

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**



TRABAJO DE GRADUACIÓN

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO, DEPARTAMENTO DE SANTA ANA”.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

**ESPINOZA ARAGÓN, LAURA PATRICIA
GUERRA CABALLERO, MARIO ALEXIS
RODRIGUEZ MARTÍNEZ, LUIS ORLANDO**

DOCENTE DIRECTOR:

ING. MARTA RAQUEL QUEVEDO DE ESTRADA

ABRIL, 2010

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

ING. Y MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

ARQ. Y MÁSTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

LICDO. Y MÁSTER ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL:

LICDO. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FISCAL GENERAL:

DR. RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

DECANO:

LICDO. JORGE MAURICIO RIVERA

VICE DECANO:

LICDO. Y MÁSTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ

SECRETARIO DE FACULTAD:

LICDO. VICTOR HUGO MERINO QUEZADA

JEFE DE DEPARTAMENTO:

ING. RAÚL ERNESTO MARTÍNEZ BERMÚDEZ

Agradecimientos

A Diosito y María Santísima,

Quienes me han hecho sentir su presencia en los momentos más difíciles de mi vida poniendo ángeles a lo largo del camino, gracias por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A mi mamá,

Por ser mi compañera y mi amiga, brindarme todo su amor y confiar en que yo podría lograr esta meta desde el primer día de mi existencia, gracias mami... en verdad ha sido mi mayor inspiración.

A mis abuelos,

Que a pesar de la distancia que en ocasiones nos ha separado, siempre han estado conmigo brindándome su amor, y han sido los principales apoyos para culminar esta meta.

A mi papá,

Rigoberto Mata Martínez, por ser todo lo que he necesitado y estar siempre dispuesto a escucharme y apoyarme, haciéndome saber que no hay separación entre nosotros, con todo mi cariño y mi más grande admiración.

A mi familia,

Por su apoyo incondicional en cada uno de los momentos de mi vida, sus consejos y su amor que ha sido mi más grande motivación.

A mis amigos,

Que me han acompañado a lo largo de mi carrera universitaria, y a pesar del tiempo y la distancia me demuestran su cariño sincero.

A Luis Rodríguez,

Quien me ha motivado en los momentos tristes y me ha alentado a dar lo mejor de mí, gracias por tu amor, tu dedicación, tu apoyo y confianza en mí.

A Mario Alexis Guerra y a su familia,

Por su disposición a ayudarnos abriendo las puertas de su casa, gracias por sus atenciones, y gracias Mario por brindarme tu amistad y cariño siempre te llevare en mi corazón.

A la Ingeniera Marta Raquel Quevedo,

Por todos sus consejos, las oportunidades que me brindo confiando en mí, permitiéndome desarrollar mis capacidades, descubrir nuevos propósitos y tener nuevas metas en mi vida, muchas gracias.

Al Ingeniero Iván Vladimir Montejo,

Por su ayuda incondicional, sus consejos y toda la colaboración que nos brindo a lo largo de nuestra tesis.

Al Ingeniero Carlos Arturo Ruano,

Por sus enseñanzas, por su cariño y confianza en mí, siempre lo llevare en mi corazón y en mis oraciones.

Al Ingeniero Roberto Carlos Sigüenza,

Por sus enseñanzas, su apoyo y motivación, con todo mi respeto y admiración.

A todos mis docentes,

Que día tras día imparten sus clases brindando lo mejor de sí, gracias por cada una de sus enseñanzas.

Laura Patricia Aragón

Agradecimientos

En primer lugar debo agradecer a Dios quien me brindo la fortaleza, paciencia y voluntad necesarias para superar las dificultades y retos que se presentaron a lo largo de la carrera, porque siempre guiaste mi camino y me levantaste en los momentos más difíciles ayudándome a caminar siempre hacia adelante.

A mi madre Ana Guadalupe Martínez que tuvo fe en que alcanzaría mis metas y me apoyo a seguir adelante a pesar de la adversidad, quien alentó incondicionalmente, otorgándome toda la ayuda y animo necesarios para no renunciar, que con comprensión y cariño confió que lograría mi meta.

A mi novia y compañera Laura Patricia Espinoza Aragón quien me otorgo el apoyo necesario para superar los retos que se presentaron, y desde el inicio de la carrera estuvo a mi lado aconsejando y compartiendo los momentos difíciles, así como me brindo su comprensión confiando siempre en mi, por lo que reconozco que sin ti no hubiese podido sobrevivir o alcanzar este sueño.

A mi compañero y amigo Mario Alexis Guerra por compartir esta experiencia juntos y por el trabajo desarrollado para alcanzar nuestra meta, brindando tu amistad, por lo que espero que este triunfo en nuestras vidas sea el primero de muchos.

Finalmente, A mi familia y amigos quienes me llevaron en sus oraciones pendientes no solo de mis logros sino reconfortando y aliviando los momentos difíciles. Así también a mis maestros a quienes no quiero dejar de agradecer porque aportaron sus conocimientos para mi formación profesional y aconsejaron durante la carrera a creer en mí.

Luis Orlando Rodríguez Martínez

Agradecimientos

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por su amor, cariño, comprensión y apoyo. A mis padres Mario y Violeta, mis hermanas Katy y Pia, mis primos hermanos Cesar, Tato, Oscarito, Rodrigo, Alvarito y Taty, mis tios Cecy, Daniel, Armando, Álvaro, Liliam, Lila, David. En todo momento los llevo conmigo.

A mis compañeros de tesis Laura y Luis, además de sus familias quienes nos brindaron su apoyo a lo largo de nuestra carrera y todo el desarrollo de nuestro trabajo de grado. Pero en especial quiero agradecer a Laura por todas las palabras de apoyo que me brindo, y aunque siempre se enojaba conmigo siempre me perdonaba.

A todos mis amigos, pero en especial a Francisco Caballero y toda su familia, Alfredo, Karla, Yenny, Silvia, Astrid, Karen del Valle, Noel, Rina, Jonathan, Jenny, Katy, Koky, Melvin, Krisia, Karina, gracias por apoyarme y brindarme su amistad sincera.

A la Ingeniera Marta Raquel Quevedo, quien siempre estuvo en la disposición de ayudarnos a lo largo de nuestra tesis gracias por su amistad, por los consejos brindados y por haberme aguantado tanto.

Al Ingeniero Iván Vladimir Montejo, por su amistad, sus consejos y toda la colaboración que nos brindo a lo largo de nuestra tesis.

Igualmente agradecer a los ingenieros Carlos Arturo Ruano, Douglas García Rodezno y Roberto Carlos Siguenza, por sus consejos, enseñanzas y regaños a lo largo de mi formación académica y personal. Y gracias a todos los que fueron nuestros docentes, que se esfuerzan cada día dando lo mejor de sí.

A mis compañeros de trabajo, Judith, Claudia, Liliana, Glenda, José y María quienes me apoyaron a lo largo de estos tres años que he estado con ellos, pero en especial agradecer a mi jefe Lic. Maximino Magaña porque siempre estuvo en la disposición de ayudarme brindándome permisos cuando los necesitaba.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de este trabajo de grado, que por ser tantas no podría mencionarlas a todas pero les agradezco de todo corazón el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Mario Alexis Guerra

ÍNDICE

	N° DE PÁGINA
INTRODUCCIÓN	XIII
<u>CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES.....</u>	<u>1</u>
1.1. INTRODUCCIÓN	2
1.2. ANTECEDENTES	3
1.2.1. HISTORIA DEL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO	3
1.2.1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS OFICINAS	4
1.2.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL DISTRITO MUNICIPAL	5
1.2.1.3. JURISDICCIÓN	6
1.2.2. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA ALCALDÍA	7
1.2.2.1. TIPO DE ORGANIZACIÓN	7
1.2.2.2. NIVELES ORGANIZATIVOS	8
1.2.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	9
1.2.2.4. FUNCIONES	11
1.3. MARCO LEGAL	13
1.4. GENERALIDADES DEL ESTUDIO	22
1.4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.4.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	28
1.4.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	28
1.4.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
1.4.3. ALCANCES.....	29
1.4.4. LIMITACIONES.....	30
1.4.5. JUSTIFICACIÓN	31
<u>CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO</u>	<u>34</u>
2.1. INTRODUCCIÓN	35
2.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	36
2.2.1. OBJETIVO GENERAL.....	36
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
2.3. METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO.....	37
2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	37
2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	38
2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL	40
2.5. MANUALES ADMINISTRATIVOS	44

2.5.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.....	45
2.5.1.1. OBJETIVOS DE LAS UNIDADES.....	45
2.5.1.2. FUNCIONES	46
2.5.1.3. RELACIONES FUNCIONALES.....	49
2.5.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	50
2.5.2.1. LISTADO DE PERSONAL DE CADA UNIDAD ORGANIZATIVA.....	50
2.5.2.2. PERFILES DE PUESTOS DE TRABAJO.....	52
2.5.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	56
2.5.3.1. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	57
2.5.3.2. FORMULARIOS.....	60
2.5.3.3. POLÍTICAS	62
2.6. ESPACIO FÍSICO	64
2.6.1. PLANO DE OFICINAS.....	65
2.6.2. DIAGRAMA DE RELACIONES.....	69
2.6.3. MOBILIARIO	70
2.7. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	73
<u>CAPITULO 3: PROPUESTAS DE MEJORAS EN LA ORGANIZACIÓN.....</u>	<u>75</u>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	76
3.2. ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS	77
3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	77
3.2.1.1. CREACIÓN DE LA GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	81
3.2.1.2. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE MANTENIMIENTO INFORMÁTICO	81
3.2.1.3. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO	82
3.2.1.4. CREACIÓN DE LA UNIDAD DE FINANZAS.....	82
3.2.1.5. CREACIÓN DE OBJETIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	83
3.3. PROPUESTA DE CAMBIOS A MANUALES ADMINISTRATIVOS	84
3.3.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	84
3.3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	87
3.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS	108
3.3.1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN	119
3.3.2. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	212
3.4. REUBICACIÓN DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	384
<u>CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.....</u>	<u>390</u>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	391
4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS	392
4.2.1. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS A CONCEJO MUNICIPAL.....	392
4.2.2. CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA OCUPAR NUEVOS PUESTOS LABORALES.....	393
4.2.3. INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	393
4.2.4. REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	394
4.2.5. CAPACITACIÓN A JEFATURAS Y MANDOS MEDIOS	396
4.2.6. IMPLEMENTACIÓN	398
4.2.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	399

4.3. ESTIMACIÓN DE RECURSOS Y COSTOS	409
4.3.1. ESTIMACIÓN DE RECURSOS Y COSTOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	409
4.3.2. ESTIMACIÓN DE RECURSOS Y COSTOS DE REUBICACIÓN DE OFICINAS.....	410
4.4. ESTIMACIÓN DE TIEMPO	411
CONCLUSIONES.....	413
RECOMENDACIONES.....	417
BIBLIOGRAFÍA.....	420
ANEXOS.....	427

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS DE CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES.

FIGURA 1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA ALCALDÍA EN EL MAPA TERRITORIAL	4
FIGURA 1.2. MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO	5
FIGURA 1.3. DISTRITO MUNICIPAL	5
FIGURA 1.4. DIVISIÓN TERRITORIAL DEL MUNICIPIO	6
FIGURA 1.5. JURISDICCIÓN DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO.	6
FIGURA 1.6 ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO	10

FIGURAS DE CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO.

FIGURA 2.1. ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO DEL AÑO 2003.....	41
FIGURA 2.2. PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA ALCALDÍA DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO	65
FIGURA 2.3. DIAGRAMA DE RELACIONES DE LA ALCALDÍA	69

FIGURAS DE CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

FIGURA 3.1. ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO	78
FIGURA 3.2. DIAGRAMA DE RELACIONES PROPUESTO DE LAS OFICINAS DE LA ALCALDÍA	384
FIGURA 3.3. DIAGRAMA DE RELACIONES PROPUESTO DE LAS INSTALACIONES DE LA ALCALDÍA	385
FIGURA 3.4. PLANO DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO DE LA ALCALDÍA	386

FIGURAS DE CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

FIGURA 4.1. DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS (PÁG. N°1)	405
FIGURA 4.2. DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS (PÁG. N°2)	406
FIGURA 4.3. DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS (PÁG. N°3)	407
FIGURA 4.4. DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS (PÁG. N°4)	408

ÍNDICE DE TABLAS

N° DE PÁGINA

FIGURAS DE CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIÁN SALITRILLO.

TABLA 1. LISTADO DE PERSONAL POR UNIDAD ORGANIZATIVA.....	50
TABLA 2. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	57
TABLA 3. DEPENDENCIAS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL.....	66
TABLA 4. INVENTARIO DE MOBILIARIO DE UNIDADES DE ALCALDÍA	71

FIGURAS DE CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

TABLA 5 DEPENDENCIAS DEL PLANO DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO	387
--	-----

FIGURAS DE CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN.

