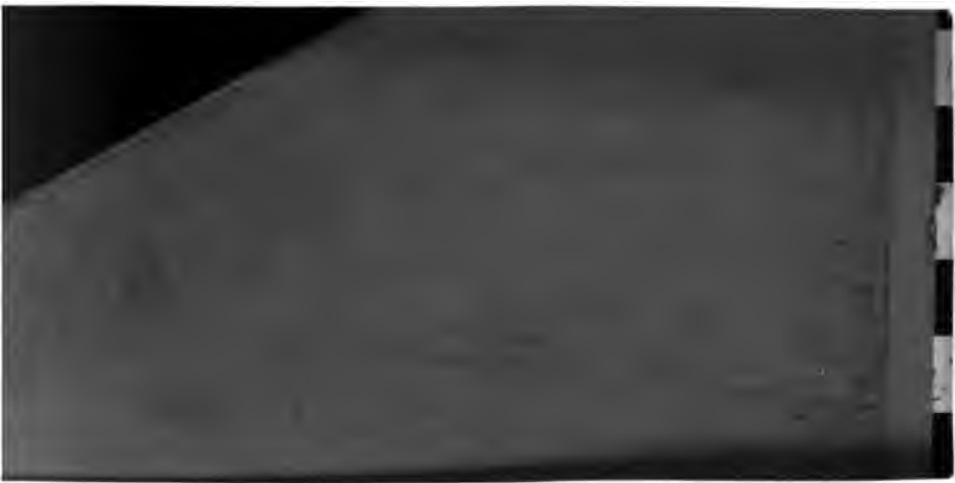


Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1984
IICA - CIDIA

**ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA SECRETARIA DE ESTADO DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

CA
14
64prog.



61

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
14 NOV 1994
IICA — CIDIA

**ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA SECRETARIA DE ESTADO DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

100
100
100



**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL (PFI)**

**Ministerio de Agricultura y Ganadería
República de El Salvador**

**Instituto Interamericano de Cooperación para la
Agricultura -IICA-**

Banco Interamericano de Desarrollo -BID-

**ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE LA SECRETARIA DE ESTADO DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**Erick Cabrera
Consultor**

San Salvador, El Salvador
Diciembre de 1993

00004084

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
SECRETARIA DE ESTADO DEL
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA

Erick Cabrera
Consultor del P.F.I.

I. INTRODUCCION.

Este documento surge con el propósito de plantear un punto de vista sobre las características organizacionales que debe adoptar el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado, a fin de cumplir su misión técnica a nivel general en el Ministerio. El documento no pretende ser exhaustivo, sino plantear aquellos aspectos que tienen una incidencia fundamental en el funcionamiento del Departamento mencionado. Estos aspectos pueden ser sometidos a discusión o análisis de los diferentes sectores ministeriales que, de alguna manera, tienen un responsabilidad directa en la administración de recursos humanos del M.A.G.

II. ANTECEDENTES.

El Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado tiene una doble misión. En primer lugar, cubrir aquellas operaciones técnicas y administrativas relacionadas con la administración de recursos humanos de la mencionada Secretaría. En segundo lugar, la orientación técnica y administrativa de los Departamentos de Personal que funcionan en las diferentes dependencias del MAG, así como la canalización de políticas y disposiciones y el establecimiento de controles sobre movimientos de personal, en todo el Ministerio.

