 29 de septiembre del 2014. La Ley CAM tiene por objetivo, crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades y asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

El Reglamento de la Ley CAM fue aprobado mediante decreto ejecutivo 53-2016, y seguidamente entra en funcionamiento la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), que es el principal órgano técnico normativo de apoyo, coordinación, asesoría jurídica y técnica al servicio de las Municipalidades y demás entidades adscritas al sistema de Carrera Administrativa Municipal. De esta manera se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño.

III. Descripción del municipio

a. Historia

El Municipio de El Níspero, Santa Bárbara se encuentra ubicado al suroeste del Departamento de Santa Bárbara, su extensión territorial oficialmente es de 79.5 kilómetros cuadrados, su relieve es montañoso y fértil.

Cuenta con hermosos lugares turísticos como ser: La Chorrera, la Cueva, Puente del Diablo, Antiguo Edificio Municipal, La Cruz, Las Lagunas, Aguas Termales, El Callejón entre otros.

El Municipio de El Níspero fue fundado el 09 de mayo de 1917 solicitud elevada al Poder Ejecutivo por don Agapito Dubón Alfaro, Alcalde Auxiliar de la aldea de El Níspero, comprendida en la jurisdicción del Municipio de Arada, Departamento de Santa Bárbara.

El 15 de septiembre de 1917 toma posesión de su cargo el primer alcalde municipal don **Braulio Villanueva**.



b. Datos geográficos

Teniendo una extensión territorial de 78.5 km², está conformado por 7 aldeas y 37 caseríos registrados en el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2013, el código de identificación geográfica de El Níspero Santa Bárbara es 1610.

c. Datos Socio demográficos

La población del municipio es de 8,910 personas, la cual está compuesta por 4,594 hombres y 4,317 mujeres. Con una población rural de 5,810 personas, mientras que el área urbana tiene 3,101 personas. La población del municipio está compuesta por un 48.4% de hombres y 51.6% de mujeres. El 6.52% de la población hace 5 años residía en otro lugar del país.

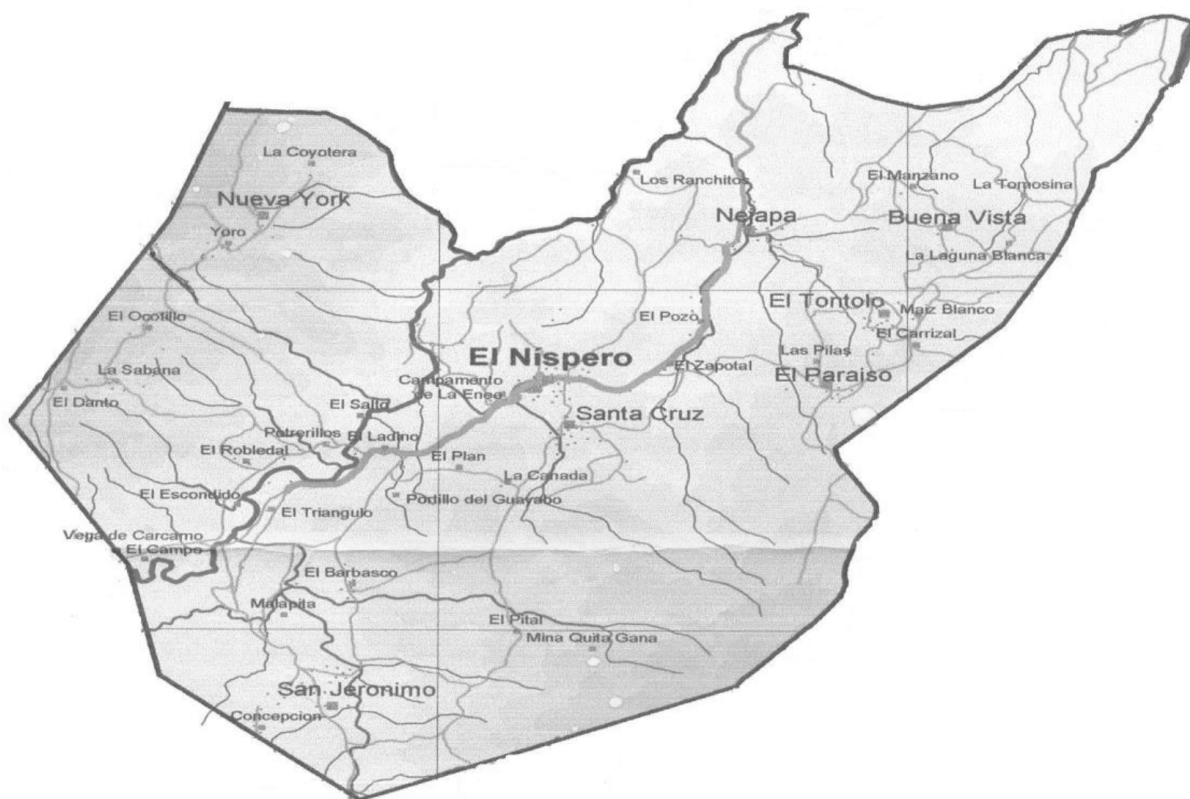
El 59.5% de la población de este municipio cuenta con un nivel educativo de educación básica. El 70.4% de la población de este municipio se dedica a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

La principal fuente de obtención del agua para las viviendas del municipio es el sistema privado con un 80.9%. Este municipio tiene como principal tipo de alumbrado en sus viviendas la electricidad del sistema público con un 84.6%.

Los hogares de este municipio tienen como principal fuente de energía para cocinar, la leña con un 92.2%.

El 7.5% de los hogares de este municipio cuentan con un automóvil propio. Del total de establecimientos económicos de este municipio el 60.47% pertenece al sector comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos.

El Nispero



IV. Metodología utilizada en el proceso de sistematización

f. Objetivo de la sistematización

Construir, a partir de la experiencia institucional, el camino recorrido por la Municipalidad del Níspero, departamento de Santa Bárbara en el proceso de implementación de la Carrera Administrativa Municipal/CAM.

g. Delimitación del objeto sistematizado

Desde la implementación en la municipalidad de la Ley de Carrera Administrativa Municipal en el año 2015 al 2019, se han incorporado procesos administrativos tales como: reclutamiento y selección de personal, organización y funciones, evaluación de desempeño y capacitación. La municipalidad emprendió acciones diversas durante dicho proceso, que han impactado en el tiempo en el quehacer general de la misma.

h. El eje de la sistematización

Las acciones realizadas vinculados con los procesos y prácticas de la CAM en la municipalidad del Níspero departamento de Santa Bárbara.

i. Procedimiento llevado a cabo

En el proceso de recuperación de las prácticas realizadas en la implementación de la Ley CAM de la municipalidad de El Níspero, departamento de Santa Bárbara, se llevó a cabo a través de las siguientes acciones:

- Consulta a las siguientes actoras y actores:

Fuente: Elaboración propia a partir de las personas consultadas.

- El proceso de sistematización se inició en junio del año 2019, hasta noviembre del año 2019 con reuniones periódicas con el equipo técnico de la SETCAM y visitas de consultas a las autoridades y servidores públicos de la municipalidad. Durante ese tiempo se trabajó en la reconstrucción de las prácticas de implementación detectadas en la municipalidad.
- Se ubicaron fuentes de información institucionales (antecedentes, documentos internos), proveniente de las organizaciones y actores claves.
- Se aplicaron técnicas participativas como conversatorios y entrevistas a profundidad, se describieron incidentes críticos, se realizó síntesis de elementos clave.
- Se aplicaron técnicas de análisis documental y de contenido, así como análisis individual a través de entrevistas a profundidad.

j. Reconstrucción histórica

Se reconstruyó de manera general lo que la municipalidad venía desarrollando como parte de la implementación de la Ley Carrera Administrativa Municipal/CAM, desde el momento de mostrar voluntad política por parte de la Autoridad Municipal para su implementación, hasta llegar al 2019. Ahora bien, no se hizo una cronología detallada del contexto institucional, pero sí se identificaron los hitos significativos asociados con la implementación, para conocer las actividades, procedimientos implementados, realizados en el tiempo.

Se puso atención a los cambios realizados desde 2015 al 2019, en los procesos de reclutamiento de personal, organización y funciones, evaluación de desempeño y capacitación.

Personas consultadas según cargo	Tipo de elección	Participantes	
		Mujeres	Hombres
Alcalde Municipal	Elección popular	-	1
Vice Alcaldesa	Elección popular	1	
Secretaria Municipal/ Unidad Municipal de Administración de Personal/ Oficina Información Pública	CAM	1	-
Tesorero Municipal	CAM	-	1
Administración Presupuestaria	CAM		1
Compras y contrataciones	En proceso para ingresar a la CAM	1	
Control Tributario	CAM	1	-
Auditoria Municipal	CAM	1	-
Total		5	3

V. Descripción general de la experiencia a través de la sistematización

La sistematización de la experiencia vivida en la Municipalidad de El Níspero, departamento de Santa Bárbara, se plantea en cuatro momentos: situación inicial, proceso de intervención, situación final y lecciones aprendidas.

a. Situación inicial

En el discurrir histórico de las municipalidades, el personal que funciona en las mismas en su generalidad ha cambiado en cada administración política y la permanencia o continuidad del personal se ve más comprometida, cuando las autoridades municipales de la nueva administración son del partido político contrario al que estaba en la administración saliente.

Esta situación ha traído que los procesos/proyectos en desarrollo por la municipalidad se vean eliminados y/o detenido en el mejor de los casos, porque el nuevo personal desconoce qué debe hacer y cómo hacerlo, razón por la cual deben ser capacitados y los procesos propios de la municipalidad (parte de la cotidianeidad) se ven atrasados.

Causas u oportunidades

A continuación, se describen las causas y oportunidades que originaron la implementación de la Ley CAM en la municipalidad de El Níspero:

Causas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> La discontinuidad de los procesos iniciados en las municipalidades al haber cambios del personal, factor que limitaba las acciones orientadas al desarrollo del municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> La presencia de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras / USAID en el municipio contribuyó al proceso de implementación de la CAM con asesoramiento técnico y fortalecimiento de competencia a través de procesos de capacitación. Presencia de la cooperación internacional que sus resultados eran el fortalecimiento de las municipalidades a través de la generación de conocimiento, competencias técnicas y buenas prácticas. La anuencia de las autoridades municipales en el 2015 para implementar la Ley CAM. La visión de desarrollo que tiene el alcalde para el municipio, a la vez la no politización de los cargos dentro de la municipalidad. Contar con el Sistema de Administración Municipal Integrado, (SAMI), desde el 2016, permitió sinergias de eficiencia, eficacia con la aplicación de la operativización que traía consigo la Ley CAM a través de la aplicación de sus manuales operativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en proceso de consulta.

Factores de contexto

- Por la cultura a lo largo de la historia al inicio de cada administración municipal la cual se ve permeada por los compromisos adquiridos por las y los funcionarios de elección popular como ser alcaldes, regidores, diputados.

- Los cargos de los servidores públicos en la municipalidad por lo general son sustituidos por personal del partido político ganador, este factor para el proceso de la implementación de la CAM también estuvo presente.

b. Proceso de intervención

Precisamos que, para la reconstrucción crítica-reflexiva de la experiencia, sí se considerado sin mucha profundidad los meses iniciales de la implementación de la Ley CAM, lo cual se debe a que los diversos actores que han participado de esta sistematización destacan la experiencia a partir de los cambios realizados a partir de la primera evaluación, la que coincide con los cambios que se implementan en las diferentes áreas a partir de dichos resultados.