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	395
TABLA 7. DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	397

Introducción

Las organizaciones no son entes estáticos, por el contrario se mantienen sometidas a cambios constantes, por lo que deben realizar cambios continuos a sus estructuras organizativas, no solo para ofrecer mejores servicios, sino para economizar recursos y efectuar sus labores con eficiencia y efectividad. Son necesarios los análisis administrativos, y su importancia radica en que hacen posible identificar los puntos de mejora de las organizaciones para con ello implementar los cambios que sean necesarios.

La Alcaldía de San Sebastián Salitrillo es una institución que está al servicio de los habitantes de su Municipio, que en los últimos años han incrementado, al igual que la Alcaldía se ha expandido, sin la realización de los estudios pertinentes que indiquen los cambios que requiere la institución.

Las transformaciones que demanda una institución en materia administrativa varían de acuerdo a la situación que atraviese; sin embargo, éstas pueden ser de creación, fusión o eliminación de unidades administrativas y/o puestos laborales, asignación de actividades, funciones, o procedimientos administrativos.

El presente trabajo de grado ésta compuesto por los cuatro capítulos descritos a continuación:

El Capitulo 1 expone de forma general la administración y razón de ser de la Alcaldía, sus generalidades y los antecedentes que permiten conocer su organización actual.

En el Capítulo 2 se presenta el diagnóstico administrativo, dividido en tres áreas de estudio, la primera su estructura administrativa, la segunda los manuales administrativos, y la tercera la distribución de su espacio físico, áreas de importancia por depender de ellas el trabajo realizado por los miembros de la institución, y su eficiencia o el desperdicio de recursos de espacio, materiales y humanos.

El Capítulo 3 contiene la propuesta de organización de la institución que toma como base los problemas o situaciones identificadas durante la etapa del diagnóstico por medio de la investigación realizada, los cambios propuestos van enfocados a mejorar la macro y micro estructura organizativa de la Alcaldía, además de contener una propuesta de reubicación de las dependencias de la institución en base a las relaciones que sostienen entre sí.

Finalmente el Capítulo 4 contiene el plan de implementación de la propuesta de organización, que expone las etapas y los recursos para la realización de los cambios necesarios identificados durante la etapa del diagnóstico, con el objetivo de permitir a la dirección de la institución conocer los pasos y los requerimientos del estudio.

CAPÍTULO 01

GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO



El capítulo presentado a continuación muestra, de forma general, el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, así como sus antecedentes; por medio de los cuales se establecen los inicios de la institución.

Se enmarca dentro del presente capítulo el tipo de organización de la Alcaldía, su estructura, su jurisdicción y funciones que en conjunto brindan una visión del funcionamiento administrativo de la institución.

Es importante, en el caso de las instituciones de gobierno, identificar las leyes y ordenanzas que rigen su funcionamiento, para comprender su actuar y proponer, en base a ellas, mejoras al sistema organizativo de la Alcaldía, sin transgredir ninguna ley.

El último apartado del capítulo contiene las generalidades del estudio del trabajo de grado, como medio de establecer la dirección a seguir en el análisis y la situación actual de la Alcaldía.

1.2.1 Historia del Municipio de San Sebastián Salitrillo

En el año 1858, el Valle de Salitrillo pertenecía al Municipio de Chalchuapa, y según un informe municipal de Chalchuapa del 26 de octubre de 1858, menciona el Valle del Salitrillo como uno de los quince que integraban la población municipal. A principios de 1880 la municipalidad de Chalchuapa y numerosos vecinos solicitaron al Congreso Nacional Constituyente de El Salvador, emitir un decreto por medio del cual erigiera la ciudad en cabecera de distrito y elevara al rango de pueblos a los valles de El Salitrillo y los Dos Ríos.

El Gobierno Provisional presidido por el general Francisco Menéndez emitió el Decreto Ejecutivo, el 7 de septiembre de 1885, erigiendo en pueblo con el nombre de San Sebastián el Valle del Salitrillo. Se fijó como jurisdicción la misma que había reconocido el antiguo valle convocando a los vecinos para ese año, precedidos por el gobernador departamental, a la elección de las primeras autoridades edilicias. El 18 de junio de 1886, se levantó un acta en donde se fijó la demarcación jurisdiccional.

El primer alcalde municipal fue Vicente Galdámez, cuyo nombre lleva una de las calles del lugar, y quien donó un terreno para la construcción del centro principal en donde se construyó un campo deportivo (Parque José Venicio Romero Ramos), iglesia, escuela (Centro Escolar Dr. Alberto Luna), las calles y avenidas. Desde su fundación San Sebastián quedó incorporado al distrito de Chalchuapa en Santa Ana.

Actualmente el alcalde es el Licenciado Francisco Humberto Castaneda, quien está a cargo de la Alcaldía desde el año 2003.

1.2.1.1 Ubicación Geográfica de las Oficinas de la Alcaldía Municipal

✓ Ubicación de la Alcaldía Municipal.

Actualmente la ubicación de la alcaldía es Avenida Galdámez, Barrio el Centro (Conocido como el casco viejo de la municipalidad), calle Rubén Darío Oriente.



Figura 1.1. Ubicación geográfica del municipio en el mapa territorial.

Alcaldía Municipal



Figura 1.2. Municipio de San Sebastián Salitrillo

Ubicación de la Alcaldía: Avenida Galdámez, Barrio el Centro, calle Rubén Darío Oriente.

1.2.1.2 Ubicación Geográfica del Distrito Municipal

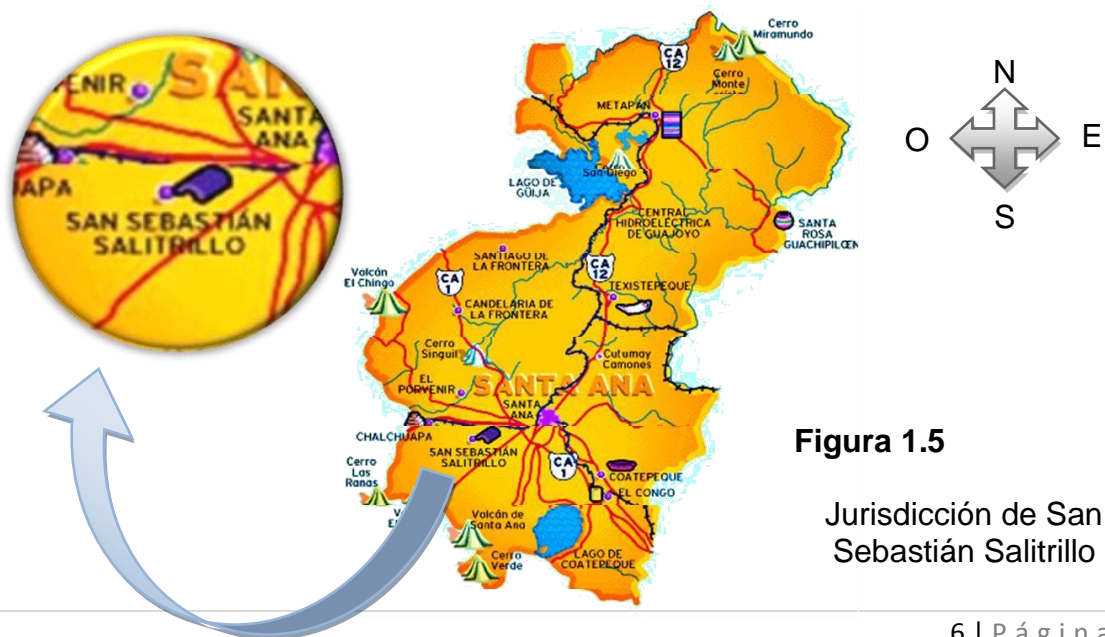
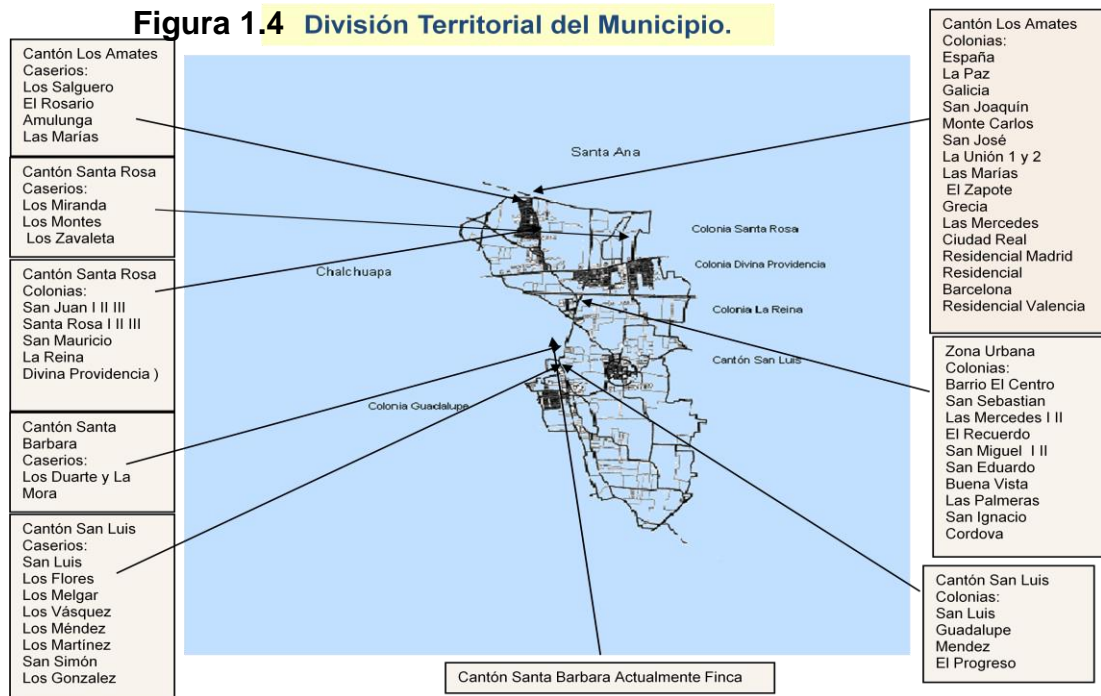
- ✓ **Ubicación del Distrito Municipal.** El Distrito se encuentra ubicado en Residencial Madrid polígono 39 #31, Ciudad Real, carretera a Chalchuapa Km. 73, San Sebastián Salitrillo, Santa Ana.



Figura 1.3. Distrito Municipal

1.2.1.3 Jurisdicción

La jurisdicción de San Sebastián Salitrillo se extiende a los cuatro cantones, 17 caseríos y 40 colonias que lo componen, que se encuentran ubicados en la figura 1.4. Al norte limita con el Porvenir, al este por Santa Ana y al Sur Oeste por Chalchuapa (figura 1.5)



1.2.2 Organización Administrativa Actual de la Alcaldía

1.2.2.1 Tipo de Organización

La organización de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo es según sus fines una organización sin fines de lucro, debido a que su fin primordial es atender las necesidades de servicios públicos que la población de su municipio requiere.

La institución mantiene una organización formal, posee su organigrama, además de reglamentos que rigen su funcionamiento y sistemas organizacionales que guían el trabajo diario, relaciones y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la Alcaldía.

Bajo el esquema de una organización formal, ésta se define como una organización lineal, siendo la autoridad única y absoluta la figura del Concejo Municipal que tiene por representante legal al Alcalde Municipal.

Las decisiones recaen en la figura del Alcalde o del Concejo Municipal, quienes son la cabeza de la Institución. Los jefes de unidad reportan y consultan todas las decisiones a la dirección de la Alcaldía quién centraliza las decisiones y controla la Institución, siendo la Alcaldía centralizada porque es el Concejo Municipal el principal responsable de la toma de decisiones.

Cada uno de los trabajadores de niveles inferiores reporta a un solo jefe superior inmediato, quien a su vez reporta a otro sobre sus tareas. Además, en el organigrama de la Alcaldía es posible visualizar que su aspecto es piramidal, observándose una disminución en el número de unidades administrativas a medida que se va ascendiendo desde la base del mismo.

1.2.2.2 Niveles Organizativos

La Alcaldía cuenta con cuatro niveles organizativos constituidos de la forma siguiente:

- Primer nivel: Concejo Municipal.
- Segundo nivel: Despacho Municipal.
- Tercer nivel: Unidad de Administración Tributaria Municipal, Unidad de Tesorería, Unidad de Contabilidad, Unidad de Registro del Estado Familiar, Unidad de Servicios Municipales, Unidad de Recreación Deportiva Municipal, Sección de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal.
- Cuarto nivel: Unidad de Catastro y Registro Tributario, Unidad de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, Unidad de Fiscalización, Unidad de Servicios y Asistencia Tributaria, Sección de Alumbrado Público, Sección de Cementerio, Sección de Aseo Público, Sección de Agua Potable, Sección de Parques y Zonas Verdes.

Con labores de asesoría interna se encuentran las Unidades de: Secretaría Municipal, Sindicatura, Auditoría Interna, Recursos Humanos, Proyección Social, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Cuerpo de Agentes Municipales (C.A.M.), y la Unidad Ambiental.

Con labores de asesoría externa se encuentran: las Comisiones y la Asesoría Jurídica.

Como órgano desconcentrado se encuentra la Colecturía Externa Distrital Municipal.