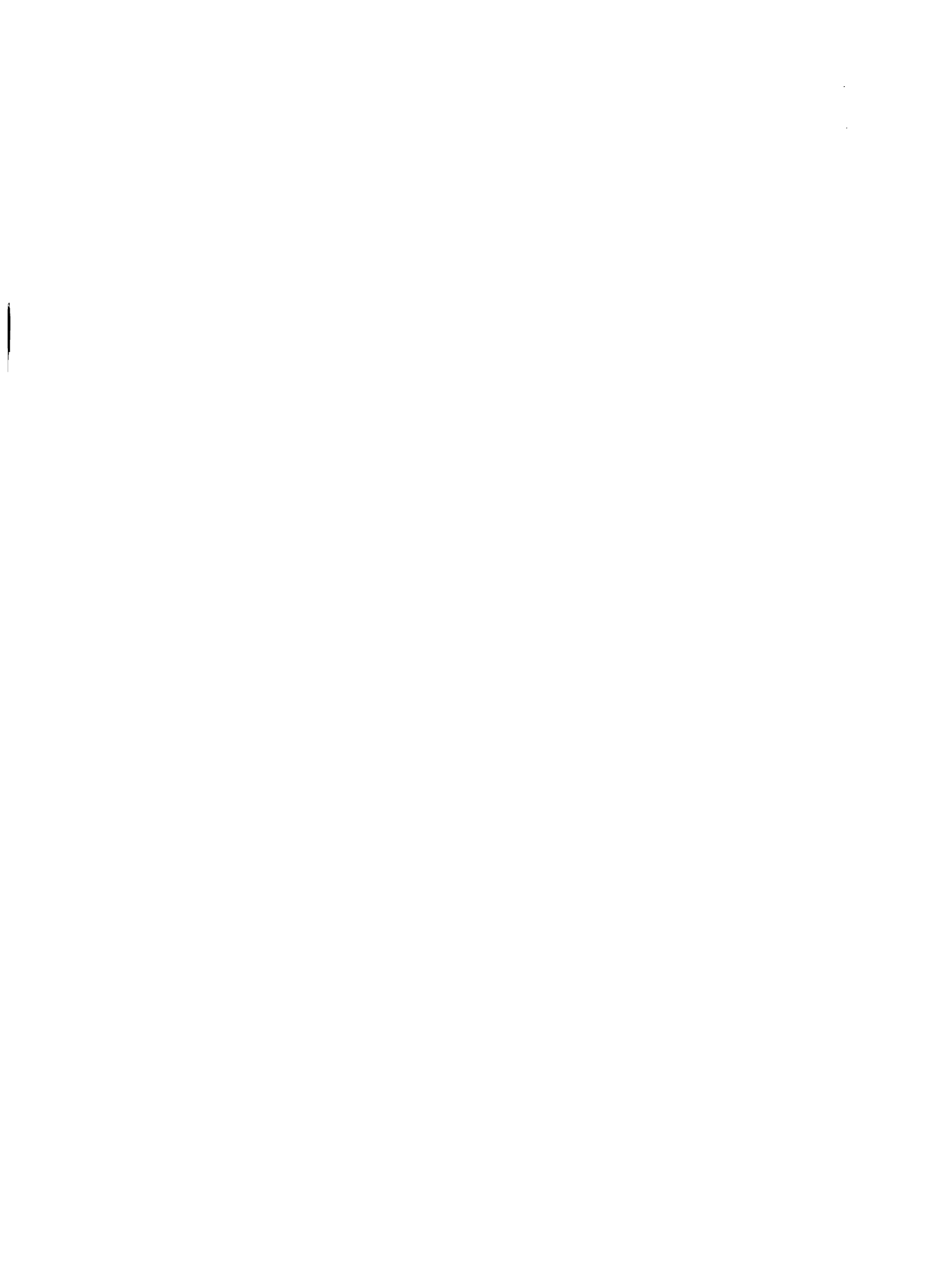
Por razones que no se han podido determinar, el Departamento de Recursos Humanos no ha logrado cumplir con la misión encomendada. Sus funciones se han reducido al trámite de movimientos rutinarios de personal, especialmente a nivel de la Secretaría de Estado y su intervención a nivel de las otras dependencias ministeriales son mínimas. Es fácil apreciar que el Departamento no cuenta con el personal técnico que le permita proyectarse hacia nuevas modalidades de funcionamiento. Tampoco posee una estructura que facilite la distribución de funciones y mejorar la organización de sus recursos. En las diferentes dependencias del Ministerio se externa la opinión de que existe un divorcio marcado entre el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado y los Departamentos de Personal de las otras dependencias. Esto ha sido entendido como una falta de interés de las autoridades por el recurso humano; otros, lo perciben como un indicador de desorden administrativo.