Una vez el Alcalde Municipal da su anuencia para implementar la carrera municipal en la municipalidad se realizó lo siguiente:

- A inicios del año 2015, se inician pláticas sobre la implementación de la Ley CAM con funcionarios de la Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras/FOPRIDEH y el alcalde lo presenta a la Corporación Municipal, en la cual se aprueba entrar al proceso.
- A partir de 2016 se inician conversaciones con autoridades municipales y funcionarios de la SETCAM para la implementación de la Ley CAM.
- Se realizaron reuniones para socializar la Ley CAM previo a la implementación de la misma, en las cuales se dio a conocer: beneficios, responsabilidades, permanencia (para los empleados esto significó la ruptura de la norma instaurada en las municipalidades a lo largo del tiempo, una vez que cambiaba la administración municipal, había cambio de personal afines al partido al cual pertenecían las nuevas autoridades).
- En el 2018 se autorizó la respectiva actualización de los manuales para ajustarlos a su contexto.

La implementación de la CAM en el municipio pasó por varios procesos los cuales tuvieron diferente nivel de avance y aplicabilidad, a continuación, se detallan el progreso de cada uno de ellos según lo que establece la Ley de Carrera Municipal:

- Organización y funciones
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Capacitación

Estos procesos¹², están organizados a su vez en momentos¹³, significativos que marcan cambios o inflexiones cualitativas durante el proceso vivido.

¹² PR-Procesos

¹³ M-Momentos

Estos procesos y momentos son resultado de una reconstrucción crítico-reflexiva de la experiencia partiendo de los diálogos, discusiones e intuiciones desarrolladas en las consultas con los empleados municipales y sus autoridades.

5. Organización y funciones

El procedimiento de organización y funciones contempla la estructura organizativa de la municipalidad, las relaciones internas y externas que deben tener cada área de la municipalidad, para lo cual se diseñó un manual que fue elaborado tomando en consideración lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, otras leyes de afectación al ámbito municipal y las realidades técnicas, administrativas tributarias, financieras y de servicios de cada categoría municipal.

Dentro de este proceso se consideran procesos de carácter general aplicados a cada área de acuerdo a su naturaleza, es así como a partir de la implementación de la Ley CAM se introdujeron o fortalecieron procesos que han permitido cambios sustanciales en el quehacer de la municipalidad.

PR I: Responsabilidades del personal

Los servidores públicos de acuerdo a su cargo habían venido realizando actividades, según la demanda del alcalde municipal y su corporación, haciendo tareas que van surgiendo en la vida cotidiana de la municipalidad, algunas reflejadas en el Plan Operativo Anual y muchas de ellas no registradas en el POA. Desde la visión de los servidores públicos hacían lo que se les solicitaba, pero no siguiendo una ruta definida adecuadamente de acuerdo a la naturaleza de su cargo. El POA se hacía, pero en muchos casos no se seguía.

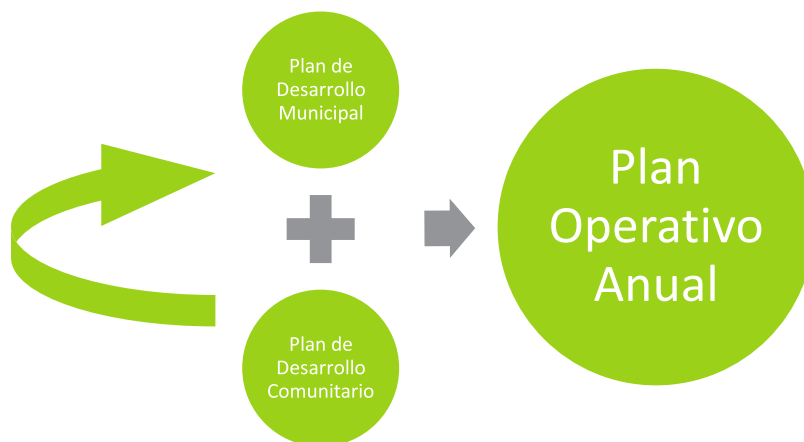
Conocían sus funciones de acuerdo a sus cargos de manera general más no en detalle, su creatividad no la explotaban, según su cosmovisión se habían acomodado a en su cargo. Las funciones eran asignadas de manera directa por el alcalde.

El control de asistencia pasa más por el compromiso y transparencia de cada colaborador que por controles mismos, no existen ninguna forma de control de asistencia, en la actualidad no hay control de entrada y salida se sigue manejando de manera empírica y su puntualidad depende de su responsabilidad. Si van a llegar tarde le notifican a la oficial de *Unidad Municipal de Administración de Personal/UMAP*.

M I: Planificamos nuestra ruta

Con la implementación de la Ley CAM y debido a que los servidores públicos saben que su buen desempeño es una de las condiciones fundamentales para su permanencia, esto ha provocado en cada quien, el compromiso de cumplir con su perfil de acuerdo a lo que se establece en el manual de organización y funciones que se elaboró en el marco de la Ley CAM, es así como se hace un POA por unidad/departamento de acuerdo a los resultados solicitados por el Alcalde.

La coordinación de presupuesto elabora el ante proyecto de presupuesto se hace a partir del Plan de desarrollo municipal, se presenta al alcalde, quien define que asignación corresponde de acuerdo a los porcentajes establecidos para cada rubro. Cabe mencionar que las unidades de tesorería, y administración presupuestaria utilizan el Sistema de Administración Municipal Integrado, (SAMI), solo la unidad de control tributaria utiliza el Sistema de gestión municipal administrativo/SIGMA.



Cabe mencionar que el contar con un POA no exime de hacer otras actividades que puedan presentarse, este tipo de actividades se suman a su quehacer cotidiano y en haber una necesidad especial que requiere asignación presupuestaria, se prepara un proyecto en relación a la necesidad a cubrir, se presenta a la cooperación municipal para su aprobación, luego se introduce el número de acta al sistema y se ingresa el monto a utilizar de acuerdo a la línea presupuestaria que será afectada.

M 2: Reloj Marcador de huella digital, deuda pendiente

La implementación del Reloj Marcador de huella digital como parte de las innovaciones que facilita la Ley CAM, solo duró dos días y se dañó. Posterior al cambio de edificio y cambio de equipo tecnológico a la coordinadora de UMAP, hay que iniciar nuevamente el proceso.

6. Reclutamiento y selección de personal

Este proceso, para la implementación de la Ley CAM era de suma importancia ya que había que ratificar, reubicar al personal que estaba en los diferentes cargos o aceptar su renuncia.

PR 1: Informando sobre la Ley CAM

El primer contacto, lo realiza el alcalde con los servidores públicos, el cual consistió en dar a conocer la Ley CAM, sus beneficios, responsabilidades, así como sus implicaciones. Es así como se inicia con la concientización y la sensibilización sobre cuál será su nuevo rol según la Ley CAM.

M 1: Conscientes de su nuevo Rol

Una vez sensibilizados y concientizados sobre lo que significa pertenecer a la CAM y sus implicaciones, se procedió a preguntar si desean continuar como servidores municipales, se dio la libertad de que ellas/ellos indicaran si deseaban continuar con el proceso o retirarse, a este respecto, en el primer momento de incorporación de servidores públicos se evaluó a cuatro colaboradores: Tesorero Municipal, Secretaria Municipal/ Unidad Municipal de Administración de Personal, Auditora Interna y Administración Presupuestaria. El procedimiento que se siguió fue el siguiente:

- Se les hizo practicó la primera evaluación.

- Se presentaron los resultados a la Corporación Municipal y dan su anuencia a continuar con el proceso, se les notifica y solicitó documentos personales (Currículum vitae y sus respectivos comprobantes, fotografía, antecedentes penales y policiales, copia de la identidad y solvencia).
- Los expedientes se entregaron a la SETCAM y desde ahí se realiza el ingreso al sistema de Registro nacional de técnicos de carrera administración municipal.

En segundo momento, se notifica a los oficiales de Compras y contrataciones, Control Tributario, Catastro y Unidad Municipal Ambiental /UMA que se les evaluaría para iniciar el proceso de ingreso para la CAM, de los cuales los oficiales de la Unidad de Catastro y de la Unidad Municipal Ambiental, no quisieron entrar al proceso de la CAM y en vista de ello renunciaron.

En la actualidad tienen ingresados 5 servidoras/es públicos y 1 en proceso de ingreso a la CAM. Cabe mencionar que debido a razones presupuestarias hubo que asignar tres cargos a una servidora público¹⁴ y la vicealcaldesa asume hace un mes el cargo de Dirección de Justicia Municipal.

Con la finalidad, de que la población comprendiera el porqué de no cambiar el personal como en administraciones anteriores, se inicia procesos de socialización de la Ley CAM en un cabildo abierto televisado.

M 2: Renuncia Versus despido de servidores públicos registrados en la CAM

En relación de la oficial de cargo de Justicia Municipal, esta fue separada de su cargo. Ante este hecho se presentan dos versiones:

Versión 1: Autoridades municipales y Oficial UMAP

Se había recibido denuncia verbal de la población relacionada a la Directora de Justicia Municipal sobre la mala atención que brindaba a la población, luego en un cabildo abierto la ciudadanía la denunció. Ante tal hecho la servidora pública renunció a su cargo.

Versión 2: Servidoras públicas

Según las servidoras públicas, su ex compañera les dijo que después del cabildo abierto, el alcalde la llamó y la despidió, sin entregarle ninguna nota de despido, ella no tenía memorándum acumulados, y tres semanas después de su despido ella fue a la municipalidad y el alcalde le dijo que se le entregarían sus prestaciones.

Es evidente que esta situación ha traído confusión al personal, debido a que en el ambiente laboral circulan dos versiones.

7. Evaluación del desempeño

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información tanto cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones. La implementación del proceso de evaluación permite elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo y la ética, motivo por el cual debe haber un nivel técnico de comprensión sobre el proceso, apoyo y la firme decisión de los miembros que conforman la comisión evaluadora.

PR 1: Conociendo nuestro desempeño

¹⁴ Secretaria Municipal/ Unidad Municipal de Administración de Personal/ Oficina Información Pública.

El proceso de evaluación en la municipalidad, no era una práctica que se realizaba como parte de la administración de recursos humanos, el personal realizaba sus funciones sin contar con una guía que le permitiera evaluarse a sí mismo, ni ser evaluado por sus autoridades, no se evaluaba el desempeño, lo que se hacía era una verificación de actividades asignada, razón por la cual su quehacer se veía comprometido al hacer sus tareas mecánicamente sin incentivos o mecanismos que le despertaran su compromiso, ni la implementación de acciones orientadas a mejorar su desempeño y contribuir al fortalecimiento institucional, limitando su quehacer a las indicaciones dadas por el alcalde, sin poner en práctica sus habilidades para desarrollar su creatividad en la realización de sus funciones.

Desde la implementación de la CAM se han realizado en el 2018: Evaluación basada en gestión por competencia y la evaluación basada en resultados. Para el 2019 se realiza la evaluación que corresponde a competencias.

MI: Mi primer encuentro con la evaluación

La impresión del personal ante la primera evaluación de desempeño por competencia fue de temor, debido a que creyeron que esto estaría asociado a posibles despidos, a pesar de haber recibido una jornada informativa de parte del alcalde y funcionarios de SETCAM, el temor de ser despedido no se despejó hasta después de haber realizado la evaluación¹⁵ cuando se dan cuenta en qué consistía y que el objetivo que se perseguía era conocer sus debilidades para ser superadas y así mejorar su desempeño, factor que permitió una mayor aceptación del personal.

M 2: Conformación de la Comisión de evaluación de desempeño

La comisión evaluadora está conformada por: alcalde, Oficial de la Unidad Municipal de Administración de Personal/UMAP, presidente de la Comisión Ciudadana de Transparencia, Comisionado Municipal y a la vez se incorpora como observadores a un representante de la corporación municipal, un representante de la iglesia católica y uno de la iglesia evangélica.

Cabe mencionar que en la actual Comisión de evaluación de desempeño se ha incorporado tres integrantes más: un representante de la iglesia católica, un representante de la iglesia evangélica y un representante de la corporación municipal (esta figura solo en caso de ausencia del alcalde), quienes según la Ley CAM¹⁶, estas figuras no deben ser parte de dicha comisión.