1.2.2.3 Estructura Orgánica

Para el análisis de la estructura orgánica se ha considerado la clasificación propuesta por Benjamín F. Fincowsky (Organización y Métodos, 2001), según la cual los organigramas se clasifican en cuatro grupos: por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

- **Por su Naturaleza:** Se presenta en la figura 1.6 el organigrama actual de la Alcaldía, según el cual es micro administrativo, correspondiendo a una sola organización (la Alcaldía Municipal).
- **Por su ámbito:** Es un organigrama general, conteniendo la información de cada unidad que conforma a la Alcaldía, y representando a todos los niveles jerárquicos de ésta.
- **Por su contenido:** Es un organigrama integral, mostrando a todas las unidades administrativas de la Alcaldía, y sus respectivas relaciones de jerarquía.
- **Por su presentación:** Es un organigrama vertical.

Tanto las Comisiones, como la unidad de Asesoría Jurídica son unidades de que brindan asesoría externa a la organización, y se caracterizan por desempeñar funciones de forma independiente, aunque constituyen el gráfico de la organización.

La unidad denominada Colecturía Externa Distrital Municipal, según el organigrama actual de la Alcaldía, es un órgano desconcentrado.

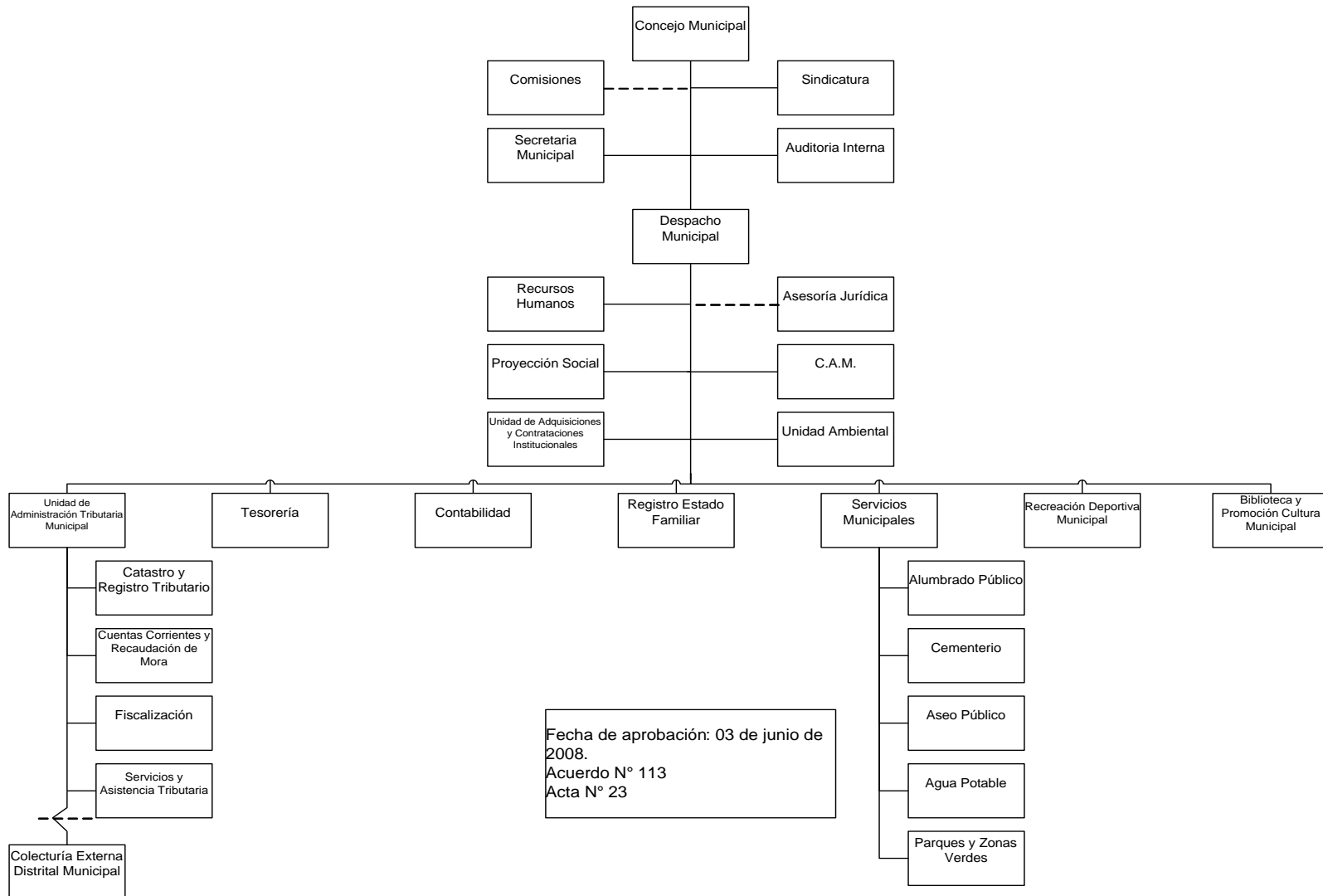


Figura 1.6. Organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

1.2.2.4 Funciones de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

1. Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local;
2. Prestar el servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de desperdicios. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bioinfecciosos;
3. Prestar el servicio de cementerio y servicios funerarios, además de controlar los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;
4. Brindar el servicio de Policía Municipal;
5. Formar el Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;
6. Autorizar y fiscalizar parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares, cuando en el municipio exista el instrumento de planificación y la capacidad técnica instalada para tal fin;
7. Autorizar la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
8. Planificar, ejecutar y mantener obras de servicios básicos, que beneficien al municipio;
9. Regular y desarrollar planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
10. Promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
11. Promover y desarrollar programas de salud, saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
10. Regular el transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte;

11. Incentivar el desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado
12. Promover y financiar programas de viviendas o renovación urbana;
13. Impulsar el turismo interno y externo y regular el uso y explotación turística y deportiva del río del municipio;
14. Regular y supervisar los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
15. Promover de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.

Las Municipalidades se encuentran reguladas por leyes que dirigen su forma de gobernar. En El Salvador se cuenta con instituciones públicas encargadas de velar por el buen funcionamiento de las Alcaldías y demás instituciones del Estado, tal es el caso de la Corte de Cuentas de la República y el Ministerio de Hacienda (Dirección de Contabilidad Gubernamental).

A continuación se detallan las diferentes Leyes y Reglamentos que rigen el funcionamiento de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

- **Constitución Política de la República de El Salvador** (1983, decreto N°38). El marco legal nacional lo representa la Constitución de la República de El Salvador, en el se comprenden dos formas de Gobierno: El Gobierno Central, que está compuesto por los tres poderes del Estado: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, y el Gobierno Local.

El marco legal general de la autonomía municipal lo establece La Constitución de 1983, en su Artículo 203 el cual enuncia lo siguiente: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas”.

En los artículos 202 al 207, se establecen las atribuciones, obligaciones y alcances que tienen las Municipalidades de El Salvador.

- **Código Municipal.** Los Municipios y los Gobiernos Locales se rigen por el Código Municipal, que fue aprobado por la Asamblea Legislativa en Enero de 1986.

El Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Se establecen dentro de éste las funciones, la organización y las responsabilidades de su gobierno y el control de carácter administrativo dentro del municipio.

- **Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).**

Creación del Fondo: A partir del año 1998, el Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, por gestiones de COMURES (Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador), se constituye con un aporte anual del 6% de los ingresos corrientes netos del Presupuesto del Estado, pero a partir del año 2004 el aporte ha aumentado a 7%.

La institución encargada del manejo del Fondo Municipal es el Instituto de Desarrollo Municipal (ISDEM), el cual fue creado por Decreto Legislativo N°616, el 4 de marzo de 1987.

Se establecen los montos de carácter monetario a distribuirse entre los municipios dependiendo de los siguientes criterios: población, equidad, pobreza y extensión territorial. También se describe la forma en que este capital debe ser utilizado por los municipios, como por ejemplo: Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deben aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rurales, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio. Los municipios no pueden utilizar más del 20% de este fondo en gastos de funcionamiento.

- **Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).** Esta Ley tiene por objeto regular las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de las Instituciones de la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines.

En esta Ley se establecen las funciones de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional, dentro de las cuales se encuentran:

- Elaborar la programación anual de compras junto con el área financiera de la municipalidad, además de las administraciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
 - Comprobar que existen fondos asignados en el presupuesto del municipio para la compra o contratación antes de iniciar un concurso o licitación.
 - Preparar las bases de la licitación.
 - Recibir y abrir ofertas de las que debe de quedar constancia en un acta.
 - Llevar el expediente respectivo de cada compra de bienes, obras y servicios.
 - Registrar el incumplimiento de los contratos por parte de los contratistas y registrar la infracción impuesta por la Alcaldía.
 - Levantar el acta de la recepción total o parcial de las obras, bienes o servicios.
 - Informar periódicamente de las contrataciones que se realicen al Concejo Municipal y asesorar a la comisión evaluadora de ofertas.
 - Supervisar, vigilar y establecer controles de inventarios.
- **Ley General Tributaria Municipal.** La Ley General Tributaria Municipal tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los municipios para ejercitar y desarrollar su potestad

tributaria; contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal.

Esta Ley prevalece por su carácter especial en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

Los artículos 3 al 6 establecen las diversas categorías tributarias municipales de la forma detallada a continuación: “Son Tributos Municipales: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales municipales”.

Según el artículo 72 “La determinación, aplicación, verificación, control, y recaudación de los tributos municipales, conforman las funciones básicas de la Administración Tributaria Municipal, las cuales serán ejercidas por los Concejos Municipales, Alcaldes Municipales y sus organismos dependientes, a quienes competirá la aplicación de esta Ley, las leyes y ordenanzas de creación de tributos municipales, las disposiciones reglamentarias y ordenanzas municipales atinentes”.

- **Ley de Medio Ambiente.** De acuerdo al artículo 1 de la Ley del Medio Ambiente, esta tiene por objeto: “Desarrollar las disposiciones de la Constitución de la República, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia”.

De acuerdo al artículo 4, “Se declara de interés social la protección y mejoramiento del medio ambiente. Las instituciones públicas o municipales,

están obligadas a incluir, de forma prioritaria en todas sus acciones, planes y programas, el componente ambiental”.

- **Ley de la Carrera Administrativa Municipal.** En base al artículo 1 el objeto de la Ley es: “Desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia de la administración pública municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso de las personas que lo soliciten al servicio público municipal, la capacitación permanente, la posibilidad de ascenso, traslado y la estabilidad en el cargo, basándose en los méritos y aptitudes, conforme a las posibilidades de cada municipalidad, con exclusión de toda discriminación que se base en motivos de carácter político, racial, social, sexo, religión o de cualquiera otra índole”.

En cuanto al campo de aplicación, según el artículo 4 “Las disposiciones de la presente ley son aplicables a los empleados o funcionarios al servicio de todas las municipalidades del país, de las asociaciones de Municipios, así como de las entidades descentralizadas del nivel municipal y de las fundaciones, asociaciones y empresas de servicio municipal, con personalidad jurídica propia, creadas de acuerdo al Código Municipal, que en esta ley se denominarán Entidades Municipales”.

- **Ley de Corte de Cuentas de la República de El Salvador.** Según el artículo 1: “La Corte”, es el organismo encargado de fiscalizar, en su doble aspecto administrativo y jurisdiccional, la Hacienda pública en general y la ejecución del Presupuesto en particular, así como la gestión económica de las de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Estado o que reciban subvención o subsidio del mismo. Así mismo, en el artículo 3 se establece: “Están sujetas

a la fiscalización y control de la Corte todas las entidades y organismos del sector público y sus servidores, sin excepción alguna”.

Entre las funciones y atribuciones de la Corte, según el artículo 5 está: “Practicar auditoría externa financiera y operacional o de gestión a las entidades y organismos que administren recursos del Estado”.

- **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.** El objeto de la Ley según el artículo 1, es: “Normar y armonizar la gestión financiera del sector público; y establecer el Sistema de Administración Financiera Integrado que comprenda los Subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad Gubernamental”.

El artículo 2 establece la cobertura de esta ley: “Todas las Dependencias Centralizadas y Descentralizadas del Gobierno de la República, las Instituciones y Empresas Estatales de carácter autónomo, y las entidades e instituciones que se costeen con fondos públicos o que reciban subvención o subsidio del Estado. Las Municipalidades, sin perjuicio de su autonomía establecida en la Constitución de la República, se regirán por las disposiciones señaladas en los casos de contratación de créditos garantizados por el Estado y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del Sector Público, sujetas a las disposiciones de esta Ley. Así mismo, se regirán por las disposiciones señaladas en cuanto a la aplicación de las normas generales de la Contabilidad Gubernamental, respecto a las subvenciones o subsidios que les traslade el Gobierno Central.