Al interior del Departamento, la percepción es similar y se indica la ausencia de un apoyo decidido para desarrollar una administración de recursos humanos de acuerdo a lineamientos técnicos. Además, se señala una tendencia marcada a ignorar las disposiciones existentes en materia de personal.

Finalmente, cabe expresar que el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado, desarrolla funciones relacionadas solamente con aspectos administrativos de rutina y no existe un personal técnico que desarrolle las actividades relacionadas con análisis y evaluación de cargos, selección de personal, evaluación de desempeño, administración de prestaciones y servicios, etc.

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Para desarrollar en mejor forma su función, el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado debe adoptar una estructura interna como la que se muestra en la Figura 1.



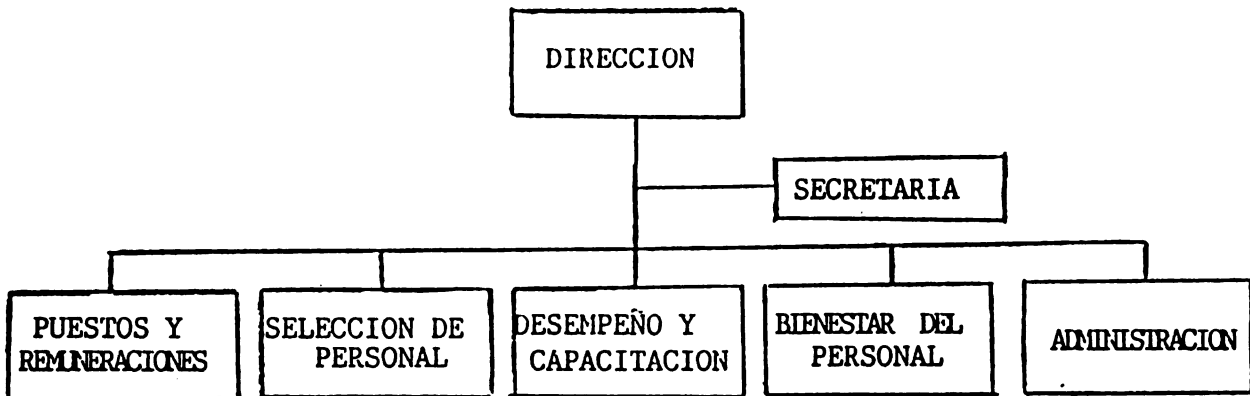


Fig. 1. Propuesta de estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado del M.A.G.

El Departamento estaría integrado por tantas secciones como áreas de trabajo existan; sin embargo, la estructura presenta la desventaja de una proliferación de secciones, lo cual es muy costoso. Por lo tanto, algunas áreas se pueden fusionar en una sola sección, por afinidad de funciones.

IV. ORGANIZACION FUNCIONAL.

Las funciones a desarrollar en las diferentes áreas, serían las siguientes:

A. Análisis y Evaluación de Puestos y Remuneraciones.

Esta sección es la responsable de manejar y actualizar el sistema escalafonario, así como de llevar a cabo estudios sobre remuneraciones, para actualizar los tabuladores salariales. Además, es la responsable de orientar a las otras dependencias en lo que se refiere al manejo correcto del escalafón. Conjuntamente con los otros Departamentos de Personal del MAG, lleva a cabo la actualización de las descripciones de puestos y cargos, como también la evaluación de los mismos.