¹⁵ El objetivo de la evaluación: evaluar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y las competencias de los colaboradores/as en la realización de sus funciones, para el desarrollo de su potencial profesional, así fortalecer a la Municipalidad, y la mejora de la calidad de servicios prestados.

¹⁶ Según el Manual Genérico de Reclutamiento y Selección (página 17), establece “ Las comisiones de Selección de Personal, Capacitación y de Evaluación del Desempeño, se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por: Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema, quien la presidirá, El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere, Uno por la UMAP, quien actuará como Secretario; El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.

El Comisionado Municipal.

M 3: Evaluando nuestro desempeño

El proceso de evaluación se hizo en tres momentos: autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y por último por la Comisión de evaluación de desempeño. La evaluación inicial que se practicó en el mes de junio del 2018 fue la Evaluación del Desempeño¹⁷ basada en Gestión por Competencias¹⁸, completando el proceso de evaluación con la evaluación basada Resultados y para 2019 se practicó la evaluación basada en gestión de competencias, el procedimiento que se siguió pasaba por tres momentos, lo que permitió autoevaluarse y desde su visión saber cómo estaban, para luego a través de la evaluación de su jefe inmediato y de la comisión de evaluación de desempeño ratificar o ampliar cuál era su verdadero desempeño.

Una vez aplicada la primera evaluación se dio a conocer los resultados en una reunión de trabajo y posteriormente se entregó a cada personal evaluado sus resultados de manera escrita, se sostuvo un diálogo, cabe mencionar que en la evaluación practicada en 2019 se tomaron criterios más basados en lo que dice la población a los comisionados y no en otros aspectos como lo establecen las fichas de evaluación.

De acuerdo a la nueva ficha que se usó para la Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias ha creado dificultad en la asignación de la nota y las/los ~~algunos~~ integrantes de la comisión consideran que es muy dura al calificar al empleado y necesitan ser capacitados en ella (Esta ficha fue facilitada por GLH).

M 4: Los resultados de la evaluación y el mejoramiento del desempeño

Con la primera Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias se inició un cambio en el desempeño del personal, ya que fue en esta primera fase de evaluación, el personal se da cuenta en qué áreas está fallando de acuerdo a las especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias de acuerdo a su cargo, se identifica el nivel de ajuste de cada quien de acuerdo a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias¹⁹ necesarias para cada puesto la cual reflejó los puntos fuertes y débiles de cada servidora o servidor público. Esta parte de la evaluación le dio a cada quien una radiografía de cómo estaba y fue el inicio de cambio de mejora de cada quien de acuerdo a los resultados reflejados en la evaluación. En vista de los resultados cada quien emprende una actitud de cambio en relación a las limitantes identificadas. La segunda fase de la evaluación del 2018 la cual se basó en desempeño por resultados, el personal ya sabía que sería evaluado en base a resultado/metas los que se tomarían del POA, eso hizo que el personal mejorara no solo en base a las limitantes identificadas en la primera fase de evaluación, sino ponerse como reto mejorar sus acciones para alcanzar las metas propuestas.

¹⁷Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

¹⁸ Las Competencias se definen como el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que ostentan las personas y mediante las cuales inciden directamente en el desarrollo de sus puestos de trabajo y en el comportamiento organizativo

¹⁹ De acuerdo al manual Genérico de Evaluación y Desempeño se miden las siguientes competencias: Responsabilidad, iniciativa, actitud respecto al trabajo, planificación y organización, conocimiento del trabajo, obtención de resultado, capacidad de análisis, cuando proceda, motivación del personal, cuando proceda, habilidad en la toma de decisiones, actitud hacia el trabajo en equipo, calidad de servicio, creatividad, liderazgo, integridad, autodesarrollo.

Es importante destacar que, en la evaluación del 2019, los servidores públicos han quedado un poco preocupados porque el parámetro que permeo dicha evaluación fue lo que la población les dice a los comisionados, sin tener un conocimiento más profundo de las funciones en cada puesto.

8. Proceso de Capacitación

La Carrera Administrativa Municipal tiene como propósito la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores municipales de carrera, que contribuyen al cumplimiento eficiente de las tareas en función de sus qué asignaciones de acuerdo a su cargo, según lo establecido en manual de organización y funciones, para que mediante las debilidades encontradas en las evaluaciones se implemente un plan de capacitación.

PR I: Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad

La CAM como objetivo específico de capacitación plantea elaborar el Plan Anual de Capacitación²⁰ acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad. Sabiendo que la capacitación es de suma importancia y a la vez un requisito para la profesionalización continua del servidor público, y que la progresión en la CAM debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación de desempeño según lo establece la Ley CAM²¹.

M I: Plan de capacitación deuda pendiente

No se cuenta con un Plan Anual de Capacitación²² y en el POA no hay asignación presupuestaria para tal fin. Para fortalecer las competencias de las y los servidores públicos, se han realizado capacitaciones con apoyo recibido de otras instituciones:

Institución	Capacitación
Gobernabilidad Local Honduras	Elaboración de POA Controles internos
SETCAM	Ley CAM

Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas realizadas

²⁰ La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

²¹ Capítulo I- Artículo 33.

²² Según el Manual Genérico de Capacitación el objetivo específico dice -Brindar lineamientos para elaborar el Plan Anual de Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad-.

c. Situación final

La municipalidad de El Níspero desde los inicios de la implementación de la Ley CAM ha tenido cambios sustanciales, mismos que se han proyectado en el quehacer de la misma. A continuación, se realiza la descripción de la situación actual:

En la actualidad se cuenta con 5 servidores públicos inscritos en el Registro nacional de técnicos de carrera en administración municipal y un servidor público está en proceso de evaluación para ingresar a la CAM.

En el 2018 se realizó la Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias, y una evaluación por objetivos (Resultados), 2019 la fase Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias, hasta la fecha cada servidor público ha mejorado sustancialmente en el cumplimiento de sus objetivos, de igual forma ha logrado mejorar sus competencias, de acuerdo a la visión de los miembros de sociedad civil que integran la comisión de evaluación hay que mejorar la atención a la población a razón de los comentarios que reciben en las comunidades.

El proceso de planificación se ha convertido en la herramienta clave de funcionamiento ya que cada unidad planifica anualmente, a la vez llevando dichas planificaciones a nivel mensual, este accionar permite que cada colaborador conozca de manera detallada los resultados esperados y pueda hacer replanificaciones en caso de ser necesario y a la vez le permite al alcalde y la UMAP dar un seguimiento a cada unidad. Cabe mencionar que habrá que seguir fortaleciendo los procesos de formación específica para cada unidad, con la finalidad de que puedan definir en detalle las acciones planteadas en los planes generales.

Aún hay pendientes en relación a la CAM, como ser el caso del proceso de capacitación, ya que falta cumplir con la elaboración del Plan Anual de capacitación. Cabe mencionar que se están fortaleciendo capacidades del personal a través del apoyo brindado por Gobernabilidad Local Honduras, acompañamiento y asesoramiento que brinda la SETCAM.

Por ser una municipalidad categoría “C”, hay limitantes presupuestarias y eso ha traído consigo el tener que sobrecargar algunos servidores públicos para poder cubrir con las demandas de estar dentro de la CAM y dar respuesta a las necesidades del municipio.

No se ha unificado el uso del SAMI, ya que la Unidad de Control Tributario usa aun el SIGMA, debido a que no ha recibido la capacitación correspondiente para usar el SAMI.

VI. Hallazgos encontrados

Durante el proceso de investigación a través de las consultas realizadas se logró identificar los siguientes hallazgos:

20. Contar con un Plan Operativo Anual, el cual se tome como herramienta fundamental de trabajo, fortalece el accionar de la municipalidad, de acuerdo a los resultados que se prevén en el plan.
21. Mediante las evaluaciones los servidores públicos han logrado conocer sus debilidades y cómo están, de esa forma orientar su accionar mediante procesos de formación y asesoramiento que puedan recibir de entes con competencia concurrentes y/o cooperantes.
22. En relación al personal, en la evaluación practicada en agosto 2019, prevaleció el criterio de parte de los miembros de sociedad civil basado en los comentarios que dice la población, en vista de eso los servidores públicos consideran que, se deben tomar en cuenta dichos comentarios, pero deben basar la evaluación en función de su desempeño, ya que la opinión de la población es subjetiva y permeada por prejuicios que no fortalecen la gobernabilidad.
23. En relación a las debilidades que arrojan las evaluaciones aplicadas al personal no se logró identificar un seguimiento estricto a de cada servidor público según los resultados, lo que se practica es dar a conocer los resultados de cada evaluación y que los servidores públicos realicen los cambios pertinentes y verificar avances en la siguiente evaluación.
24. Los servidores públicos tienen la idea errónea de que al entrar en la CAM solo se les reconocerá dos años de antigüedad, que pierden la misma en caso de contar con más de dos años, esta idea se fundamenta en la información que recibieron en algunos procesos de capacitación, y a pesar de las capacitaciones brindadas por la SETCAM, y aclaraciones de la oficial de la UMAP, esta condición está afectando la tranquilidad y haciendo que duden de los derechos que tiene por ser parte de la CAM.
25. Para dar a conocer la Ley CAM a la población, en una sesión de corporación municipal que se hizo televisada, se socializó la implementación de la Ley CAM en la municipalidad.
26. En relación a las vacaciones²³ que tienen derecho los servidores públicos, presentan dudas sobre sus derechos ya que solo gozan de los días dados en Semana Santa, Semana Morazánica y los días dados a fin de año, sin tomar en cuenta la antigüedad del personal, según la oficial de UMAP este fue un acuerdo entre el alcalde y las/los servidores públicos.
27. A los servidores públicos no se les realiza ninguna deducción para gozar de una pensión una vez se jubilen, situaciones que les preocupa ante un futuro retiro.

²³ Según la Ley CAM, artículo 53 Vacaciones anuales. El personal al servicio de las entidades locales incluidas en el ámbito de aplicaciones de esta Ley, tienen el derecho a disfrutar de un periodo vacacional remunerado de acuerdo al tiempo activo.

28. La oficial de Auditoría cuando detecta alguna anomalía, la conversa con el alcalde y si no hay cambio envía un memorando solicitando que deben subsanar el hecho en mención. Cabe mencionar que ha habido aceptación de la falta y no ha tenido conflictos por hacer el llamado de atención.
29. La última experiencia de cómo se llevó a cabo la evaluación de agosto y la separación de la oficial de la Dirección de Justicia Municipal, ha creado un nivel de incertidumbre y especulación sobre la fragilidad que tienen con respecto a su permanencia, de igual manera persiste el temor de ser despedidos una vez que la municipalidad cambie de alcalde.
30. Los servidores públicos a raíz de los resultados obtenidos en las evaluaciones han emprendido nuevas acciones para mejorar los resultados de su unidad, ejemplo de ello, la responsable de Control Tributario, en tiempo de amnistía, avisa mediante parlantes la oportunidad para población, se hace anuncio en la radio comunitaria y visitas domiciliarias para comunicar su estatus en relación a los impuestos, todo ellos con la finalidad que lleguen a pagar y los resultados han sido positivos, ha aumentado la recaudación fiscal, solo se ha realizado una tesorería móvil, pero se suspendió porque había muchos asaltos.
Se han implementado las audiencias públicas con apoyo del Juzgado de Paz, para llegar a aquellos contribuyentes que no acuden a pagar, acción que ha permitido recuperación fiscal, cabe mencionar que se compartió esta nueva estrategia con otras municipalidades en una capacitación que estaba dando GLH y la misma se tomó como una experiencia exitosa.
31. Ahora Tesorería se siente más segura y confiada por lo estricto del proceso que se sigue, ya que antes de pasar los cheques a firma, pasan por compras y contrataciones, Auditoría y presupuesto, eso no quiere decir que se confía, ya que siempre se revisa, a la vez que al contar con SAMI hay mayor control.