- **Ley de Seguridad Pública.** Ésta Ley establece el propósito de la Policía Municipal, su campo de acción, sus funciones y aspectos generales de dirección.
- **Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.** El fin de este Reglamento, según el artículo 1 es: “Establecer con claridad las reglas de tipo administrativo, técnico y práctico necesarias y útiles para la buena marcha de la Administración Interna de la Municipalidad de San Sebastián Salitrillo. Son también finalidades específicas de este Reglamento, determinar con precisión los derechos y obligaciones del Concejo Municipal de San Sebastián Salitrillo, como patrono y los de las personas al servicio de éste, así como establecer el régimen disciplinario”.

El Reglamento se encuentra conformado por los siguientes nueve capítulos:

- Capítulo I: Objeto y campo de aplicación.
- Capítulo II: Organización.
- Capítulo III: Nombramiento y registro del personal.
- Capítulo IV: De la jornada de trabajo, de la semana laboral y horarios de trabajo.
- Capítulo V: Del descanso semanal.
- Capítulo VI: Del salario, lugar, día y hora de pago.
- Capítulo VII: Viáticos y transporte.
- Capítulo VIII: Licencias y regulaciones de previsión social.
- Capítulo IX: Control de asistencias y ausencias
- Capítulo X: Derechos, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
- Capítulo XI: Atribuciones, facultades, obligaciones y prohibiciones de la Municipalidad.

- Capitulo XII: Labores que no deben de realizar las mujeres ni los menores.
 - Capitulo XIII: Higiene y seguridad en el trabajo.
 - Capitulo XIV: Disposiciones disciplinarias y modo de aplicar las sanciones
 - Capitulo XV: De las peticiones y reclamos.
 - Capitulo XVI: Asuetos y vacaciones.
 - Capitulo XVII: Compensación anual.
 - Capitulo XVIII: Disposiciones comunes a los capítulos XVI y XVII.
 - Capitulo XIX: Disposiciones finales, publicidad y vigencia.
- **Ordenanza reguladora de tasas por servicios (1 de Octubre de 2006, decreto N°9).** Según el artículo 1 la Ordenanza tiene por objeto: “ regular las tasas municipales, a cobrarse por el Municipio de San Sebastián Salitrillo, entendiendo como tales, aquellos tributos que se generan en ocasión de la prestación de servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por parte del Municipio, que para efectos se definen así:
 - Tasas por servicios públicos, entendiéndose como tales, a aquellos que se otorgan a la Propiedad Inmobiliaria así como a personas naturales o jurídicas en la jurisdicción del Municipio, se encuentren o no legítimamente domiciliados en el mismo.
 - Tasas por derechos y títulos, entendiéndose como tales, aquellos que gravan las autorizaciones de registros, actos o actuaciones derivados de servicios de cementerios; la expedición de certificaciones de cualquier naturaleza y demás documentos que en materia de registro se extiendan y otros.
 - Tasas por licencias, matriculas y permisos. Entiéndase como tales, aquellos que gravan todos los actos que requieran el aval o permiso del Municipio para realizarse.

- Tasas por servicios jurídicos, entendiéndose como tales, aquellos que se gravan que por servicio jurídico se preste al contribuyente”.
- **Ordenanza reguladora de Postes y Polines no registrados y considerados (1 de Octubre de 2006, decreto N°10).** Esta Ordenanza es de aplicación según el artículo 1 de la misma para: “Los postes y polines de cualquier material considerados de propiedad privada, que sean utilizados por los operadores de redes de telefonía, electricidad, transmisión de televisión por cable y similares, y que a la fecha de entrar en vigencia la misma no hubiesen cancelado al Municipio las correspondientes tasas que por concepto de uso de suelo”.

Se establece en la Ordenanza la documentación a presentar por los propietarios de los postes y polines al departamento de Catastro.

- **Ordenanza de Autorización y Fiscalización de las obras particulares (1 de Octubre de 2006, decreto N°11).** En base al artículo 1: “Toda persona natural o jurídica que pretenda llevar a cabo obras de urbanización, construcción, reconstrucción, modificación, reparación y otras de cualquier naturaleza que fueren, deberán solicitar por escrito el permiso correspondiente al Departamento de Ingeniería o Catastro Municipal”.

En esta ordenanza se establece la documentación a presentar al departamento de Catastro, las obligaciones del Departamento de Catastro y las multas a cancelar con los respectivos motivos de las mismas.

1.4.1 Planteamiento del Problema

Cuando una institución se enfrenta a transformaciones que modifican las condiciones, así como la demanda de sus servicios, afronta la necesidad de cambiar para adaptarse al entorno y generar nuevas formas de mantener satisfechos a sus clientes o usuarios, tal es el caso de las Alcaldías, instituciones públicas que al igual que toda organización, deben definir una nueva estructura o ajustar la existente considerando ciertos principios básicos para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionarlas con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la institución.

La Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo ha experimentado un crecimiento organizacional acelerado, desde el año 2003 a la fecha, ya que antes de esa fecha la alcaldía únicamente contaba con 12 trabajadores¹, y actualmente cuenta con un total de 167 (Anexo 1) empleados, lo que representa un crecimiento de 1391.66%.

El municipio de San Sebastián Salitrillo presenta un incremento poblacional del 94.59% en un periodo de 15 años²; este crecimiento ha sido impulsado especialmente por el proyecto habitacional Ciudad Real y demás proyectos adyacentes desarrollados por la empresa constructora Salazar Romero.

La construcción del proyecto urbanístico Ciudad Real ha significado un aumento de la población en el municipio de San Sebastián Salitrillo, debido especialmente, al incremento de su población urbana, que ha aumentado con respecto a años anteriores lo cual se evidencia al confrontar los datos del

¹ Según entrevista con Jefa de Recursos Humanos (Anexo 2) de la Alcaldía

² "V censo de Población y IV de Vivienda 1992" Consulado en la Biblioteca Virtual en Población, www.ccp.ucr.ac.cr y "V Censo de Población y IV de Vivienda 2007", pág. 33

Censo de Población del año 1992 con el del año 2007 (ver grafico 1). Incremento que se traduce para la Alcaldía en una mayor demanda de servicios, los cuales tienen en común el ejercicio de una actividad dirigida a la probidad de la función pública de la institución, por ejemplo: mayor rapidez de respuesta a sus trámites y solicitudes. Este incremento en la población urbana, incrementa la importancia de las funciones que las diferentes Unidades Organizativas ejercen, así como, el efectuar una revisión de funciones y (de ser necesario) proponer una redefinición de las mismas; además, el analizar, evaluar y rediseñar la estructura de organización dado el incremento experimentado en la demanda de servicios.

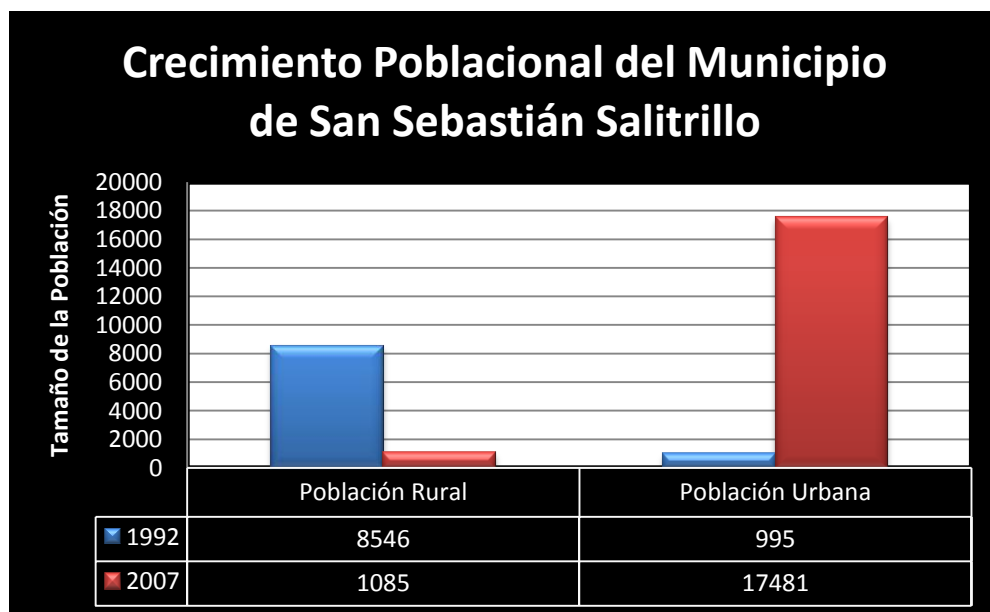


Gráfico 1³. Tamaño de población urbana y rural del Municipio de San Sebastián Salitrillo año 1992 y 2007.

³ Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos, “V Censo de Población”, 1992 y “VI Censo de Población”, 2007.

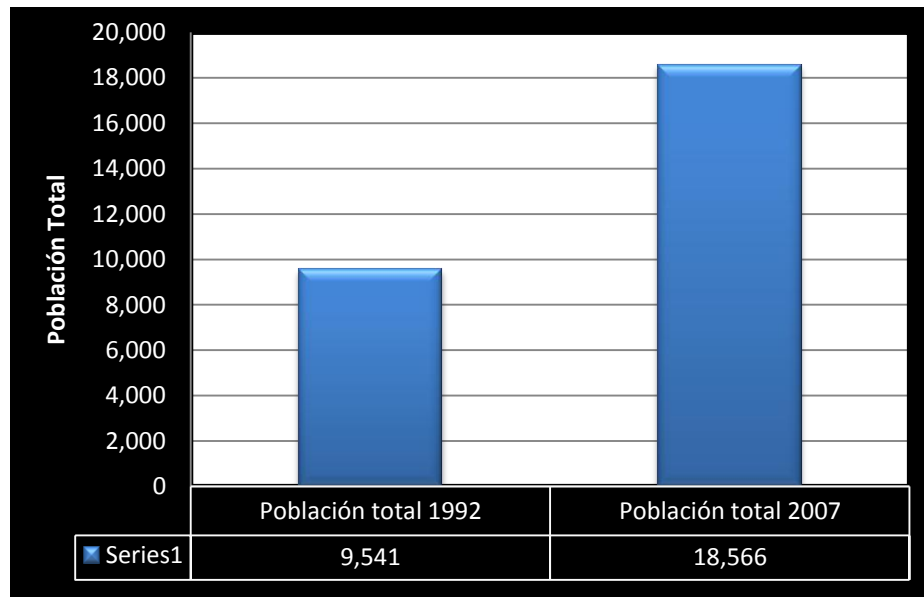


Gráfico 2. Crecimiento de la población del municipio de San Sebastián Salitrillo⁴.

El aumento que se ha presentado en la población del municipio asciende a 9,025 habitantes (ver gráfico 2), con respecto al año de 1992; este aumento de población significa un cambio para la Alcaldía, siendo este el incremento de la demanda de servicios, requiriendo un estudio de su organización, ya que la respuesta de la Alcaldía a este aumento (atribuido en su mayoría a la construcción de Ciudad Real) ha sido el de aumentar unidades organizativas a su estructura y con ello una mayor cantidad de personal.

Como resultado de el incremento poblacional, la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo debe atender a la población actual de 18,566⁵ habitantes, requiriendo una mayor cantidad de recursos (humanos, materiales y técnicos), por lo que ha sido necesario expandirse para responder a las exigencias de los ciudadanos, expansión con la que se ha producido un incremento no planificado de unidades

⁴ Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos, “V Censo de Población”, 1992 y “VI Censo de Población”, 2007.

⁵ V Censo de Población y IV de Vivienda 2007”, pág. 33.

y adición de recurso humano, lo cual ocasiona problemas administrativos en diversos niveles de la organización, que en algunos casos pueden violar principios básicos de la administración. Siendo consecuencia de que la Alcaldía no ha realizado una reestructuración de la organización, de forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los elementos que comprenden los principios de toda organización y que a su vez influyen en el funcionamiento de la institución.

Aún cuando la Alcaldía posee Manuales Administrativos (Manual de Descripción de Puestos, Manual de Organización y Funciones) con su respectiva vigencia desde Junio de 2008, los trabajadores desempeñan tareas que no están contempladas en estos instrumentos, realizando actividades que no están contempladas en sus perfiles⁶., ocasionando problemas organizativos de coordinación, control y/o comunicación. Las actividades desarrolladas por el personal de la Alcaldía se complican por que las personas no cumplen el perfil correspondiente a su puesto laboral, por no realizarse un estudio de perfiles en la institución.

En la investigación preliminar realizada que consistió en una Entrevista a la Jefa de Recursos Humanos (anexo 2), entrevista al Alcalde Municipal (anexo 3) Entrevista a de la Alcaldía de Santa Tecla (anexo 3), Cuestionarios a empleados (anexo 4) y cuestionario dirigido a Jefe de Recursos Humanos (anexo 5) fue posible constatar que los manuales administrativos no solventan los problemas organizativos, pues no se han realizado cambios a su estructura organizativa.

Las tarjetas de control del área de Cuentas Corrientes no son almacenadas bajo un procedimiento técnico que proporcione los lineamientos para su clasificación y almacenamiento específico, sino que únicamente son

⁶ Conclusión del equipo de tesis, en base a los resultados obtenidos en investigación preliminar utilizando entrevistas, cuestionarios (ver anexo 2, 3, 4, 5 y 6) y observación directa.

clasificadas por año o mora de la población; lo cual se transforma en un problema que ocasiona retrasos por su búsqueda a los empleados a cargo.