B. Selección de Personal.

En esta área, se desarrollan guías de selección y baterías de instrumentos, en base a estudios sobre criterios de desempeño y atributos personales. También, lleva a cabo estudios relacionados con los concursos internos que se lleven a cabo, para ocupar una plaza de más alto nivel, por parte de varios empleados aspirantes. Esta sección orienta a las dependencias restantes del Ministerio, en materia de selección y promociones.

C. Evaluación de Desempeño y Capacitación.

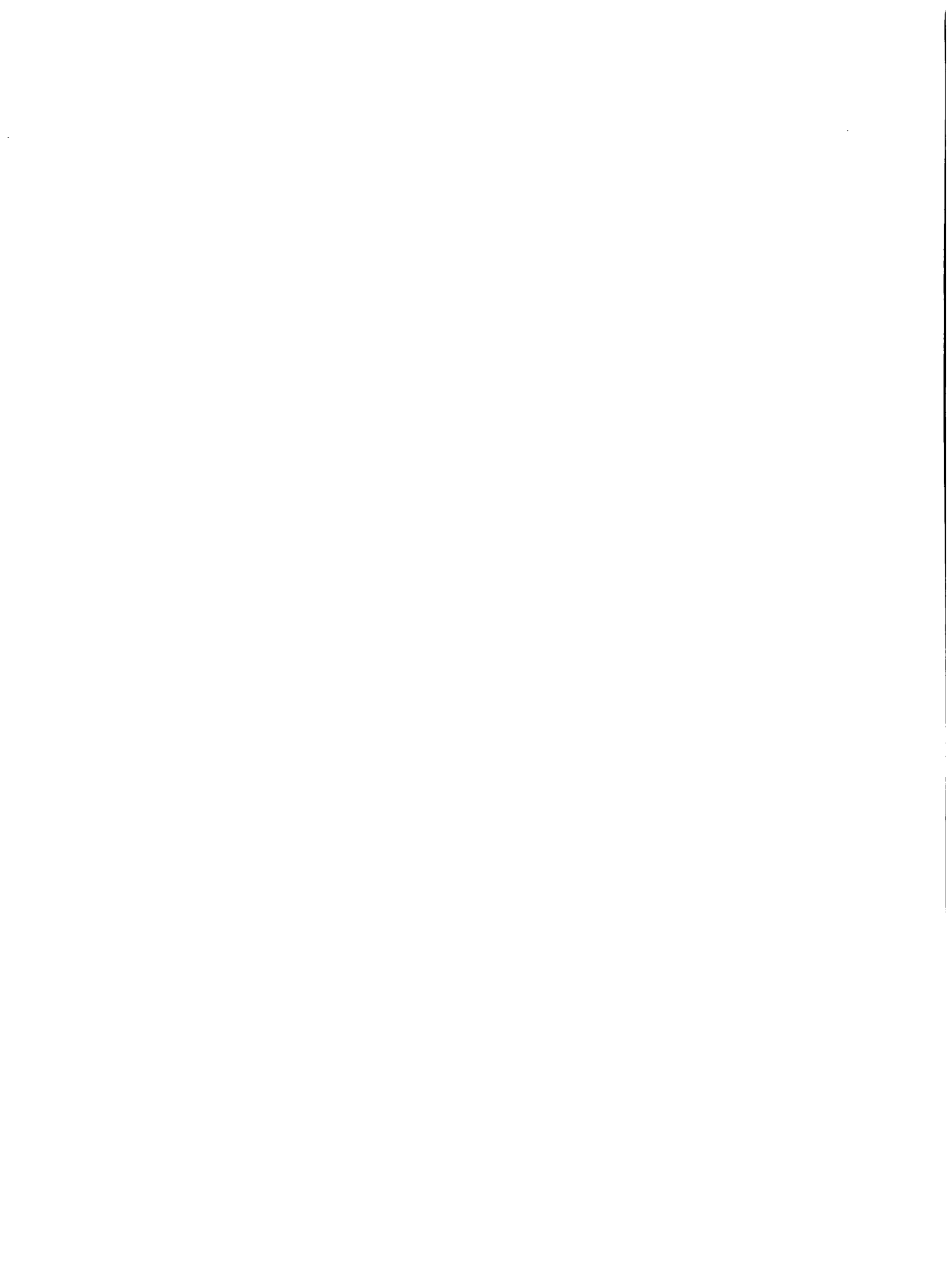
Esta área tiene bajo su responsabilidad la planificación, organización y coordinación de las actividades relacionadas con la evaluación del desempeño de los empleados del MAG. En base a las evaluaciones, determina cuáles son las necesidades de capacitación del personal en las distintas dependencias y elabora el plan de capacitación correspondiente. También, evalúa los resultados de la capacitación ofrecida, a fin de establecer si las fallas han sido corregidas.