VII. Lecciones aprendidas

El proceso vivido desde el año 2015 cuando inicia la implementación de la Ley CAM en la municipalidad ha dejado las siguientes lecciones aprendidas:

1. En la medida que los servidores públicos se empoderen de la Ley CAM, eso fortalecerá la sostenibilidad de la misma, ya que las autoridades actuales o venideras no podrán pasarse sobre la Ley y así ellos/ellas podrán defender su derecho.
2. La realización de capacitación interpretativa sobre la Ley CAM, es fundamental para dilucidar las dudas que han generado los últimos hechos acaecido en la municipalidad.
3. Realizar la separación de personal siguiendo los parámetros establecidos según la Ley CAM, fortalecerá la credibilidad de la misma y permitirá que el personal se empodere de ella.
4. Seguir el proceso de contratación de personal según lo establece la Ley CAM, aunque sea en carácter de interinato, fortalecerá gobernabilidad en la municipalidad. (La contratación de personal por contrato la realiza el alcalde).
5. En vistas de los problemas de relaciones interpersonales, se deben emprender acciones para fortalecerlas las relaciones interpersonales a pesar de que sí hacen trabajo en equipo cuando sea necesario.
6. Según la opinión de servidores públicos es importante que la comisión de evaluación de desempeño tome en cuenta lo que dice la población sin dejar a un lado los parámetros establecidos por Ley, ya que estos parámetros son técnicos y han sido diseñados para el logro de resultados.
7. La creación de un correo institucional para el envío de la documentación en los procesos de cotización y compras, ha permitido optimizar recursos económicos.
8. El cambio de actitud hacia el trabajo ha sido el mayor aprendizaje, ya que han ido cambiando su mentalidad entre los compañeros y hacia la atención a la población.

9. El proceso de la Planificación es más riguroso, ahora el POA está conectado al presupuesto de manera directa, el ante proyecto de presupuesto se hace a partir del Plan de desarrollo municipal se presenta al alcalde y ellos definen qué asignación corresponde, todo este proceso ha fortalecido la gobernabilidad dentro de la municipalidad.
10. Al acercarse la comisión a la municipalidad y conocer de cerca el quehacer verdadero de cada servidor público, les dará elementos objetivos para evaluar al personal y contraponerlo con la opinión de la población les dará un mejor criterio como evaluadores.
11. Se ha acudido a las Iglesias, Patronatos y Juntas Administradoras de Agua/JAA, para sensibilizar a la población sobre la importancia de que acudan a la municipalidad a cumplir con sus deberes y obligaciones del pago oportuno de sus impuestos y eso ha permitido llegar a la población.

VIII. Recomendaciones

En vista de los resultados que ha arrojado la sistematización se dan las siguientes recomendaciones:

1. Para la elaboración de diagnóstico de capacitación y su respectivo plan, hacer convenio de apoyo con universidades que tengan presencia en la zona para contar con la colaboración de los estudiantes por egresar, es fundamental que ambos procesos se elaboren de manera colaborativa.
2. De acuerdo a los resultados que arrojan las evaluaciones, fortalecer el proceso de seguimiento ante las debilidades detectadas, en vista de la sobre carga del responsable de RRHH que a la vez lleva otros cargos y la necesidad de dar seguimiento es recomendable que la Comisión de evaluación de desempeño pueda involucrarse en el seguimiento de las y los servidores públicos.
3. SETCAM realice las aclaraciones pertinentes en lo relacionado a los derechos que gozan los servidores públicos cuando son parte de la CAM, utilizando ejemplos que pudiesen presentar para una mejor comprensión de la misma y de esa forma disipar las dudas que existen en relación a sus derechos.
4. Elaborar una programación de las vacaciones del personal de acuerdo a la antigüedad respetando lo que se establece la Ley CAM según el Artículo 53.
5. SETCAM deberá realizar capacitaciones de reforzamiento a la Comisión de evaluación de desempeño usando metodología popular y uso de mecanismos de verificación de aprendizajes, para garantizar la comprensión de los contenidos brindados.
6. Enviar a capacitar a la servidora pública responsable de la unidad de tributación municipal y Catastro sobre el SAMI, para hacer más eficiente la gestión municipal y establecer las sinergias entre las unidades que tengan correspondencia.
7. Brindar capacitación sobre los derechos y responsabilidades del personal dentro de la CAM, de igual forma impartir capacitaciones sobre relaciones interpersonales y atención al cliente con la finalidad de fortalecer al personal de la municipalidad.
8. Implementar un buzón de sugerencias para que la población pueda denunciar casos de mala atención, realizar visitas domiciliarias para conocer el punto de vista de aquellas personas que han recibido atención, aplicar encuestas a las personas que llegan a la municipalidad a pedir un servicio.
9. Generar estrategias que permitan que la Ley CAM paulatinamente se vaya desarrollando en su totalidad y a la vez fortalezca a nivel de la municipalidad, inyectar el porcentaje establecido a las municipalidades para su buen funcionamiento y fortalecer el presupuesto de la SETCAM para que ella, como rectora de la ley, brinde el asesoramiento técnico y administrativo correspondiente.

IX. Bibliografía

- Poder Legislativo. (31 de Julio de 2010). Ley de Carrera Administrativa Municipal- Decreto N° 74-2010. Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.
- Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Evaluación de Desempeño. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Organización y Funciones. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Puestos y Salarios. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Reclutamiento y Selección. Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual Genérico de Capacitación. Tegucigalpa, Honduras.

X. Anexos

Lista de funcionarios y servidoras/es públicos entrevistados

N	Nombre	Cargo
1	Pablo Antonio Leiva Hernández	Alcalde Municipal
2	Fanny Vanessa Aguilera Funes	Vicealcaldesa/ Directora Municipal de Justicia
3	Rut Dalila Bobadilla Romero	Secretaria Municipal
4	Sergio Antonio Dubón Dubón	Tesorero Municipal
5	Francis Yamilett Membreño Díaz	Control Tributario
6	Mayra Lizeth Cárcamo Cruz	Auditora Municipal
7	Ángel David Hernández Funes	Administración Presupuestaria
8	Adalicia Cardona	Compras y contrataciones

Fotografías



Edificio Municipalidad de El Nispero, Santa Bárbara



Corporación Municipal



Vicealcaldesa y Secretaria Municipal



Oficial de Control Tributario



Oficial de Administración presupuestaria



Oficial de Auditoría interna



Tesorero Municipal



Oficial de Compras y contrataciones



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Asociación
de Municipios
de Honduras

**GOBERNABILIDAD
LOCAL HONDURAS**

SECRETARÍA TÉCNICA DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTA ELENA DEPARTAMENTO DE LA PAZ



Colonia La Reforma paseo La Reforma,
tres casas arriba de la Iglesia Adventista,
casa No. 2796, antiguo edificio de AMHON
Tegucigalpa, Honduras - CA



+504 2222 2539
+504 2222 2548
+504 2222 2560



info@setcamhn.com

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID en inglés, United States Agency for International Development). Los contenidos son responsabilidad de la Secretaría Técnica de Carrera Administrativa Municipal (SETCAM) y no necesariamente reflejan la opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Contenido

I.	Introducción	6
II.	Antecedentes	7
III.	Descripción del municipio	8
a.	Historia.....	8
b.	Ubicación geográfica.....	8
c.	Caracterización del municipio	9
Física	9	
Biologica	9	
Patrimonio cultural.....	10	
IV.	Metodología utilizada en proceso de sistematización.....	11
k.	Objetivo de la sistematización.....	11
l.	Delimitación del objeto sistematizado	11
m.	El eje de la sistematización	11
n.	Procedimiento llevado a cabo	11
o.	Reconstrucción histórica.....	12
V.	Descripción general de la experiencia a través de la sistematización.....	13
d.	Situación inicial	13
Factores de contexto	14	
e.	Proceso de intervención	14
9.	Organización y funciones	15
10.	Reclutamiento y selección de personal.....	17
11.	Evaluación del desempeño	19
12.	Proceso de Capacitación	21
f.	Situación final.....	22
VI.	Hallazgos encontrados	24
VII.	Lecciones aprendidas.....	27
VIII.	Recomendaciones.....	29
IX.	Bibliografía	31
X.	Anexos	32
	Lista de Funcionarias, funcionarios y servidoras/es públicos	32
	Fuente: Elaboración propia a partir de las personas consultadas.	32
	Fotografías	33

Siglas

AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
CAM	Carrera Administrativa Municipal
GLH	Gobernabilidad Local Honduras
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
PDC	Plan de Desarrollo Comunitario
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
SAMI	Sistema Administrativo Municipal Integrado
SETCAM	Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal
UMAP	Unidad Municipal de Administración de Personal
UMT	Unidad Municipal Técnica
USAID	United States Agency for International Development (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)
RENTCAM	Registro Nacional de Técnicos de Carrera de Administración Municipal

I. Introducción

Con la puesta en vigencia de la Ley de Carrera Administrativa Municipal (CAM) en septiembre 2014 se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño, la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) con facultades expresadas en la Ley y su Reglamento, operativiza la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), e inicia sus operaciones formales en fecha 19 de marzo del 2016.

El objeto de la Ley de Carrera Administrativa Municipal es crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades, asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, la estabilidad laboral en base al mérito y fomentar la profesionalización; estos procesos han sido desarrollados con el apoyo de la sociedad civil, cooperantes y programas impulsados por el gobierno.

La Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal con apoyo financiero de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras, emprendió un proceso de sistematizar experiencias de éxito como parte del avance en la implementación de la Ley CAM, tomando para ello la Municipalidad de Santa Elena departamento de La Paz.

El proceso de sistematización consistió en recabar información a partir de las experiencias que han tenido las y los servidores públicos de la municipalidad, así como las autoridades municipales, este proceso permitió conocer cómo se hizo el proceso de implementación y qué ha significado el mismo en el quehacer municipal.

La presente sistematización plantea la descripción del municipio, metodología utilizada en el proceso, descripción general de la experiencia, hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones.

II. Antecedentes

La Ley de Carrera Administrativa Municipal (CAM) fue aprobada mediante el Decreto Legislativo 74-2010 de junio del 2010 y entró en vigencia a partir del 29 de septiembre del 2014. La CAM tiene por objetivo, crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, mancomunidades y asociaciones intermunicipales y otras entidades municipales creadas por las Corporaciones Municipales, a fin de garantizar la eficiencia del servicio y fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

El Reglamento de la CAM fue aprobado mediante decreto ejecutivo 53-2016, y seguidamente se crea la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), que es el principal órgano técnico normativo de apoyo, coordinación, asesoría jurídica y técnica al servicio de las municipalidades y demás entidades adscritas al sistema de Carrera Administrativa Municipal. De esta manera se inicia una etapa importante e innovadora dentro del contexto municipal hondureño.

III. Descripción del municipio

a. Historia

Los primeros pobladores de este municipio eran originarios del Pueblo de Joco del departamento de Usulután (República de El Salvador), se dice que se dirigieron primeramente a San Juan Yarula, no se sabe por qué se trasladaron a otro sitio que ellos llamaron Molguara y fundaron una aldea con el nombre de Santiago de Joco, construyeron una Ermita en la cual veneraban la imagen de Santiago Curarén que ellos habían traído de Jocoarán juntamente con una campana, mismas que hasta la fecha están en perfectas condiciones. Tiempo después hubo un temblor muy fuerte y destruyó la ermita, pudiendo librar solamente la imagen y la campana, por este motivo se decepcionaron del lugar, abandonándolo, se dirigieron hacia al sur en donde hallaron un paraje que les gustó mucho y ahí fundaron la Aldea de Azacualpa en donde permanecieron 40 años, pero al cabo de este tiempo, el número de habitantes había crecido considerablemente y la vida se les hacía más difícil porque el terreno propio para el cultivo del maíz, era muy reducido por este motivo determinaron mejor trasladarse a la montaña (como decían ellos) y vinieron nuevamente a ocupar el antiguo Joco.