En cuanto a la distribución física de las oficinas, ha sufrido cambios debido al incremento de empleados y la creación de nuevas unidades organizativas, siendo necesaria la ampliación de las instalaciones hacia el espacio físico anteriormente ocupado por el Tribunal Supremo Electoral, localizado junto a la Alcaldía, así como el alquiler de otras instalaciones para albergar la clínica municipal.

La expansión en mención se ha desarrollado de forma desordenada, sin ningún estudio técnico que permita la optimización del espacio físico disponible, generando la necesidad de las unidades organizativas de compartir un mismo espacio físico, que se ve limitado por la presencia de expedientes, registros, informes y demás información física necesaria para la prestación de servicios o el desarrollo de un proceso de trabajo.

Como respuesta a esta problemática las unidades organizativas han optado por la eliminación física de documentos (registros, informes, reportes, etc.), así como el almacenamiento de las tarjetas de registro familiar en la bodega de la Alcaldía (Anexo 7, fotografías 1, 2 y 3), bajo condiciones que propician el deterioro acelerado de los mismos, como medida que impida la acumulación de dicha documentación en las Unidades. Sin embargo, la documentación que no es almacenada en las instalaciones de la bodega es almacenada de forma electrónica como único respaldo; esta medida carece de un procedimiento que defina las medidas necesarias para garantizar la integridad de la información. En consecuencia, esta vulnerabilidad ha permitido la pérdida de la información y de registros administrativos almacenados a Junio/2008, debido al ingreso de un virus informático que inhabilitó los equipos, ocasionando problemas de coordinación.

No hay un medio de comunicación entre el Distrito Municipal y la Alcaldía que asegure una coordinación efectiva entre ambos, dado que la comunicación es por vía telefónica (ver anexo 8, fotografía 19), no disponiéndose de internet o fax, considerados estos últimos como medios de comunicación que garantizan una mayor transferencia y versatilidad de datos.

Además, a raíz del crecimiento poblacional, las necesidades de la población atendida por la gestión municipal se incrementaron, creando la necesidad de mejorar los medios de comunicación de la institución, aprovechando las posibilidades que la tecnología y la informática presentan en la actualidad, permitiendo la compartición de información oportuna entre las unidades, y contribuyendo así al manejo de información entre las unidades y sus dependencias para brindar un mejor servicio a los usuarios.

1.4.2 Objetivos del Estudio

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar el análisis de la organización administrativa de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, departamento de Santa Ana, identificando áreas de mejora.

1.4.1 Objetivos Específicos

- a) Desarrollar un diagnóstico que identifique las condiciones del sistema organizativo, los objetivos, políticas y el funcionamiento de las Unidades Organizativas en estudio.
- b) Proponer acciones para la organización de las unidades administrativas, a partir del análisis crítico de las acciones e interrelaciones entre los componentes del Sistema Organizativo.
- c) Desarrollar una revisión y actualización del Manual de Descripción de Puestos, Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.
- d) Definir un plan de implementación de las propuestas de solución para las Unidades administrativas de la Alcaldía Municipal.

1.4.3 Alcance

- El análisis, evaluación y rediseño de funciones, actividades y procedimientos de trabajo de las unidades en estudio atenderán las disposiciones regidas por el marco legal.

1.4.4 Limitaciones

- La ejecución de la propuesta está sujeta a la aprobación del Consejo Municipal de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, así como la asignación del presupuesto necesario para su implementación.
- La gestión administrativa de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo no posee reportes, registros e informes internos y externos anteriores a junio/2008 debido al ingreso de un virus informático, el cual provocó la pérdida de la información, que únicamente era almacenada en forma electrónica sin un respaldo (archivo) físico de los mismos, por lo que dicha información no se encuentra disponible para su revisión y análisis, no siendo posible realizar un análisis histórico respecto a la administración de la Alcaldía.
- Del proceso de investigación se excluirá el análisis concerniente a información financiera de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ya que esta información es considerada confidencial.
- Del proceso de análisis y propuesta se excluirá el levantamiento y revisión de los procedimientos administrativos, debido a que el estudio a efectuar en la Alcaldía se dedicará a analizar las bases de la organización de la institución, y de acuerdo a esto se considerarán las posibles mejoras a la organización administrativa.

1.4.5 Justificación

El Salvador está catalogado como un país subdesarrollado: Un 36.8% de su población está en pobreza, de la cual un 12.1% está en pobreza extrema y un 24.8% en pobreza relativa⁷. En el departamento de Santa Ana, un 15.2% de la población está en pobreza extrema y un 25.2% en pobreza relativa⁸. Estos datos revelan que es necesario proponer y estudiar mecanismos que ayuden al crecimiento social del país. Se considera que para mejorar la situación del país es importante comenzar por los municipios que lo integran mejorando su gestión municipal.

Los gobiernos municipales son sujetos a elección popular y pretenden que su gestión sea aprobada por la población que conforma el municipio, dejando el precedente de sus logros en cuanto al desarrollo alcanzado. Por ello, se considera de vital importancia para las Alcaldías que su gestión local sea eficiente y eficaz, lo cual es posible con una organización que optimice sus procesos y recursos institucionales, con el fin de emprender la modernización en sus procesos internos.

Debido a que el entorno y sus constantes cambios obligan a todas las empresas e instituciones a mantener actualizadas sus estructuras organizativas con procedimientos acordes a los requerimientos administrativos actuales (uso de tecnología, personal capacitado y con conocimientos actualizados, etc.), es que cobra mayor importancia impulsar procesos de análisis administrativos dentro de la Alcaldía, encaminados a mejorar su gestión municipal y a aprovechar de una forma más eficiente sus recursos humanos, para prepararse y adaptarse ante la nueva situación que provoca cambios en toda la organización, tales como: nuevos procesos, expansión de la estructura

⁷ PNUD, "Informe sobre desarrollo Humano El Salvador 2007-2008". Pág. 348 y 349.

⁸ PNUD, "Informe sobre desarrollo Humano El Salvador 2007-2008". Pág. 349.

organizativa, implementación de nuevas tecnologías, etc.; siendo necesario transformar su estructura organizativa, para lo que es necesario realizar un estudio de la estructura con el objetivo de determinar si se adapta a las exigencias de trabajo actuales, si la jerarquía y las interrelaciones entre los órganos que la componen siguen la estructura expresada en el organigrama actual (Ver anexo 9).

Al contar con una estructura organizativa funcional la institución tiene una base sobre la cual guiar su organización, en la que están expresadas las relaciones, dependencias y autoridad, y se coordinan las diferentes dependencias y puestos que componen la Alcaldía.

Mediante la propuesta será posible mejorar la estructura y el funcionamiento actual de la Alcaldía, así como la redefinición tanto de los esquemas organizativos como de los sistemas de trabajo, con un enfoque que permita introducir y aprovechar racionalmente procesos y procedimientos

La creación del Distrito Municipal de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, ubicado en Ciudad Real, ha traído consigo cambios a la estructura organizacional y requiere de herramientas que le aseguren cumplir en forma eficiente las funciones para las cuales ha sido instaurado. Ante este crecimiento se hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos, apropiados para una organización más pequeña; por lo que cobra mayor importancia contar con instrumentos, como lo son los manuales administrativos, que contribuyan guiar el funcionamiento de la institución.

Ante las nuevas demandas de la población en cuanto a servicios municipales, se requiere una mayor rapidez de respuesta y personal capacitado para las labores a desempeñar, que cumpla los requisitos que establecen los perfiles de puestos, y que al mismo tiempo cuente con las herramientas necesarias para llevarlas a cabo, por lo cual se necesita de un estudio que identifique y

proponga las actividades de cada puesto laboral, así como también especifique las características personales y capacidades que debe poseer el personal de la institución.

Es necesaria la realización de un estudio detallado de las Unidades administrativas que conforman la Alcaldía, de sus funciones, relaciones de trabajo, y de la distribución de su espacio. Esto último debido a que el espacio físico de la Alcaldía ha aumentado y ciertas unidades requieren un mayor contacto entre ellas para coordinar mejor sus actividades; estudiando el grado de relación entre unidades, proponiendo una redistribución de su espacio, es posible mejorar la comunicación y coordinación entre unidades, además de mejorar la supervisión de ciertas dependencias; los beneficiarios con ese cambio propuesto no solo son los empleados de la Alcaldía, sino también los usuarios de sus servicios quienes contarán con un mejor acceso a las unidades de la Alcaldía cuyas funciones primordiales son atender de forma directa a los usuarios.

En tal sentido, con la realización de este estudio se pretende beneficiar a los siguientes sectores:

- A la Alcaldía le permitirá contar con una estructura organizativa funcional y con manuales administrativos que permitan la eficiencia y eficacia en el desempeño de las labores diarias.
- Al personal directivo y administrativo le facilitará su gestión municipal, pues realizarán sus correspondientes actividades en una forma más ordenada, contando con el personal indicado para ello en número y en capacidad.
- Al usuario recibir mejor servicio, porque se le atenderá con una mejor coordinación.

CAPÍTULO 02

Diagnóstico Administrativo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo



La importancia de analizar una organización y la determinación del quehacer de esta comprende las transformaciones desde su creación, modificación, fusión, reubicación y eliminación de unidades de trabajo, siendo etapas de la evolución normal de una organización. En este sentido, el proceso de diagnóstico administrativo de la Alcaldía busca precisar en forma ordenada y detallada las operaciones, actividades, relaciones y los elementos que intervienen en su funcionamiento, así como los hechos, situaciones, movimientos y fenómenos que dan lugar a la problemática, que como resultado ha encauzado esta investigación como un esfuerzo para mejorar la estructura, elevar el nivel de servicio y hacer más competitiva la organización al determinar las causas a los problemas de carácter organizacional.

Para la realización de esta etapa se desarrollo una investigación documental y de campo. Siendo los instrumentos de recolección de datos para esta etapa los cuestionarios, entrevistas y la observación directa. De tal forma, que se conociera el punto de vista de los empleados de la Alcaldía.

Asimismo, los reglamentos y las leyes que rigen el funcionamiento de las Alcaldías de El Salvador, apoyaron la elaboración del diagnóstico. El diagnóstico comprende, tanto aspectos que corresponden a la gestión administrativa de la Alcaldía, como a la gestión del recurso humano directamente involucrado en su funcionamiento. Se consideraron ambos debido a que forman parte del mismo sistema organizacional, y permiten que se desarrolle el trabajo en la institución.

En lo que respecta a la gestión administrativa, se consideró el análisis de las fases de organización, planificación, ejecución, y control; que forman parte del sistema administrativo de la Alcaldía.

2.2.1. Objetivo General

Evaluar la situación administrativa actual de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, sus problemas y potencialidades.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la estructura Organizativa de la Alcaldía.
- Investigar la organización y funcionamiento administrativo de la Alcaldía.
- Analizar las actividades, funciones y perfiles de los puestos laborales.
- Analizar las relaciones de trabajo de cada una de las dependencias de la Alcaldía en relación con su ubicación física.

Para la elaboración del diagnóstico la investigación es de tipo descriptiva⁹, comprendiendo labores de registro, descripción, análisis, y posterior interpretación de la naturaleza actual de la organización y su funcionamiento, conteniendo la recopilación y análisis de la información necesaria para la revisión y actualización de los manuales de organización y descripción de puestos.

La investigación para el diagnóstico está basada en lo descrito a continuación:

2.3.1. Investigación documental.

La recopilación de información proviene de las unidades administrativas de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, con su correspondiente Distrito Municipal, por considerarse que la calidad de la información aportada por el personal de la Alcaldía es la que requiere el estudio, puesto que los empleados de la institución son los que mejor conocen sobre el trabajo realizado.

La información documental de fuentes externas es utilizada para conocer experiencias en análisis administrativos de otras instituciones y por documentación que influye en el comportamiento de la Alcaldía como es el caso de las leyes, reglamentos y ordenanzas municipales.

Los documentos consultados y analizados son:

1. Documentos que regulen el funcionamiento de las Unidades objeto de la investigación.

⁹ Tamayo y Tamayo, Mario, “El proceso de la investigación científica”, 3ª Edición. Pág. 52.

2. Manual de Organización y Manual Descriptor de Puestos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.
3. Formularios utilizados por las unidades en estudio.
4. Archivos y registros de los servicios que proporcionan las Unidades en estudio.
5. Libros.
6. Leyes, reglamentos y ordenanzas municipales.
7. Trabajos de grado, sobre análisis administrativos.

2.3.2. Investigación de Campo.

Tiene como objetivo garantizar que la investigación muestre lo que sucede realmente en las unidades objeto de estudio, por medio de entrevistas, cuestionarios y observación directa, cada una de ellas detalladas a continuación:

1. Entrevistas: Están dirigidas a empleados de las Unidades objeto de estudio. Se busca obtener información sobre la organización de la Alcaldía, y sobre los procedimientos que realizan los empleados dentro de sus Unidades. Se utilizan entrevistas estructuradas y no estructuradas (Anexo 2, 3 y 4), definiendo en primer lugar el objetivo de la misma, empleando una grabadora digital para registrar las respuestas brindadas por el personal de la Alcaldía entrevistado.