Para el caso que nos ocupa, parece ser que las actividades de capacitación serían asignadas a la O.S.P.A., lo que dejaría a esta sección únicamente con la tarea de evaluación de personal y la orientación de las otras dependencias, en esta materia.

D. Bienestar del Personal.

Esta área es responsable de administrar las prestaciones y servicios que el Ministerio ofrece a sus empleados. Además, en esta sección se administra el plan de incentivos al personal y se llevan a cabo estudios para conocer y evaluar cómo las prestaciones y servicios son percibidos y utilizados por el personal.

Algunas veces, se encomienda a esta área la realización de actividades de recreación y deporte; pero, es más conveniente que esta función se asigne a Relaciones Públicas.



E. Administración.

Esta sección desarrolla todas aquellas actividades relacionadas con registros y movimientos de personal, así como estadísticas sobre los recursos humanos de todo el Ministerio. Esta área es la fuente principal de información sobre todo lo relacionado con los recursos humanos.

F. Dirección.

Finalmente, la Jefatura del Departamento es la responsable de planificar, organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades que se llevan en cabo en las diferentes secciones mencionadas y de brindar el apoyo para que las funciones se lleven a cabo tal como han sido planificadas. Además, es el principal enlace entre la unidad y las diferentes dependencias del Ministerio y entre el Departamento y la Dirección Superior.

V. FUNCION GENERAL DEL DEPARTAMENTO.

Como se indicó al principio de este documento, el Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría de Estado desarrolla funciones hacia adentro y hacia afuera de la Secretaría. Consecuentemente, el Departamento se obliga a brindar un apoyo técnico a las diferentes dependencias y a establecer un control administrativo de las operaciones que en ellas se llevan a cabo. El Departamento de Recursos Humanos solamente puede llevar a cabo esta función en la medida que mantenga un estrecho contacto con las diferentes dependencias, para conocer sus necesidades y problemas, así como para recibir retroalimentación sobre su propio funcionamiento.

En la medida en que el Departamento se proyecte hacia las diferentes dependencias, en esa medida se reforzará su funcionamiento, por cuanto las exigencias o demandas que se le planteen serán mayores y diversas y su credibilidad como unidad rectora se ubicará en primer plano.

VI. RECURSOS.

Desde la perspectiva planteada, es fácil comprender que el Departamento debe reforzarse con recursos que le permitan hacer frente a la nueva función que se le encomienda. En este sentido, es recomendable que se le provea con un personal técnico que pueda asumir las funciones arriba descritas, así como el personal auxiliar que sea necesario. Actualmente, se están preparando tres profesionales para que implanten algunos sistemas diseñados en el área de recursos humanos. Estos tres técnicos serían insuficientes para asumir tan grande tarea. En el transcurso del desarrollo de los sistemas mencionados, se evidenciarán las necesidades reales del Departamento, en términos de recursos humanos. De igual manera, será necesario proveer al Departamento de computadores personales, con el propósito de agilizar las tareas y contar con información actualizada en el momento que lo requiera la Dirección Superior.

San Salvador, 25 de Julio de 1991.



Handwritten notes in blue ink, possibly including the number '11' and some illegible characters.