El último alcalde auxiliar que tuvo la aldea de Joco fue un señor llamado Pedro Benítez como autoridad de la comunidad, convocó a los habitantes, excitándolos para que de común acuerdo se nombrara una comisión compuesta de los principales hombres y fuera a la antigua capital, Comayagua y presentara una solicitud para que se les elevara al rango de municipio. Así fue que Santa Elena, antes pueblo de Joco fundada en 1701, fue elevada a categoría de municipio en el año 1870.

b. Ubicación geográfica

El municipio de Santa Elena está situado en el paraje llamado Malguara, a 26 kilómetros de Marcala, en la frontera con El Salvador.

Los Límites geográficos son los siguientes:

Al norte: con el municipio de San Marcos de la Sierra del departamento de Intibucá.

Al sur: con la República de El Salvador.

Al este: con el Municipio de Yarula, La Paz.

Al oeste: con el Municipio de San Marcos de Sierra y Colomoncagua, del departamento de Intibucá.

Mapa Municipio de Santa Elena, La Paz.



c. Caracterización del municipio

Física

El Municipio de Santa Elena, La Paz, está asentado cerca de la zona fronteriza con la república de El Salvador se divide en dos zonas, la parte alta en donde el terreno es plano, la parte baja con terreno disperejo y es donde están ubicadas las zonas más vulnerables del municipio.

Biológica

En el municipio, se encuentran ubicadas dos microcuencas, la del río Guarataro, ubicada en la parte alta de la comunidad de Monte Copado, pasando cerca del Casco Urbano del municipio unos 100 metros de distancia y la fuente de agua de Palo Blanco de la cual muchas comunidades reciben agua de esa fuente.

La fauna que predomina en el municipio está constituida, por conejos, venados, coyotes, ardillas, guazalos (tacuazines), cusucos, garrobos, gato de monte, guatusas, tepezcuintes, taltuzas y zorrillos. Las aves existentes son los gavilanes, lechuzas, zanates, zopilote, paloma, oropéndolas, pericos,

gorriones, pájaro carpinteros, chequeques, corre caminos (tanunas), chorchas, jilgueros, codorniz y taltuzas. Las culebras más comunes: zumbadora, coral, coral falso, cascabel, bejuquilla, mica, mazacuate.

La vegetación predominante en el territorio, es el pinabete, pino, pino macho, cedro, caoba, laurel, roble, tataskán, guachipilín, ciprés y liquidámbar, anona, durazno, matasano.

En cuanto a plantas ornamentales sobresalen los helechos, orquídeas, helechos de lirios, chinas. Con relación a las plantas medicinales se encuentran las zucunan, con (tatascán), guarumo, cola de caballo, falso pimiento, sauco, apasote.

Patrimonio cultural

Santa Elena, es una comunidad amigable y trabajadora, se dedican a la producción artesanal de derivados de leche como la cuajada y mantequilla, las que se pueden degustar con tortillas de maíz cocinadas en hornillas de barro acompañadas con una taza de café. También se cultiva en menor escala café, hortalizas y frutales de altura, las cuales se comercializan con los vecinos, como parte de su cultura una diversidad de costumbres, tradiciones y gastronomía típica, entre las que mencionamos las siguientes:

Posee patrimonio cultural, como la Cueva Pintada del Potrero, ubicada entre los profundos barrancos y cadenas montañosas, muy cerca del río Mogola, en el Municipio de Santa Elena, departamento de La Paz, cerca de la frontera con El Salvador. Esta contiene más de 200 figuras pintadas y grabadas sobre un impresionante paredón de casi 25 metros de alto. Entre sus tradiciones se pueden mencionar:

- Celebrar las ferias patronales cada año, en el mes de marzo y julio.
- El festival del Maíz en el mes de octubre con desfile de carrozas.
- Procesiones con el patrón Santiago y la virgen de Santa Elena.
- La celebración de las posadas en el mes de diciembre.
- La celebración de las flores todo el mes de mayo
- Reuniones en las iglesias (católicas y evangélicas).
- Desfile del 15 de septiembre.
- Celebración de procesiones en Semana Santa.
- Bendición de granos básicos y agua en Semana Santa.
- Realizar Mojigangas en las ferias.
- Baile de los negritos.
- Celebración de Reinados en las ferias.
- Fiestas bailables en ocasiones especiales con el cierre de la feria.
- Llevarles flores a los muertos para el día de los finados.
- Celebrar el novenario y primer año a las personas fallecidas.
- Hacer hachones (fogatas) frente a las casas el 7 de diciembre en honor a la virgen de La Inmaculada Concepción, ya que se creen que la virgen visita los hogares donde está la fogata.
- Celebrar la Navidad y el Año Nuevo.

IV. Metodología utilizada en proceso de sistematización

k. Objetivo de la sistematización

Construir, a partir de la experiencia institucional, el camino recorrido por la Municipalidad de Santa Elena departamento de la Paz en el proceso de implementación de la Ley Carrera Administrativa Municipal/CAM y su Reglamento.

l. Delimitación del objeto sistematizado

En el transcurso histórico de la municipalidad, desde la implementación de la Carrera Administrativa Municipal en el año 2015 al 2019, se han incorporado procesos administrativos tales como: reclutamiento y selección de personal, organización y funciones, evaluación de desempeño y capacitación. La municipalidad emprendió acciones diversas durante dicho proceso, que han impactado en el tiempo en el quehacer general de la misma.

m. El eje de la sistematización

Las acciones realizadas vinculados a la práctica de los procesos de la Ley CAM en la municipalidad de Santa Elena, La Paz.

n. Procedimiento llevado a cabo

En el proceso de recuperación de las prácticas realizadas en la implementación de la Ley CAM en la municipalidad de Santa Elena, La Paz, se llevó a cabo a través de las siguientes acciones:

- Consulta a las siguientes actoras y actores:

Personas consultadas según cargo	Tipo de elección	Participantes	
		Mujeres	Hombres
Alcalde Municipal	Cargo de Elección popular	-	1
Vicealcaldesa	Cargo de Elección popular	1	-
Regidor municipal	Cargo de Elección popular	-	1
Comisionado Municipal	Elección comunitaria	-	1
Secretario municipal	Servidor de carrera	-	1
Tesorero municipal	Servidor de carrera	-	1
Contabilidad y Presupuesto municipal	Servidor de carrera	1	-
Catastro municipal	Alcalde Municipal	-	1
Proyectos y perfiles	Alcalde Municipal	-	1
Oficina municipal de la Mujer OMM	Alcalde/con la venia de los grupos de mujeres.	1	-
Unidad Municipal Ambiental UMA	Alcalde Municipal	1	-
Total		4	7

Fuente: Elaboración propia a partir de las personas consultadas.

- El proceso de sistematización inició en junio del año 2019, hasta noviembre del mismo año, tiempo durante el cual se realizaron jornadas de consulta, para la reconstrucción de las prácticas de implementación en la municipalidad.
- Se ubicaron fuentes de información institucionales (antecedentes, documentos internos), proveniente de la organizaciones y actores clave.
- Se aplicaron técnicas participativas, como grupos focales y conversatorios.
- Se aplicaron técnicas de análisis documental y de contenido, así como análisis individual a través de entrevistas a profundidad.
- Mediante la aplicación de las técnicas grupales como individuales se describieron incidentes críticos, se realizó síntesis de elementos clave, a través del uso de matrices integrativas.

o. Reconstrucción histórica

Se reconstruyó de manera general lo que la municipalidad venía desarrollando como parte de la implementación de la Ley Carrera Administrativa Municipal/CAM, desde el momento de mostrar voluntad política por parte de la Autoridad Municipal para su implementación, hasta llegar al 2019. Ahora bien, no se hizo una cronología detallada del contexto institucional, pero si se identificaron los hitos significativos asociados con implementación de la Ley CAM, para conocer las actividades, y procedimientos implementados, realizados en el tiempo.

Se dio mayor énfasis a los cambios realizados desde 2018 al 2019²⁴, en los procesos de reclutamiento de personal, organización y funciones, evaluación del desempeño y capacitación, cabe mencionar que, debido a los cambios en la corporación municipal, así como la limitada cantidad de servidores públicos como parte de la CAM, ello produce cierto nivel de imprecisión en las fechas de inicio y la descripción de algunos hechos.

²⁴ Este énfasis se fundamentó debido a que se consultó a las nuevas autoridades, las cuales inician su administración en el año 2018, al igual que la comisión de evaluación de desempeño y en la municipalidad solo hay tres servidores públicos registrados en la RENTCAM.

V. Descripción general de la experiencia a través de la sistematización

La sistematización de la experiencia vivida en la municipalidad de Santa Elena, departamento de La Paz se plantea en tres momentos: situación inicial, proceso de intervención, situación y lecciones aprendidas.

d. Situación inicial

En el transcurrir histórico de las municipalidades, el personal que funciona en las mismas en su generalidad ha cambiado en cada administración política y la permanencia o continuidad del personal se ve más comprometida, cuando las autoridades municipales de la nueva administración son del partido político contrario a que estaba en la administración saliente. Esta situación ha traído que los procesos en desarrollo por la municipalidad se vean eliminados y/o detenidos en el mejor de los casos, porque el nuevo personal desconoce qué debe hacer y cómo hacerlo, razón por la cual deben ser capacitados y los procesos propios de la municipalidad (parte de la cotidianeidad) se ven atrasados.

Causas u Oportunidades

A continuación, se describen las causas y oportunidades que originaron la implementación de la CAM en la municipalidad de Santa Elena:

Causas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El desconocimiento de las autoridades municipales sobre el funcionamiento operativo y administrativo de la misma. • La municipalidad no contaba con procedimientos administrativos y operativos definidos ni manuales de funcionamiento. • Clientelismo político que ha incidido en la contratación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • COSUDE/AMHOM (MANUALES) • AMHON/FOPRIDEH (primera evaluación del desempeño). • La presencia de la Actividad Gobernabilidad Local Honduras / USAID en el municipio continuó con el proceso de implementación de la Ley CAM con asesoramiento técnico y fortalecimiento de competencias a través de procesos de capacitación. • Contar con el Sistema Administrativo municipal/SAMI, Sistema de Administración Integrado, desde el 2014, que permitió sinergias de eficiencia y eficacia con la aplicación de la operativización que traía consigo la Ley CAM a través de la aplicación de sus manuales operativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en proceso de consulta.

Factores de contexto

- La municipalidad por ser el único ente generador de empleo público en el municipio, y según la cosmovisión de la población de Santa Elena, la Ley CAM no debe ser implementada en la municipalidad porque esto les quita la oportunidad a otras personas de tener un empleo durante cada administración política y más cuando hay cambio de administración del partido contrario.
- Santa Elena por ser un municipio con población indígena, hay procesos y decisiones que han tenido que pasar por la venia de los Consejos étnicos.
- Por el empoderamiento que se ha logrado en las comunidades por parte de la mujer, el nombramiento de la Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer/OMM, la elige el alcalde con venia de las mujeres organizadas, razón por la cual este cargo según la comunidad no debe entrar en proceso de concurso, ni ser ingresado a la RETNCAM, ya que desde la cosmovisión de la mujer si esta oficina entra en la CAM, se pierde el control de participación de la mujer en la toma de decisiones, y la OMM debe obedecer a las necesidades de la mujer y no a las disposiciones de la municipalidad.

e. Proceso de intervención

Precisamos que, para la reconstrucción crítica-reflexiva de la experiencia, se ha considerado sin mucha profundidad los primeros años iniciales de la implementación de la Ley CAM, lo cual se debe a los diversos cambios de actores que han participado en esta experiencia, se ha profundizado en los hechos a partir de los cambios realizados en esta última administración municipal, ha sido de suma importancia destacar procesos la evaluación de personal, despidos o renuncia del personal, entre otros.