Mediante las entrevistas se identifican los procedimientos de trabajo de cada unidad organizativa, que permite conocer el funcionamiento de la institución. Además de ser un instrumento valioso para conocer las opiniones de los entrevistados sobre la organización de su institución.

2. Cuestionarios: “El cuestionario es un instrumento de recopilación masiva de información”¹⁰. La utilización de cuestionarios durante el proceso de investigación ha tenido como objetivo conocer el punto de vista de los empleados de la institución sobre la organización de sus unidades, las limitaciones que tienen para realizar sus labores, las actividades, relaciones laborales, funciones y requerimientos de sus puestos y unidades (Anexo 5, 6, 10 y 11).
3. Observación directa: Permitted identificar y confrontar algunos de los datos obtenidos por los otros instrumentos, tales como la distribución física de las unidades, aspectos de funcionamiento de las unidades, y la forma en la cual los trabajadores realizan los procedimientos y la atención al cliente que de ellos se deriva.
4. Monitoreo: Consistió en corroborar la veracidad de la información proporcionada por los empleados, empleando listas de chequeo (Anexo 12) y fotografías (Anexo 7 y 8), a fin de registrar el funcionamiento de la organización.

¹⁰ Darío Rodríguez M., “Diagnóstico Organizacional”, 6ª Edición. Pág. 98.

Análisis de la Estructura Organizativa de la Alcaldía Municipal 2.4

La organización permite “poner en orden los esfuerzos y definir la estructura adecuada” (Huerta, 2006), incluyendo las funciones, las actividades, y cada uno de los aspectos (recursos humanos, materiales, administrativos, económicos etc.) que permiten que el trabajo se lleve a cabo de una forma eficiente. El organigrama es la base del funcionamiento de una institución en donde se enmarcan sus relaciones de coordinación, autoridad y dependencia; así como se establecen las funciones y objetivos de cada una de las mismas

La Alcaldía de San Sebastián Salitrillo ha crecido con un ritmo acelerado. En el año 2003 sólo contaba con ocho unidades organizativas y un total de doce empleados ver Figura 2.1. Al año 2010 la estructura organizativa está integrada por 29 unidades (ver gráfico 2), y un total de 167 empleados. Este incremento que permitió a la Alcaldía emprender esfuerzos hacia la formalización de la institución, la cual tiene por objetivo agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la Organización, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran. Para ello, solicito la asistencia técnica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).

Organigrama de Alcaldía de San Sebastián Salitrillo del Año 2003

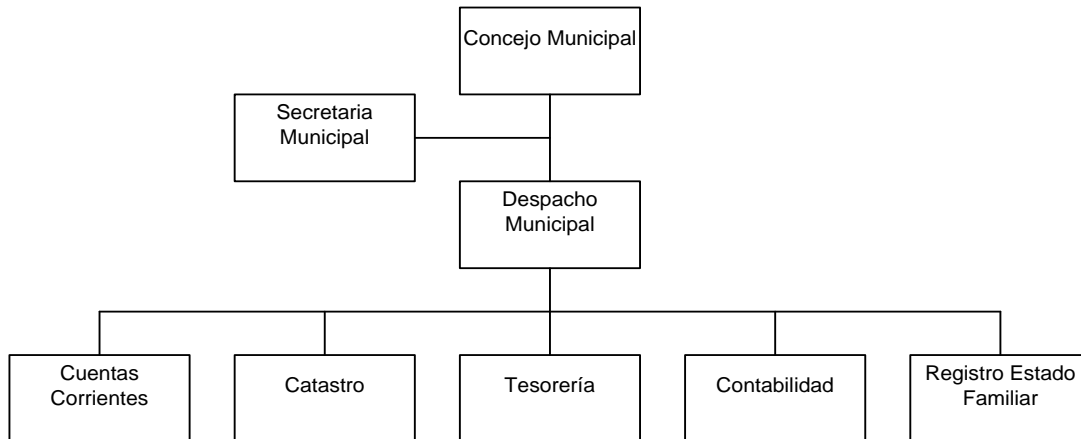


Figura 2.1. Organigrama de Alcaldía de San Sebastián Salitrillo en el año 2003

El tipo de Organigrama que presenta la Alcaldía a la fecha ver grafico 2 se puede clasificar por su naturaleza en microadministrativo debido a que solo involucra a una organización. Por su finalidad se podría agrupar en informativo, porque es puesto a disposición de todo público, y en formal debido a que cuenta con la aprobación del consejo municipal, pero a pesar que cuenta con la aprobación este no representa el modelo de funcionamiento planificado de esta que es otro requisito para que poder agruparse como formal. Por su ámbito se clasifica en general, que representa hasta 4 niveles jerárquicos y por su contenido en donde están representadas todas las unidades se considera integral, y como último punto su clasificación por su disposición grafica es vertical.

Según los resultados del estudio (anexo 10 y 11) el 71% de los trabajadores dentro de la Alcaldía afirman conocer el organigrama actual, mientras que un 29% de las personas no tienen conocimiento alguno sobre la estructura de la organización. El 71 % de los trabajadores hacen referencia al organigrama

publicado en las oficinas de la alcaldía el cual no se encuentra actualizado, el organigrama formal actual fue aprobado el 3 de junio del 2008. A la fecha resulta obsoleto puesto que la estructura ya presenta cambios como lo es la creación de la Unidad de Gestión y Cooperación Internacional, además de no contener a la Clínica Municipal en existencia, y de tener errores de elaboración y conceptualización (ver Anexo 9).

Dentro de los errores de elaboración se toma como ejemplo que las Unidades de Recuperación de Mora y Cuentas Corrientes están representadas en una sola unidad, cuando en la realidad éstas se encuentran separadas, además de que se considera como unidades asesoras o de staff a la Unidad de Contrataciones y Adquisiciones Institucional y a la Unidad de Recursos Humanos, lo que ocasiona que la relación de autoridad sea de asesoría, que se da cuando “la relación de personas o componentes de la organización suministran consejos, asesoría, o servicios para alcanzar los objetivos de la empresa” (Melgar, 2003). La desventaja que presentan estas unidades al ser consideradas como asesoras se da con la labor que en ellas se realiza, pues sus iniciativas pueden ser tomadas en cuenta o no, en vista de que las unidades asesoras no pueden imponer sus criterios, debido a que no cuentan con autoridad lineal para hacerlo.

El proceso de creación de Unidades Administrativas dentro de la Alcaldía no está normalizado. Las Unidades Administrativas se crean sin un estudio previo que determine si son necesarias, surgiendo a iniciativa del Alcalde Municipal, quien coordina con la Unidad de Recursos Humanos sobre la necesidad de esta nueva Unidad, limitándose a informarle. El hecho de no contar con un procedimiento establecido para la creación de nuevas Unidades, da origen a que se creen unidades que en algunos casos no son necesarias.

Para ejemplo, durante el desarrollo de la investigación se formó la Unidad de Gestión y Cooperación Internacional, integrada por una sola persona que ocupa el puesto de Encargado de Gestión y Cooperación Internacional, quien no recibió previa capacitación para ello, y solo fue transferido de otra Unidad dentro de la Alcaldía.

La Unidad de Gestión antes mencionada no tiene objetivos definidos, no están claras sus funciones, ni el papel que desempeñara dentro de la Alcaldía. En la entrevista con la persona encargada de la Unidad se evidenció que desconocía totalmente su rol dentro de la misma y dentro de la Institución. Tampoco se ha determinado con qué Unidades dentro de la organización mantendrá relación, a quien reportará, el lugar que ocupa dentro del organigrama se desconoce, si será de naturaleza asesora o tendrá autoridad de línea. Todas estas situaciones ocasionan que esta Unidad no pueda desempeñarse eficientemente ya que no cuenta con herramientas técnico-administrativas que le ayuden en sus labores.

La Alcaldía municipal de San Sebastián Salitrillo cuenta con los manuales de: Organización y Funciones, Manual Descriptor de Puestos, y Manual de Procedimientos de la UATM, dichos manuales no se emplean dentro de la institución por la falta de información que tienen los empleados sobre ellos, un 34% de los trabajadores indica que la Alcaldía no cuenta con manuales administrativos, y del porcentaje que respondió que sí, el 57% considera que la dirección no los da a conocer. Al consultar con la Jefa de Recursos Humanos, manifestó que a excepción de los empleados pertenecientes a la UATM (Unidad Administrativa Tributaria Municipal), el resto de los trabajadores no han sido capacitados sobre el uso de los Manuales Administrativos, esto pone en evidencia que la dirección ha promovido poco el uso de los manuales.

El personal que ha participado en capacitaciones sobre el uso de los manuales, está conformado por el personal de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, quienes por medio de un proyecto impulsado por ISDEM han recibido información sobre el uso que le deben dar a los manuales que contiene el proyecto SATMUS (Sistema Administrativo Tributario Municipal Simplificado), que básicamente es un documento que contiene tanto el manual de puestos, el manual de organización y funcionamiento, y el manual de procedimientos aplicable a esta Unidad. Sin embargo, son manuales estándares que deberían ser adaptados a las necesidades de esta Unidad.

Otro aspecto importante es que solo las jefaturas participaron brindando información o sugerencias en los mismos. Sin embargo, es necesario contar con la colaboración de los empleados los cuales pueden brindar información sobre sus actividades diarias, relaciones, procedimientos, etc., con lo cual se

asegura mayor participación y aceptación hacia los manuales por parte de los trabajadores.

El 61% de los empleados que tienen conocimiento de los manuales indican que no los han consultado, así como se encuentra una persona que aseguró que sí los consultó pero que no encontró la información que necesitaba. Ante estos hechos se considera que los manuales no documentan adecuadamente las actividades y estructura de la Alcaldía, pues su elaboración no se ajusta a la realidad de la organización, llegando a convertirse en un simple requisito de la Corte de Cuentas de la República en lugar de ser una herramienta administrativa.

A continuación se detallan los problemas encontrados en cada uno de los manuales administrativos de la Alcaldía.

2.5.1 Manual de Organización y Funciones

El Manual de Organización y Funciones es según el cuestionario dirigido a los empleados, el menos conocido por los miembros de la institución. Dentro de este Manual no se encuentra el organigrama oficial de la Alcaldía aprobado por el Concejo Municipal. La Unidad de Gestión y Cooperación Internacional, no se encuentra en el organigrama publicado de la Alcaldía ni en el manual de organización, por ser nueva unidad. Las Unidades de Recreación Deportiva Municipal y Clínica Municipal a pesar de encontrarse enlistadas en el Manual, no se incluyeron en el documento final del mismo.

A continuación se detallan cada uno de los apartados contenidos en el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía de San Sebastián Salitrimo.

2.5.1.1 Objetivos de las Unidades

A pesar que en éste manual se encuentran los objetivos de las Unidades de la Alcaldía, 20% de los empleados afirman que en su Unidad no existen objetivos

definidos, mientras que del 80% restante no recuerda los objetivos de su Unidad, o los inventa. En ese sentido, los objetivos expresados en el manual de organización no son conocidos por la mayoría de los empleados y mucho menos compartidos por ellos.

La unidad de fiscalización tiene como objetivo Asegurar que la información proporcionada por los contribuyentes esta de acorde a su realidad financiera, dicha unidad no existe dentro de la Alcaldía, y las funciones que esta debería realizar se le han asignado a la Unidad de Asistencia Tributaria y a la Secretaria de la Unidad de Administración Tributaria Municipal la cual tiene un objetivo diferente al de la Unidad de Fiscalización.

Las Unidades pertenecientes a la Unidad de Administración Tributaria Municipal tienen dos documentos en los cuales se muestran sus objetivos, uno de ellos es el Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía, mientras que el otro es el Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. Diferiendo éstos en sus objetivos (anexo 13), es decir, no existe uniformidad, dando pie a confusión en los empleados.

Los objetivos de las unidades de la Alcaldía (anexo 14) se expresan la razón de ser de las dependencias, no se encuentran expresados como retos a alcanzar redactados de forma de motiven al empleado en el desempeño de sus labores.

2.5.1.2 Funciones

En el Manual de Organización y Funciones se enlistan únicamente las funciones sustantivas de las Unidades o se mencionan funciones que no ejecutan. Esta situación se comprobó mediante entrevistas a los empleados y en las respuestas de los cuestionarios, verificándose que la mayoría de las Unidades de la Alcaldía realizan funciones que no están contempladas en el Manual, y por otra parte, hay Unidades que no realizan todas las funciones que

sí tienen asignadas en el Manual, ejemplo de ello es la Unidad de Recursos Humanos (anexo 15).

Ante esta situación, los empleados no poseen una base técnica o herramienta para desarrollar su trabajo, al no contar con un documento que les indique las funciones que se deben desarrollar en sus Unidades respectivas, y en vista de que en la Alcaldía se cuenta con mucho personal de nuevo ingreso, que desconoce procedimientos, relaciones y funciones desarrolladas por sus Unidades permite la generación de conflictos entre los trabajadores, por duplicidad de funciones y retrasos en la resolución de trámites.