Cabe destacar que cuando la Corporación Municipal 2018-2022 asumió la administración, la Ley CAM, ya estaba en proceso de implementación. Contando con la anuencia de la Corporación Municipal se ha realizado lo siguiente:

- Elaboración de los manuales.
- A inicios del año 2016, se inicia el proceso de implementación de la Ley CAM con el acompañamiento técnico de la AMHON a través de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal/SETCAM y FOPRIDEH.
- Se realizaron reuniones para la implementación de la Ley CAM, en las cuales se dio a conocer: beneficios, responsabilidades, que la permanencia en sus cargos depende de su desempeño, y por la idiosincrasia de la población en esta zona las personas que inician a formar parte de la CAM no estaban totalmente convencidas/os de formar parte del proceso.
- Se implementa el reloj marcador de huella digital, con la finalidad de fortalecer el manejo de recursos humanos.

La implementación de la CAM en el municipio pasó por varios procesos los cuales tuvieron diferentes niveles de avance y aplicabilidad. A continuación, se detallan el progreso de cada uno de ellos según lo que establece la Ley de Carrera Administrativa Municipal:

- Organización y funciones
- Reclutamiento y selección
- Evaluación del desempeño
- Capacitación

Estos procesos²⁵, están organizados a su vez en momentos²⁶, significativos que marcan cambios o inflexiones cualitativas durante el proceso vivido.

Estos procesos y momentos son resultado de una reconstrucción crítico-reflexiva de la experiencia partiendo de los diálogos, discusiones e intuiciones desarrolladas en las consultas con los empleados municipales y sus autoridades.

9. Organización y funciones

El procedimiento de organización y funciones contempla la estructura organizativa de la municipalidad, las relaciones internas y externas que deben tener cada área de la municipalidad, para lo cual se diseñó un manual que fue elaborado tomando en consideración lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, otras leyes de afectación al ámbito municipal y las realidades técnicas, administrativas tributarias, financieras y de servicios de cada categoría municipal.

Dentro de este proceso se consideran procesos de carácter general aplicados a cada área de acuerdo a su naturaleza, es así como a partir de la implementación de la Ley CAM se introdujeron procesos que han permitido cambios sustanciales en el quehacer de la municipalidad.

PR I: Responsabilidades del personal

Los servidores públicos, de acuerdo a su cargo han venido realizando actividades, según la demanda del alcalde municipal y directrices brindadas por la Vicealcaldesa quien ha fungido como Coordinadora de la Unidad Municipal de Administración de Personal/UMAP, así mismo de las tareas que van surgiendo en la vida cotidiana de la municipalidad, algunas reflejadas en el Plan Operativo Anual y muchas de ellas no registradas en el mismo, cabe mencionar que el POA antes de la Ley CAM había sido considerado más como un requisito y no como una guía de trabajo operativo.

Desde la visión de los servidores públicos hacían lo que se les solicitaba, pero no siguiendo una ruta definida adecuadamente de acuerdo a la naturaleza de su cargo. El POA se hacía, pero en muchos casos no se seguía.

Las funciones eran definidas desde la visión de la Vicealcaldía, sin partir de un manual que guiara el quehacer de las unidades, partiendo más de criterio personal que del enfoque de eficiencia y eficacia, a la vez a la discrecionalidad de cada servidor público de acuerdo al cargo quienes conocían de

²⁵ PR-Procesos

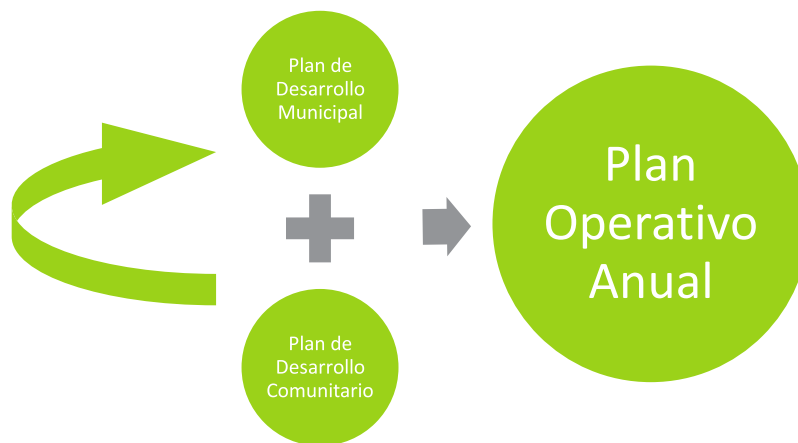
²⁶ M-Momentos

manera general más no en detalle, por ende, su creatividad menguada, según su cosmovisión se habían acomodado a su cargo.

M 1: Planificamos nuestra ruta

Con la implementación de la Ley CAM, la que inicio con una jornada informativa para explicar en qué consistía, las responsabilidades, beneficio de la misma, las/os servidores públicos estaban conscientes que su buen desempeño es una de las condiciones fundamentales para su permanencia, esto provocó de manera diferenciada en cada quien, una actitud de cambio, ajuste o de rebeldía a las nuevas normas, es así como a través de orientaciones brindadas por técnicos de la SETCAM y posteriormente de Gobernabilidad Local Honduras/GLH, reciben capacitaciones sobre planificación.

Cada unidad, ya conociendo su perfil de funciones encamina su POA de manera individual, dependiendo de la unidad y de su naturaleza tomaron como base el Plan de Desarrollo Municipal que surge del Plan de Desarrollo Comunitario, luego en reuniones de la Unidad Técnica Municipal se prepara un consolidado el cual posteriormente trabajado entre el alcalde y la Coordinadora de la Unidad de Contabilidad y Presupuesto para asignar el presupuesto utilizando el Sistema de Administración Municipal Integrado, (SAMI). Cabe mencionar que el proceso de planificación se ha fortalecido en los últimos dos años, con el acompañamiento y asistencia técnica de personal de GLH.



La nueva forma de planificar, y que la misma sea evaluada, les permite conocer el nivel de avance y de esa forma hacer los correctivos pertinentes.

M 2: Reloj Marcador de huella digital, fortalece nuestra responsabilidad

La implementación del reloj marcador de huella digital como parte de las innovaciones que facilita la Ley CAM, permitió mayor control en la asistencia del personal, ya que antes de la colocación del reloj, el personal en algunas ocasiones llegaba tarde, a pesar de las conversaciones sostenidas entre la UMAP y el personal en las sesiones quincenales de UTM, la actitud que manifestaban algunos era de incomodidad, al sentirse controlados, ante esta actitud la Coordinadora UMAP explicó las razones y el bien que traía esta nueva norma para la municipalidad.

El control digital de asistencia, ha permitido agilizar el control de asistencia, proceso que ha fortalecido la administración de RRHH al hacer deducciones de acuerdo a la ley mediante un soporte a nivel tecnológico.

10. Reclutamiento y selección de personal

Este proceso, para la implementación de la Ley CAM era de suma importancia ya que había que ratificar, reubicar al personal que estaba en los diferentes cargos o aceptar su renuncia.

PR 1: Informando sobre la Ley CAM

El primer contacto de las autoridades municipales, así como de los servidores públicos fue dar a conocer la Ley CAM, sus beneficios y responsabilidades, así como sus implicaciones, por parte de la SETCAM. Es así como se inicia con la concientización y la sensibilización sobre cuál será su nuevo rol según la Ley CAM.

M 1: Conscientes de su nuevo Rol

Una vez sensibilizados y concientizados sobre lo que significa pertenecer a la CAM y sus implicaciones, se procedió a preguntar si desean continuar como servidores municipales, se dio la libertad de que ellas/ellos indicaran continuar con el proceso o retirarse, solo al cargo para Secretario General entró a proceso de concurso interno.

M 2 Despido de Renuncia de Servidores permanentes inscritos en el Registro Nacional de Técnicos de Carrera administración municipal /RENTCAM.

Una vez ratificados los cargos, aconteció que dos servidores públicos presentaron conductas impropias en su quehacer cotidiana, y para ampliar la experiencia se detallan los hechos de cómo sucedió el despido de los mismos:

Proceso de despido de servidores públicos

Hechos que anteceden el despido

Antes de darse el hecho que originó el despido, el personal en mención había venido irrespetando las instrucciones que giraba la Unidad Municipal de Administración de Personal que a la vez es la Vicealcaldesa, ante dichas faltas solo se hacían llamados de atención verbal sin dejar medio probatorios de las mismas.

El Incidente

El incidente surgió a raíz del cobro que se hace a través de la Tesorería Municipal, los responsables de la unidad de Tributación y Catastro, quienes desde el inicio del día no siguieron instrucciones, al llegar a la comunidad tres horas después que se había notificado a la población que empezaría el cobro de impuestos. Al llegar a la comunidad, la población estaba esperándoles, llegaron al sitio habiendo ingerido bebidas alcohólicas, estuvieron dos horas cobrando y se retiraron del lugar dejando a la población esperándoles, ese mismo día no se presentaron a la hora establecida para hacer entrega de los fondos recolectados. La vicealcaldesa en un horario fuera de labores, encontró a la orilla de la carretera la motocicleta, ellos estaban completamente ebrios y andaban una parte del dinero, la vicealcaldesa tuvo que llevar el dinero para evitar que lo perdieran, la otra parte del dinero se lo habían entregado a una persona para no perderlo.

Manejo administrativo del incidente

La Vicealcaldesa y a la vez la Coordinadora de la UMAP informa al Alcalde y por la gravedad de los hechos la primera intención del alcalde fue dar la carta de despido, pero ante lo delicado del hecho decidieron informar a la SETCAM y recibieron las siguientes indicaciones: i) De parte de la Coordinadora de la UMAP elaborar un informe sobre como pasaron los hechos, ii) Nombrar una comisión integrada por Comisionado Municipal, Comisionado de Transparencia y un Regidor para que realizaran una investigación en el lugar donde ocurrieron los hechos y documentar la situación iii) Una vez se tuvieran ambos informes visitaron a los indiciados para que den su versión iv) Cuando se tuvieran los tres informes, enviar un memorándum a los indiciados indicando las faltas cometidas y adjuntarlo en su expediente, v) Remitir los resultados a la SETCAM para su respectivo análisis y emisión de resolución ante dicho hecho.

Entre tanto los dos servidores públicos siguieron en funciones, tiempo en el cual mantuvieron una actitud de irrespeto hacia las autoridades de la municipalidad, en reiteradas veces el alcalde les solicitaba hablar con ellos y se negaban, en cambio lo que hacían era llamar al alcalde para amenazarle.

Pasados casi tres meses de la investigación se recibió la resolución de parte de la SETCAM, en la cual se tipificaba el tipo de falta y la autorización para proceder al despido.

M 3: Renuncia de Servidor público inscritos en el Registro Nacional de Técnicos de carrera administración municipal /RENTCAM.

A raíz del despido de los servidores públicos, el oficial responsable de la Oficina de Proyectos presentó irregularidades en su desempeño, se habló con él y se le concientizó sobre sus faltas, siguió con sus conductas, se le entregó un memorándum de llamado de atención, a pesar de ello, se reportó ante la UMAP aduciendo que tenía una hija grave en el hospital, pero se logró averiguar que era falso con apoyo del Regidor N° 6, se habló con él y se le dijo de su falta, pero no hubo cambios, luego faltó por tres días consecutivos. Ante tal situación se le llamó y se le indicó que si no deseaba trabajar que renunciara a lo que el solicitó una oportunidad, pocos días después habló con la Coordinadora de la UMAP y presentó su renuncia. Cabe mencionar que ante esta situación ya la comisión de seguimiento estaba lista para proceder al despido, siempre este proceso fue acompañado por la SETCAM.

II. Evaluación del desempeño

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información tanto cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones. La implementación del proceso de evaluación permite elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo y la ética, motivo por el cual debe haber un nivel técnico de comprensión sobre el proceso, apoyo y la firme decisión de los miembros que conforman la comisión evaluadora.

PR 1: Conociendo nuestro desempeño

El proceso de evaluación en la municipalidad no era una práctica que se realizaba como parte de la administración de recursos humanos, el personal realizaba sus funciones sin contar con una guía que le permitiera evaluarse a sí mismo, ni ser evaluado por sus autoridades, no se evaluaba el desempeño, lo que se hacía era una verificación de actividades asignadas, razón por la cual su quehacer se veía comprometido al hacer sus tarea mecánicamente sin incentivos o mecanismos que le despertaran su compromiso, ni la implementación de acciones orientadas a mejorar su desempeño y contribuir al fortalecimiento institucional, limitando su quehacer a las indicaciones dadas por sus superiores, sin poner en práctica sus habilidades para desarrollar su creatividad en la realización de sus funciones.

M 1: Nos organizamos para evaluar

El proceso de evaluación ha pasado por dos equipos evaluadores: primer equipo evaluador del 2015 al 2017, tiempo durante el cual se realizaron dos evaluaciones; segunda comisión de evaluadora de desempeño conformada por: alcalde, Vicealcalde, un regidor, el Comisionado Municipal, Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia, tiempo durante el cual se realizaron dos evaluaciones. Cabe mencionar que a partir de la última evaluación en junio 2019 se giró instrucciones de parte de la SETCAM que ya no debía participar el regidor, quien solo debía participar en ausencia del alcalde.

M 2: Mi primer encuentro con la evaluación

La impresión del personal ante la primera evaluación de desempeño fue de temor, debido a que creyeron que esto estaría asociado a posibles despidos, ante dicho temor, las autoridades municipales con apoyo de funcionarios de SETCAM, dieron una charla informativa sobre en qué consistía la Ley CAM, en la cual se explicó la razón de ser de las evaluaciones²⁷ según el manual de evaluación de desempeño, factor que permitió una mayor aceptación del personal y perder el temor a ser evaluados y evaluadas.

M 3: Evaluando nuestro desempeño

El proceso de evaluación se hizo en tres momentos: autoevaluación, evaluación del jefe inmediato y por último por la Comisión de evaluación de desempeño. Las evaluaciones se inician en el año 2017, hasta la fecha se han realizado tres Evaluación del Desempeño²⁸ basada en Gestión por Competencias²⁹ y dos evaluaciones basada en Resultados³⁰.

El proceso que se siguió el cual pasaba por tres momentos, les permitió autoevaluarse y desde su visión saber cómo estaban, para luego a través de la evaluación de su jefe inmediato y de la comisión de evaluación de desempeño ratificar o ampliar cuál era su verdadero desempeño.

En las primeras evaluaciones solo entregaron los resultados y no se hacía una devolución verbal y dialogada.

El procedimiento de la actual comisión de evaluación de desempeño ha ido mejorando desde usar fichas manuscritas hasta proyectar los resultados, para que tanto la persona evaluada y la comisión a la vez puedan ir viendo cada resultado y hacer una devolución personalizada, dialogar del porqué de cada resultado y dar recomendaciones de mejora.

M 4: Los resultados de la evaluación y el mejoramiento del desempeño

La primera evaluación permitió que el personal conociera como era su condición en relación a sus competencias y en que está fallando de acuerdo a las especificaciones técnicas en el Manual de organización y funciones, eso dio el punto de partida para los primeros cambios.

²⁷ El objetivo de la evaluación: evaluar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y las competencias de los colaboradores/as en la realización de sus funciones, para el desarrollo de su potencial profesional, así fortalecer a la Municipalidad, y la mejora de la calidad de servicios prestados.

²⁸ Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

²⁹ Las Competencias se definen como el conjunto de capacidades, habilidades y actitudes que ostentan las personas y mediante las cuales inciden directamente en el desarrollo de sus puestos de trabajo y en el comportamiento organizativo

³⁰ En el 2018 la evaluación de noviembre se realizó hasta en el mes de marzo del 2019 debido a que la persona que estaba liderando estaba desligado es ese momento para dicho proceso, en vista de ello no contaban con el personal técnico para que les apoyara e instruyera.

Con la segunda evaluación basada en resultados permitió conocer su desempeño de acuerdo a los resultados de su gestión. Los avances en relación a la sinergia establecida entre el POA y los resultados alcanzados son evidentes en los procesos realizados sin embargo persisten en algunos servidores actitudes personales que afectan su desempeño laboral e inciden en la imagen que la población se forma del personal.

12. Proceso de Capacitación

La Carrera Administrativa Municipal tiene como propósito la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores municipales de carrera, que contribuyen al cumplimiento eficiente de las tareas en función de sus asignaciones de acuerdo a su cargo según lo establecido en manual de organización y funciones, para que mediante las debilidades encontradas en las evaluaciones se implemente un plan de capacitación.

PR I: Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad

La Ley CAM como objetivo específico de capacitación plantea elaborar el Plan Anual de Capacitación³¹ en función a las debilidades encontradas en las evaluaciones practicadas a al personal de la municipalidad con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo del municipio.

Sabiendo que la progresión en la CAM debe estar basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, así como en la antigüedad y en la evaluación de desempeño según lo establece la Ley CAM³².

M I: Fortalecimiento de capacidades a través de procesos de capacitación

En el año 2018 se hizo un diagnóstico de necesidades de capacitación con apoyo de GLH, pero no se le dio seguimiento, de parte de GLH se ha notificado que en próximas fechas se iniciará la elaboración del plan de capacitación.

El no contar con un plan anual de capacitación, no ha impedido poder fortalecer las competencias de las y los servidores públicos, quienes han logrado capacitarse mediante alianzas con entidad internacionales como nacionales, con el objetivo de fortalecer las competencias del personal, a

³¹ La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

³² Capítulo I- Artículo 33.

continuación, se mencionan algunas de las capacitaciones realizadas como apoyo recibido de otras instituciones:

Institución	Capacitación
Gobernabilidad Local Honduras	Capacitación dirigida a secretarios municipales para elaboración de documentos de acuerdo a su perfil. Capacitación sobre la Ley CAM
SETCAM	Capacitación sobre la Ley CAM
Instituto de Acceso a la Información Pública	Diplomado en transparencia y derecho a la información pública con enfoque en la gestión municipal.

Fuente: Elaboración propia a partir de las consultas realizadas

f. Situación final

La municipalidad de Santa Elena-La Paz desde sus inicios fue experimentando cambios sistemáticos con la implementación de la Ley CAM, mismos que se han proyectado en el quehacer de la misma, a continuación, se realiza la descripción de la situación actual:

En la actualidad se cuenta con 3 servidores públicos inscritos en el sistema de RENTCAM. En sus inicios se registró en la RENTCAM a 6 personas, de las cuales dos fueron despedidos y uno renunció.

Se han realizado dos Evaluaciones del Desempeño basada en Gestión por Competencias, y dos evaluaciones por objetivos (Resultados), hasta la fecha cada servidor público ha mejorado sustancialmente en el cumplimiento de sus objetivos, todavía falta mejorar sus competencias de desempeño, que permita una mejor atención a la población que busca de sus servicios.

Las autoridades han tomado a bien evaluar a todo el personal tanto el de contrato como los de carrera, esta decisión ha permitido evitar divisionismo entre compañeros y a la vez, este proceso ha fortalecido al personal por contrato ya que conocen su desempeño y han mejorado sus funciones, cabe mencionar que el personal está preparado para que cuando hallan futuras oportunidades de ingresar a algún cargo de la CAM, puedan participar en concursos internos, con la ventaja de estar insertos en la dinámica de una institución de carrera.

³³ La municipalidad no cuenta con la Unidad Técnica Municipal, la misma funciona con el concurso de los servidores públicos y el alcalde, quien mensualmente se reúnen para tratar asuntos referentes a la municipalidad,

El proceso de planificación se ha convertido en la herramienta clave de funcionamiento, ya que cada unidad planifica anualmente, luego se hace un consolidado para el POA municipal. El POA se lleva a planificaciones mensuales, este accionar permite que cada colaborador conozca de manera detallada los resultados esperados y pueda hacer replanificaciones en caso de ser necesario, que le permita a las autoridades municipales y al equipo integrado de la UTM³³ dar un seguimiento a las acciones planificadas por unidad, de esa forma hacer las enmiendas que sean necesarias en tiempo y forma, es importante decir que habrá que seguir fortaleciendo los procesos de formación en el área de planificación a nivel macro y micro, con la finalidad de que puedan definir en detalle las acciones planteadas en los planes generales.

Aún hay pendientes en relación a la Ley CAM, como ser el caso del proceso de capacitación, ya que debe elaborarse el Plan Anual Operativo, y que para el año 2020 el plan de capacitación será asesorado en su elaboración por parte de GLH.

Por ser una municipalidad categoría “C”, hay limitantes presupuestarias, eso ha traído consigo el tener que sobrecargar algunos servidores públicos para poder cubrir con las demandas de la municipalidad y dar respuesta de calidad a la población del municipio.

VI. Hallazgos encontrados

Durante el proceso de investigación a través de las consultas realizadas se logró identificar los siguientes hallazgos:

1. Para llegar a la población se ha tomado en cuenta su cosmovisión como pueblos indígenas, para que sientan que están siendo escuchados y tomados en cuenta y lograr su apoyo en las acciones que emprenda la municipalidad, ejemplo de ello, la población ha trabajado a lo largo del tiempo en la protección de su semilla, no quieren que se pierda su cultura (alcaldes anteriores quisieron introducir nuevas tecnologías como productos transgénicos) tomando en cuenta que en este año hubo una buena cosecha se promovió la celebración del día de la semilla se abrieron las puertas que se hiciera su celebración.
2. El personal de carrera ha sido de apoyo para las nuevas autoridades municipales, brindado asesoría ante aspectos desconocidos tanto técnico como administrativo.
3. Hay empleados interinos que ya están considerados dejar su carácter de interinato y pasar a ser servidores públicos en carácter de permanencia, pero a pesar de que al personal se les ha informado sobre la Ley CAM, persisten dudas sobre los derechos que gozan en carácter de permanente.
4. No deja de haber temor en el personal de carrera que la afinidad política pueda incidir en las autoridades municipales y realicen despidos a pesar de lo que la Ley establece.
5. Las autoridades municipales tienen sus reservas en relación a los servidores públicos nombrados en administraciones que puedan causarles algún daño.
6. Al inicio de la actual administración municipal, el alcalde ya había elaborado las notas de despido del Secretario y Tesorero Municipal, ante tal situación el alcalde saliente le explicó de la existencia de la Ley CAM, razón por la cual deciden consultar a las autoridades de la SETCAM, quienes les informan que no procedía el despido ya que los colaboradores eran personal de carrera, al estar informados sobre lo que establece la Ley no se procedió a realizar el despido, este hecho evidenció el desconocimiento de las autoridades en carácter de nuevos funcionarios y como la figura de asistencia técnica y asesoramiento de la SETCAM fortalece el cumplimiento de la Ley.
7. En la actualidad presentan retraso en la actualización y entrega de información requerida por el Instituto de Acceso a la Información Pública, debido a que el oficial de transparencia renunció, actualmente se está capacitando una empleada para cubrir la plaza.
8. En relación a la UMAP el cargo fue asumido por la Vicealcaldesa, ella tomó el cargo sin saber que debía hacer, en sus inicios acudió a una persona amiga para que le asesorara, luego en los primeros meses de la nueva administración municipal GLH realizó capacitación sobre la Ley CAM a las nuevas autoridades, es importante destacar que ella tenía conocimiento de su cargo como Vicealcaldesa, se había preparado a través de la Ley de Municipalidades.