Asimismo, en la Unidad de Recursos Humanos las únicas funciones que puede efectuar esta unidad, y que se encuentran en el manual, son la programación de capacitaciones para los empleados y la administración de las prestaciones sociales.

En la Unidad de Recursos Humanos existe una duplicidad de funciones. Corresponde a Recursos Humanos “Realizar procesos de selección, contratación, evaluación y despido de personal”¹¹, sin embargo, estas funciones las realiza el Alcalde Municipal, quien efectúa el proceso de contratación sin establecer una comunicación con Recursos Humanos.

Mientras, la Unidad de Sindicatura Municipal realiza las funciones similares que la Asesoría Jurídica, debido a que ambas brindan asesoría en aspectos legales, siendo esto resultado de la revisión del Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía y lo expresado por los miembros de las unidades (anexo 16).

En la Alcaldía el Auxiliar de la UACI realiza las mismas funciones que el Jefe de la UACI, así como el Auxiliar de Registro del Estado Familiar realiza las mismas

¹¹ Manual de Organización y Funciones, Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

funciones que el Jefe de dicha Unidad, con lo cual se muestra que hay duplicación de funciones en la Alcaldía.

El desempeño de la función enfocada a la gestión administrativa de la Alcaldía es ejecutada por el Despacho Municipal y la Unidad de Recursos Humanos, debido a las funciones que por ley debe desempeñar el Alcalde Municipal como representante legal de la Alcaldía, que limita su tiempo de permanencia en la institución, pues debe participar en reuniones con instituciones municipales y efectuar la gestión de recursos de la municipalidad, situación por la cual la responsabilidad de administrar la Alcaldía se delega a la Unidad de Recursos Humanos, pero se enfrenta al problema de falta de autoridad que su unidad tiene para el desempeño de estas funciones y a la cantidad de actividades que desempeñan los puestos de la unidad.

La ubicación en el organigrama de las Unidades de Contabilidad y Tesorería se encuentran de forma independiente, cuando ambas se dedican según sus funciones a la administración financiera de la municipalidad, y mantienen un alto grado de relación entre sí, además de ser unidades con un alto nivel de responsabilidad.

A pesar de contar en la Alcaldía con equipo informático no se cuenta con un encargado de brindarle mantenimiento a los equipos, esta función es desempeñada por uno de los miembros de la Alcaldía que se dedica a reparar las máquinas cuando estas se averían, sin embargo no le brinda el mantenimiento preventivo necesario por ser una función extra a sus funciones y actividades asignadas.

La función de atención al usuario es desempeñada por los miembros de las secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal y por los miembros de la Unidad de Registro del Estado Familiar, sin embargo, los usuarios acuden a solicitar información a la Unidad de Servicios Municipales o

los servicios de la Unidad de Proyección Social, siendo posible observar desconocimiento de los usuarios sobre las dependencias a las cuales acudir, la documentación a presentar para la realización de los trámites y la necesidad de orientación para llenar formularios, además, debido a que en el Distrito Municipal no se desarrollan todos los trámites de la Alcaldía sino solo los de cuentas corrientes los usuarios requieren de información sobre tramites que se desarrollan en la Alcaldía.

2.5.1.3 Relaciones Funcionales

En cuanto a las relaciones de trabajo, tanto internas como externas, que contiene el manual de organización y funciones se obtuvo que en cuanto a relaciones internas, el 76% de empleados se relaciona con Unidades que según el manual no se tendrían que relacionar. Y en cuanto a las relaciones externas, el 73% no coincide con las relaciones expresadas en el manual. Por lo anterior, las relaciones de trabajo expresadas en el manual no son las relaciones de trabajo que sostiene cada una de las Unidades de la Alcaldía en la práctica.

Asimismo, hay Unidades que no se encuentran en el Manual de Organización y Funciones, por lo tanto sus relaciones funcionales no están establecidas, ni se muestran en otro documento. Las Unidades o puestos que carecen de relaciones funcionales definidas son: Unidad de Gestión y Cooperación Internacional, Unidad de Recuperación de Mora, Unidad de Cuentas Corrientes y Clínica Municipal.

Mientras los puestos de Jefe/a de Proyectos, Encargado/a de Liquidación de Proyectos y Bodeguero por ser considerados puestos y no secciones de la Alcaldía no cuentan con el detalle de las unidades e instituciones con las cuales se relacionan por el desempeño de sus labores.

Las relaciones establecidas con respecto a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), no las siguen los empleados de Servicios Municipales, quienes recurren a solicitar recursos para desempeñar su trabajo en el área urbana al Jefe Distrital y no a la UACI, quien es la encargada de recibir estos pedidos.

2.5.2 Manual de Descripción de Puestos

2.5.2.1 Listado de Personal de cada Unidad Organizativa

En la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo se cuenta con 167 empleados, sin embargo, el personal administrativo es de 46, y es el enlistado a continuación:

Tabla 1: Listado de Personal por Unidad Organizativa

Unidad Organizativa	Puesto Laboral	N° de Personas
Despacho Municipal	Alcalde Municipal	1
	Asistente de Alcalde	1
Sindicatura Municipal	Síndico Municipal	1
Secretaría Municipal	Secretaria Municipal	1
Recursos Humanos	Jefe de RRHH	1
	Auxiliar de RRHH	1
Contabilidad	Contador	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
Registro del Estado Familiar	Jefe del Registro del Estado Familiar	1
	Auxiliar del Registro del Estado Familiar	1
Tesorería	Cajero	1
	Auxiliar de Tesorería	2
Auditoría Interna	Auditora Interna	1
Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)	Jefe de la UATM	1
	Secretaria de la UATM	1
Servicio y Asistencia Tributaria	Encargada de Servicio y Asistencia Tributaria	1

Catastro y Registro Tributario	Encargado de Catastro y Registro Tributario	1
	Auxiliar de Catastro y Registro Tributario	1
Cuentas Corrientes Alcaldía Municipal	Encargada de Cuentas Corrientes	1
	Auxiliar de Cuentas Corrientes	2
Cuentas Corrientes Distrito Municipal	Jefe de Distrito Municipal	1
	Auxiliar de Cuentas Corrientes	7
Recuperación de Mora	Encargada de Recuperación de Mora	1
	Auxiliar de Recuperación de Mora	1
Servicios Municipales	Jefe de Servicios Municipales	1
	Secretaria de Servicios Municipales	1
Alumbrado Público	Encargado de Alumbrado Público	1
	Auxiliar de Alumbrado Público	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI)	Jefe de la UACI	1
	Auxiliar de la UACI	1
Proyectos	Encargado de Proyectos	1
	Encargada de Liquidación de Proyectos	1
Medio Ambiente	Encargada de Medio Ambiente	1
	Auxiliar de Medio Ambiente	1
Proyección Social	Jefe de Proyección Social	1
Gestión y Cooperación Internacional	Encargado de Gestión y Cooperación	1
Bodega	Bodeguero	1
Recepción	Recepcionista	1
Total de Empleados Administrativos		46

* Se detallan sólo a los empleados administrativos debido a que son los sujetos a análisis en presente el estudio.

2.5.2.2. Perfiles de Puestos de Trabajo

La idoneidad del personal con base en el trabajo a desempeñar juega un papel crucial para el desarrollo de la Institución. Establecer un perfil que contenga los “requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para el desempeño eficaz del puesto” (Huerta, 2006), es necesario tanto cuando ingresa personal nuevo a la Institución, como para el personal ya contratado, con la finalidad de verificar que se cumpla con los requerimientos establecidos en el perfil.

En la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo se cuenta con perfiles de puesto que se encuentran contenidos en el Manual Descriptor de Puestos de la Institución; sin embargo, no se encuentran los perfiles de: la Unidad de Gestión de Cooperación Internacional, la Secretaria de la Unidad Administrativa Tributaria Municipal y el de Auxiliar de Alumbrado Público.

Fue posible identificar las situaciones citadas a continuación en la Alcaldía:

- El puesto de Jefe de Recursos Humanos se encuentra ocupado por una Licenciada en Educación, cuando según el perfil de puestos, este debería ser ocupado por un/a Licenciado/a en Psicología, en Administración de Empresas o Ingeniero/a Industrial.
- El puesto de Encargado de Proyectos, por la misma naturaleza del puesto, debe ser ocupado por un/a Ingeniero/a Civil, según el manual, sin embargo, dada la rotación de puestos se ha colocado a un bachiller a ocupar dicho puesto laboral.
- El Jefe de Proyección Social, que según el manual debe ser un Técnico en Trabajo Social, se encuentra ocupado por un Bachiller.
- El Manual Descriptor de Puestos, establece que el Jefe de Tesorería debe tener la profesión de Licenciatura en Ciencias Económicas, sin embargo,

actualmente en Tesorería se cuenta solo con dos Auxiliares y un Cajero que son Bachilleres.

Las situaciones anteriores generan que el trabajo desempeñado por los miembros de la Institución no sea eficiente, porque los conocimientos de un Bachiller no son los mismos de un profesional Universitario, no han adquirido la técnica para efectuarlo; y si bien es cierto la experiencia laboral cuenta debido a que ciertos conocimientos se adquieren en base a la experiencia, se constató que el personal contratado por la Alcaldía es personal joven que no tiene experiencia.

Se ha observado en los perfiles del Manual Descriptor de Puestos que el 68.75% de los perfiles del personal administrativo requieren el grado académico de bachiller; mientras en experiencia 43.75% debe tener un año de experiencia, y un 12.5% no requiere experiencia, para desempeñar el puesto. Esta situación muestra que para ser parte del personal administrativo, en más de la mitad de los perfiles se solicitan bachilleres.

A los aspectos antes señalados, se debe de agregar que para contratar no se le da la importancia que requiere a la experiencia del trabajador. Por tanto, aunque en el perfil de puestos se establezca una cantidad determinada de años de experiencia ésta no es considerada al momento de contratar nuevo personal.

Las descripciones de puestos del Manual no cuentan con ningún apartado que especifique las características personales que debe cumplir el ocupante del puesto, considerado de importancia para las contrataciones de personal puesto que en dicho apartado se incluyen aspectos como la edad, atributos y valores que debe poseer el ocupante del puesto.

Ha sido posible identificar que las actividades que deberían ser desarrolladas por personas que ocupan ciertos puestos no se realizan, o actividades que desarrollan ciertos miembros de la institución no están presentes en el manual

descriptor de puestos, tal es el caso de las actividades del Encargado de Catastro y Registro Tributario (anexo 17) o del Jefe de la Unidad de Registro del Estado Familiar (anexo 18), quienes desempeñan más funciones que las expresadas en el manual descriptor de puestos. También la descripción del puesto del Jefe de la UATM contiene actividades que no le corresponden sino al Encargado de Medio Ambiente (anexo 19).

De igual forma, se encuentran puestos en el manual que no existen realmente en la Alcaldía o cuyos nombres no concuerdan con los nombres de los puestos establecidos en el manual. Esta problemática se presenta con mayor detalle a continuación:

- **Unidad de Administración Tributaria Municipal**

El manual de puestos se encuentra desactualizado, pues actualmente no tienen a ningún empleado bajo el puesto de Encargada de Fiscalización perteneciente a la Unidad de Administración Tributaria Municipal, estas labores las desempeña la encargada de Asistencia Tributaria.

De igual forma el manual considera los puestos de Encargado de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, y Auxiliar de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, cuando en la realidad se han separado en cuatro puestos diferentes los cuales son Encargado de Cuentas Corrientes, Auxiliar de Cuentas Corrientes, Encargado de Recuperación de Mora y Auxiliar de Recuperación de Mora.

De igual forma la unidad cuenta con dos manuales de descripción de puestos: los propuestos por la unidad de Recursos Humanos y los contenidos bajo el proyecto SATMUS (Sistema Administrativo Tributario Municipal Simplificado), por lo cual no se cuenta con uniformidad en los instrumentos debido a que difieren en su contenido.

- **Alumbrado Público**

No se encuentra la descripción del puesto de auxiliar de alumbrado público en el manual de puestos de la Alcaldía.

- **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)**

El Auxiliar de esta Unidad afirma desempeñar las mismas funciones que desempeña el jefe de la Unidad, con lo cual se observa una dualidad de funciones, la única diferencia entre ambos puestos es el nombre.

- **Auditoría Interna**

La encargada de auditoría interna no se encuentra realizando auditorías financieras como lo dice el manual, pues para ello se cuenta con una auditora externa, mientras que su puesto solo realiza exámenes de gestión y procedimientos a las Unidades que componen a la Alcaldía.

- **Recursos Humanos**

Actualmente esta Unidad es la encargada de entregar los insumos de papelería al resto de Unidades de la Alcaldía, y por ende es la encargada de llevar un inventario de la misma y de mantener el stock necesario para el funcionamiento de la Alcaldía, por lo que se encuentra solicitándole materiales de esta índole a la UACI. Esta actividad no está asignada en el Manual, donde se encuentra descrita entre otras actividades la de desarrollar los procesos de reclutamiento y contratación del personal.