9. En las reuniones de la UTM que se realizan cada 15 días, se motiva y dan recomendaciones sobre los deberes ante la población, esta estrategia poco a poco permitió sensibilizar a los empleados de la municipalidad tanto los de carácter permanente como interinos o contrato y se logró en casi la mayoría del personal un cambio de actitud, mejorando un poco la atención hacia la población.
10. La municipalidad no cuenta con un oficial para el manejo de la Unidad Técnica Municipal/UTM, la misma es manejada por los funcionarios/as y servidores públicos, para lo cual se reúnen cada 15 días y se plantean los que cada quien está realizando y lo que realizan en los siguientes 15 días.
11. A partir de la implementación de reloj digital, cuando el personal llega tarde al final del mes se realizan deducciones por tiempo acumulado, en los casos de reincidencia se realizaron llamados de atención verbal, a raíz de ello hubo mejora en su conducta y hasta la fecha solo se ha enviado llamado de atención escrito.
12. La Vicealcaldesa maneja UMAP, cuando se introduce el control de asistencia mediante el reloj digital, por recomendación del Secretario Municipal se sugirió a la Vicealcaldesa no podía marcar en el reloj porque ella era una funcionaria, pero en vista de que ella aparece en planilla, se acudió a la SETCAM para solicitar indicaciones a seguir para registrar su asistencia, a lo cual se dio la medida que se dedicara un libro en el cual ella registre sus asistencias, este hecho contribuye a los procesos de gobernabilidad de la municipalidad.
13. En la primera evaluación que hace la Comisión actual hubo una interpretación diferente de criterios, razón que afectó la nota que se le asignó al personal. Para la segunda evaluación la comisión tenía un mayor manejo, factor que mejora la asignación de calificación.
14. En relación a los servidores públicos que fueron despedidos, durante el tiempo que se esperaba el dictamen de parte de la SETCAM, se dejó al personal en sus cargos, tiempo durante el cual hicieron diferentes acciones que afectaron el quehacer de la municipalidad, tales como, realizar modificaciones al Plan de Arbitrios, realizaron cobros y no los registraban, o recibían pagos en especies (ropa u otros artículos), además de ello, los indiciados durante el tiempo que se hacía la investigación, se presentaban cada día irrespetando a las autoridades municipales e irrespetando a la población, tiempo después de su despido se descubrió de las modificaciones al Plan de arbitrios y cobros anómalos, pero como ya el caso se había cerrado no se pudo realizar acciones legales.
15. Las mujeres organizadas exigen que cuando se hace cambio de la Coordinadora de la OMM, proponer la candidata a ser nombrada en dicho cargo, amparándose en el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, es por ello que hasta la fecha este cargo no ha entrado dentro de los oficiales nombrados dentro de la Ley CAM.

16. A pesar de que la Ley CAM comienza a implementarse a partir del 2017, cada quien hacia su plan y no hacían un consolidado, situación que ha cambiado mediante el acompañamiento que ha brindado GLH, a partir del 2018 se hace un plan en base a objetivos de cumplimiento de acuerdo a cada unidad y para el 2019 se usan nuevos formatos fortaleciéndose esta área.
17. Debido a la eficiencia fiscal que han demostrado desde el año 2016 se ha incrementado la transferencia municipal, a la vez de acuerdo a las nuevas estrategias de recaudación de impuestos para el 2019 están por llegar al millón de lempiras.
18. La municipalidad se encuentra ubicada entre las primeras 35 municipalidades por entrega de documentación en tiempo y forma.
19. El alcalde con su equipo ha creado estrategias de recaudación de impuestos, de tal forma que la población se convenza de la importancia y lo que significa que los pagos se realicen en tiempo, para el bien del municipio en general.
20. Debido a nivel de manejo y cumplimiento de los requisitos técnicos del SAMI, ya el tesorero municipal está autorizado para realizar solicitud de manera directa a finanzas sin necesidad de hacer la solicitud a través de los funcionarios de la entidad antes mencionada.
21. A pesar de la buena actitud de respeto a la ley por parte de las autoridades municipales, comisión de evaluación de desempeño y de las capacitaciones recibidas por GLH y SETCAM, se logró evidenciar que hay vacíos de conocimiento en relación a la aplicabilidad de la misma.
22. El personal de carrera ha ido mejorando poco a poco su actitud, pero falta mejorar las relaciones interpersonales y trabajo en equipo con el personal de contrato. Es importante destacar que los empleados por interinato tratan de alcanzar los resultados para mantener su contrato.
23. Parte de la cultura de la población es que una vez que llega a ocupar un puesto en la municipalidad ya va con el pensamiento de que estará un año y luego dejará el cargo para darle la oportunidad a otra persona de la comunidad, a la vez es importante destacar que el personal de carrera sufre presiones de la población por ser personal permanente.

VII. Lecciones aprendidas

El proceso vivido desde el año 2015 cuando inicia la implementación de la Ley CAM en la municipalidad ha dejado las siguientes lecciones aprendidas:

1. A través de la Ley CAM se ha logrado la mantener el principio de gobernabilidad, se han continuado los proyectos y procesos en ejecución, al igual se ha logrado fortalecer la rendición de cuentas.
2. Según las autoridades con la implementación de la Ley CAM, se ha fortalecido la verdadera democracia, ya que ahora deberán buscar su elección no mediante ofrecimientos políticos sino con verdaderas propuestas y de esa forma los pueblos pueden alcanzar un mayor desarrollo.
3. Los manuales son una guía para la realización de sus funciones, el contar con ellos ha facilitado su quehacer, ahora cuentan con un documento que orienta su accionar.
4. El cumplimiento de la Ley CAM, garantiza la continuidad de los procesos, cumplimiento de metas, y en vista de ello los procesos están en tiempo y forma, razón por la cual se evita el retraso de la transferencia, factor que permite cumplir con los proyectos que se tienen en ejecución o por ejecutar, gestionando de esa forma el desarrollo del municipio.
5. La implementación de estrategias (como parte de la creatividad de Tributación, Contabilidad, Catastro, Tesorería, Proyectos), ha fortalecido la recaudación de impuestos a través de exigir el registro catastral para la realización de cualquier trámite, por ejemplo: conexión de la luz, para celebrar matrimonio, solicitud de préstamos en instituciones bancarias; además se hacen notificación del pago de impuesto, amnistía tributaria se hace a través de los cabildos abiertos, radio comunitaria, realizan Tesorería móvil.
6. La planificación basada en resultados y su respectiva asignación de fondos mediante el SAMI, fortalece la transparencia y manejo de fondos.
7. Al hacer mayor socialización sobre los derechos a los cuales tienen los servidores públicos de la CAM disminuye las dudas ante situaciones de despedidos o renuncia.
8. La participación de Sociedad Civil en los procesos de evaluación de desempeño ha permitido el involucramiento directo en el funcionamiento de la municipalidad, fortaleciendo la gobernabilidad de la misma.
9. La evaluación se está practicando a todo el personal, ya sea de carrera o interinos, con la finalidad de aprovechar un procedimiento que permita mejorar la gestión municipal, lo único que no se da reporte de los resultados.

10. Para lograr mejorar la recaudación fiscal de parte de la población indígena, se utilizó el mismo argumento que ellos utilizaron ante la municipalidad para que no dividieran sus predios, sino que los registraran como título comunitario amparándose en el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes, se les hizo que entraran en razón sobre que en este convenio no menciona en su articulado que no están exentos de impuesto, se ha logrado que ellos ahora si paguen sus impuestos.
11. Cuando se han presentado situaciones de aplicación de la Ley que nunca se les había presentado o tienen dudas, el avocarse a la SETCAM y recibir asesoramiento y acompañamiento de parte de la entidad, permitió enfrentar situaciones difíciles.

VIII. Recomendaciones

En vista de los resultados que ha arrojado la sistematización se dan las siguientes recomendaciones:

1. Concientizar a la población de la importancia de ser parte de la Ley CAM es fundamental para el posicionamiento de la misma, es por ello que habrá que informar a la población sobre el beneficio que recibe la población y el municipio.
2. Brindar capacitación en cada cambio de administración municipal, para lograr el empoderamiento de las nuevas autoridades y fortalecer el conocimiento de las autoridades que continúan en sus cargos.
3. En vista que no en todas las evaluaciones se ha tenido el acompañamiento del equipo técnico de la SETCAM y debido a lo complejo que es el proceso, es fundamental contar con el acompañamiento, principalmente cuando hay cambios de Corporaciones y/o Comisiones, cabe mencionar que habrá que fortalecer a la SETCAM, ya que con la estructura que cuenta en la actualidad no logran cubrir con la demanda que presentan las municipalidades, la garantía de la aplicabilidad de la Ley pasa por el estricto acompañamiento y asesoramiento de la SETCAM.
4. Crear mecanismos más eficientes, para que los servidores públicos reciban información en tiempo y forma cuando sean convocados para procesos de capacitación, para que no pierdan las oportunidades que se presenten.
5. Es recomendable que las y los funcionarios que se hayan identificado como apoyo a la Comisión de Evaluación de Desempeño, participen en los procesos de inducción y/o capacitación para desempeñarse como evaluador de los procesos de desempeño de las y los servidores públicos, cuando se requiera de ellos o ellas.
6. Tomando en cuenta los municipios que su territorio tienen influencia indígena, se debe realizar, ya sea modificación a la Ley CAM o en su respectivo reglamento, en la cual se establezca qué hacer cuando la aplicabilidad de la Ley cree conflictos con la cosmovisión de los pueblos indígenas.
7. Dar reforzamiento de los procesos a seguir para la implementación de la Ley CAM, mediante una metodología de enseñanza popular y más práctica, la cual les permita identificar los vacíos de comprensión que pueda tener el personal capacitado.
8. Se corre el riesgo que el personal permanente se vuelva operativo (mecánico) y no despierte su creatividad, factor que puede afectar el éxito de sus funciones, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones implementar el plan de capacitación y actualizarlo anualmente para mantener incentivado al personal y que su accionar contribuya al desarrollo del municipio mediante una visión integral.

9. Fortalecer la Comisión de evaluación de desempeño y seguimiento través de procesos de capacitación, para que la aplicabilidad de las evaluaciones se realice mediante parámetros establecidos y acuerdo al avance que experimente la municipalidad.
10. Para fortalecer las relaciones de equipo es recomendable realizar capacitación sobre relaciones interpersonales, actitud positiva, atención al público, autoestima, entre otras, mismas que permitan desarrollan habilidades en el personal para enfrentar situaciones de la cotidianidad evitando de esa forma conflictos mayores.

IX. Bibliografía

Poder Legislativo. (31 de Julio de 2010). Ley de Carrera Administrativa Municipal- Decreto N° 74-2010. Tegucigalpa, Honduras: La Gaceta.

Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual
Générico de Evaluación de Desempeño. Tegucigalpa, Honduras.

Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual
Générico de Organización y Funciones. Tegucigalpa, Honduras.

Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual
Générico de Puestos y Salarios. Tegucigalpa, Honduras.

Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual
Générico de Reclutamiento y Selección. Tegucigalpa, Honduras.

Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Marzo de 2018). Manual
Générico de Capacitación. Tegucigalpa, Honduras.

X. Anexos

Lista de Funcionarias, funcionarios y servidoras/es públicos

N°	Nombres y Apellidos	Puesto que desempeña
1	William Saúl Ventura Pereira	Alcalde Municipal
2	Leonila Argueta Hernández	Vice-alcaldesa Municipal/UMAP
3	Lucio Pérez Martínez	Regidor 6to Enlace de cultura y producción
4	Hermen Antonio Vásquez Benítez	Secretario Municipal
5	Raúl Hernández	Tesorero Municipal
6	Elsa Marina Hernández Mejía	Contadora Municipal
7	German Rodolfo Martínez Vásquez	Coordinador de Proyectos
8	Brenda Johan Mena Orellana	OMM Y OMNJ
9	Pablo Sánchez	UMA
10	Arnaldo Antonio Nolasco	Técnico de Catastro
11	Jesús García	Comisionado Municipal

Fuente: Elaboración propia a partir de las personas consultadas.

Fotografías



Instalaciones de la Municipalidad de Santa Elena, departamento de La Paz



Alcalde Municipalidad de Santa Elena, departamento de La Paz



Tesorero Municipal



Colonia La Reforma paseo La Reforma,
tres casas arriba de la Iglesia Adventista,
casa No. 2796, antiguo edificio de AMHON
Tegucigalpa, Honduras - CA



+504 2222 2539
+504 2222 2548
+504 2222 2560



info@setcamhn.com