- **Bodega**

El encargado de Bodega afirma no estar al tanto de todos los materiales que se compran, actividad que según el manual de puestos debe cumplir, pues se le dificulta debido a que muchos materiales se van directo a los proyectos en donde los solicitan, sin notificar a esta unidad al momento de su compra, sino que dichos materiales no sufren una inspección que permita la verificación de las cantidades compradas, al contrario, únicamente son presentadas las

órdenes de compra al momento de llevar a la Alcaldía el material sobrante del proyecto.

Asimismo, no se cumple la actividad de entregar suministros a los empleados, debido a que los días sábado en los que el encargado de Bodega no trabaja, es cuando se desarrolla un programa denominado “voluntariado”, donde se le ha otorgado una llave a dicho programa con la finalidad de sacar materiales o herramientas, sin embargo, este proceso se desarrolla sin podersele dar salida, a dichos materiales y sin un control respectivo de lo que han extraído de Bodega.

■ **Secretaría Municipal**

Esta Unidad es la encargada de autorizar documentos, aunque en el manual de puestos correspondiente no está bajo ese nombre, puesto que no solo autoriza documentación que emana del Concejo, sino también documentación de Recursos Humanos (refrendas de contratos), de UACI (proyectos autorizados), de Tesorería (gasto autorizado por medio de contrato). Sin embargo, esta autorización es un mero formalismo debido a que la documentación que le presentan se encuentra atrasada, de tal suerte que el proyecto ya está en marcha cuando le envían la documentación correspondiente.

2.5.3 Manual de Procedimientos

Dentro de la Alcaldía municipal de San Sebastián Salitrillo la única Unidad que cuenta con manual de procedimientos es la Unidad de Administración Tributaria Municipal, el cual ha sido aportado por el ISDEM, bajo el proyecto SATMUS, que es un “sistema orientado al ordenamiento progresivo de la recaudación y la base tributaria”. Por medio de este proyecto se le entregó a la Unidad una serie de manuales tanto de puestos, de procedimientos y de organización, que básicamente son un modelo bajo el cual deberían funcionar las Unidades a cargo de la Administración Tributaria Municipal.

Asimismo, hay procedimientos que han quedado fuera del manual, como por ejemplo los procedimientos de cuentas corrientes, así como también hay procedimientos cuyos encargados, según el manual, no son los que están realizando el procedimiento.

En cuanto al resto de Unidades Administrativas que componen a la Alcaldía, no cuentan con manuales de procedimientos que le indiquen a los empleados los pasos a seguir para efectuar su trabajo; esto se considera necesario para que el trabajo se efectúe de una forma mucho más ordenada y eficiente.

Los procedimientos incorporan una guía que facilita la toma de decisiones y mejoran los tiempos de atención. Si bien es cierto hay decisiones denominadas “sin programar” (Robbins, 2005) que no se pueden predecir y necesitan que se tomen de forma imprevista, hay decisiones que son programadas y para las cuales contar con procedimientos definidos no sólo ahorra tiempo, sino también asegura que las decisiones estarán enmarcadas en concordancia con lo establecido por la institución.

2.5.3.1 Procedimientos Administrativos

A continuación se enlistan los diferentes trámites administrativos resueltos por las Unidades Administrativas de la Alcaldía:

Tabla 2. Trámites Administrativos

Unidad Encargada del Trámite	Nombre del Trámite
Registro del Estado Familiar	1. Asentamiento de menores.
	2. Asentamiento de defunciones.
	3. Expedición de partidas de nacimiento.
	4. Expedición de partidas de fallecimiento.
	5. Expedición de partidas de matrimonio.
	6. Expedición de partidas de divorcio.

Registro del Estado Familiar	7. Constancia de no asentamiento.
	8. Expedición de marginación de partida de nacimiento.
	9. Expedición de actas matrimoniales.
Administración Tributaria Municipal (UATM)	1. Registro y calificación de empresa.
	2. Declaración anual jurada .
	3. Omisión de declaración anual jurada.
	4. Registro y calificación de inmuebles.
	5. Actualización de registro de inmuebles por cambio de propietario o desmembración.
	6. Actualización de registro por cierre de empresa o negocio.
	7. Emisión de avisos de cobro.
	8. Cobro administrativo de deuda tributaria.
	9. Convenio de pago a plazos.
	10. Emisión de solvencia municipal y constancia de no registrado.
	11. Expedición de licencias o permisos para actividades especiales.
	12. Legalización de lotificaciones, parcelaciones y urbanizaciones.
	13. Expedición de permisos para construcción.
	14. Fiscalización por cruce de información de Declaración Anual Jurada.
	15. Fiscalización de campo.
	16. Fiscalización de documentos presentados por el contribuyente
	17. Interposición de Recurso de Apelación.
	18. Servicio al contribuyente.
	19. Asistencia tributaria.
	20. Planificación y seguimiento.
	21. Definición de indicadores y evaluación de la gestión.
Tesorería	1. Captación de fondos de impuestos y tasas municipales.
	2. Expedición de cheques de personal.

Tesorería	3. Expedición de cheques de pago de proyectos (cuenta de proyecto individual y cuenta común).
	4. Cambio de impuestos y tasas municipales.
Bodega	1. Gestión de compra de herramientas.
	2. Recepción de materiales.
	3. Actualización de inventario.
	4. Descargo de inventario de materiales.
	5. Otorgamiento de herramientas para proyectos.
Adquisiciones y Contrataciones Institucional	1. Recepción de solicitud de compra de materiales.
	2. Elaboración de programa anual de compras.
	3. Contratación de proyecto por libre gestión.
	4. Contratación de proyecto por licitación pública.
	5. Contratación de proyecto por licitación pública por invitación.
	6. Contratación de proyecto por administración.
	7. Compra de materiales por libre gestión.
	8. Compra de materiales por administración.
	9. Compra de materiales por licitación pública.
	10. Compra de materiales por licitación por invitación.
Proyectos	1. Revisión de carpetas técnicas.
	2. Revisión de licitaciones.
	3. Seguimiento a proyectos en ejecución.
	4. Solicitud de materiales.
Liquidación de Proyectos	1. Liquidación de proyectos.
Servicios Municipales	1. Gestión de servicios a nuevas comunidades.
	2. Gestión de compra de insumos.
	3. Recepción de solicitud de servicios municipales.
Alumbrado Público	1. Gestión de compra de materiales y equipo.
	2. Gestión de transporte.
Auditoría Interna	1. Auditoría operativa.
	2. Auditoría financiera.
	3. Auditoría de gestión.
Contabilidad	1. Elaboración de estados financieros.

Contabilidad	2. Archivo de documentos.
	3. Registro de ingresos.
	4. Registro de egresos.
Proyección Social	1. Atención a comunidades.
	2. Atención a emergencias en caso de desastres.
	3. Selección de beneficiarios de Operación Milagro.
Medio Ambiente	1. Auditoría de proyectos comerciales y urbanísticos del municipio.
	2. Organización de fondos en Tesorería.
	3. Elaboración de ordenanzas ambientales.
Gestión de Cooperación Internacional	1. Recolección de información de las diferentes Unidades para conocer perfiles.
Secretaría Municipal	1. Extensión de acuerdos municipales.
	2. Certificación de acuerdos del Concejo.
	3. Elaboración de cartas de venta.
	4. Realización de matrimonios.
	5. Autorización de documentos legales.
Recursos Humanos	1. Extensión de incapacidades.
	2. Extensión de permisos.
	3. Inventario de papelería.
	4. Elaboración de reportes de descuento.
	5. Manejo de fondo circulante.

2.5.3.2 Formularios

De la información recabada durante la etapa de investigación que comprendió, entre otras acciones, la recopilación de los formularios utilizados actualmente por los empleados de la Alcaldía, se encontró que los problemas fundamentales que poseen los formularios son los detallados a continuación:

a. Falta de formularios en ciertos trámites.

Según los resultados, el 60% de los empleados no emplean ningún tipo de formularios prediseñados en la realización de su trabajo, lo que significa mayor cantidad de retrasos en la resolución de los trámites que realizan. En el

departamento en donde utilizan la mayor cantidad de formularios es en la Unidad de Administración Tributaria Municipal; en las Unidades restantes son pocos los formularios que utilizan, tal es el caso de la Unidad de Registro del Estado Familiar que sólo cuenta con el formulario de Registro de Nacidos Vivos, aunque los trámites que se efectúan en la Unidad son numerosos; mientras, en otras Unidades no utilizan ningún formulario en el desempeño de su trabajo.

b. Formularios no estandarizados.

Los únicos formularios estandarizados son los de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (Anexo 20), el resto de los formularios utilizados en las diferentes Unidades de la Alcaldía, se puede apreciar distinto tipo de papel, color de papel, tamaño de página, tipo y tamaño de letra, logos diferentes, sellos en unas y en otras no y colores de impresión diferente (Anexo 21).

c. Falta de identificación de las Unidades a las que pertenecen

A excepción de los formularios utilizados en la Unidad de Administración Tributaria Municipal, los formularios no tienen identificación en donde se indique a que Unidad pertenece, lo cual es importante para llevar el orden respectivo de los mismos (Anexo 21).

d. Falta de membrete

Se ha observado en ciertos formularios la falta de membrete en el cual se especifique el nombre de la institución, números telefónicos de la misma, correo electrónico y el código del formulario; datos que son de importancia para el usuario de la Alcaldía, ya que en caso de alguna consulta el usuario pueda comunicarse con la institución sin necesidad de acercarse a las oficinas, sino solo con una llamada telefónica (Anexo 21).

e. Falta de codificación de los formularios

Muchos de los formularios no poseen código, a excepción de los formularios de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. La asignación de un código a los formularios es importante para mantener un orden, lo cual facilita los procedimientos o trámites que realicen los empleados.

f. Falta de información

No todos los formularios especifican los requisitos para efectuar el trámite correspondiente, con el objeto de hacer más efectiva la visita del usuario a la Alcaldía y que éste no tenga que regresar por documentación faltante.

g. Falta de capacitación a empleados sobre el uso de los formularios

Un 14% de los empleados que afirman utilizar formularios para el desempeño de su trabajo manifiestan que éstos no facilitan su labor en la resolución de los trámites que llevan a cabo, lo cual se puede deber al mal uso de los formularios, a la falta de estandarización de los mismos, a la falta de identificación de los formularios y a la falta de información que poseen ciertos formularios, que en lugar de ser herramientas para el desempeño eficiente del trabajo lo estén entorpeciendo. Debido a que ningún empleado contestó en el cuestionario haber recibido capacitaciones sobre el uso de formularios o que tratara algún tema sobre ellos, se considera a la falta de capacitación sobre su uso como un problema.

2.5.3.3 Políticas

Poseer políticas internas en cualquier institución cobra una importancia considerable, dado que indican el camino a seguir, son una herramienta en la toma de decisiones, Stephen P. Robbins (2005), las define como “normas en la

toma de decisiones”, por tanto, las políticas marcan el rumbo de la organización, les permite a los trabajadores orientar su trabajo.

En la Alcaldía no se cuenta con ningún manual de políticas, ni con ningún documento que contenga las políticas de la institución, es por ello que las decisiones no están dirigidas con base en lo establecido en políticas documentadas.

Según los resultados, 60% de empleados afirma no poseer políticas internas de trabajo, mientras el 40% restante o no los recuerda, o las dice en la forma en que ellos las manejan. Con esto las decisiones tomadas por los miembros de la Alcaldía no garantizan estar enmarcadas en la razón de ser de la institución.

Esta falta de políticas definidas en la Alcaldía ocasiona dificultades para los empleados en el momento de tomar una decisión, ya que no poseen una orientación clara o guía para ello.

El espacio físico y su distribución influyen en el trabajo del personal, porque las Unidades no son entes aislados, sino que requieren de coordinación con otras Unidades. Al no contar con una distribución, que mediante un estudio se haya determinado como la técnicamente indicada, y asegure que las Unidades que más relación laboral tienen se encuentran cerca unas de las otras, no existe una garantía que asegure un trabajo eficiente.

“Para lograr un alto grado de eficiencia no bastan estructuras de organización armónicas, ni sistemas y procedimientos de trabajo idóneos; también es necesario integrar elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza de trabajo con el fin de convertirlo en un factor de productividad” (Fincowsky, 2001), y es por esto que estudiar y analizar la distribución del espacio de la Institución es necesario, para así potenciarla en pro de agilizarla y hacerla más productiva.

La Alcaldía de San Sebastián Salitrillo ha crecido en los últimos años, por lo que su planilla de trabajadores ha aumentado y se ha necesitado de una mayor área de trabajo. Conforme fue creciendo la Institución, se requirió ampliar las instalaciones que la albergaban; sin embargo, la ubicación de cada Unidad no siguió un estudio, sino que fueron ubicadas sin planificación, colocando las nuevas Unidades en donde fue posible.

Así mismo, ha sido añadido más personal a las Unidades existentes, que se encuentran en cubículos como los diagramados en el apartado siguiente, y que albergan a demasiado personal dentro de ellos ocasionando que se observe un hacinamiento de personal las oficinas.

2.6.1 Plano de Distribución de Oficinas

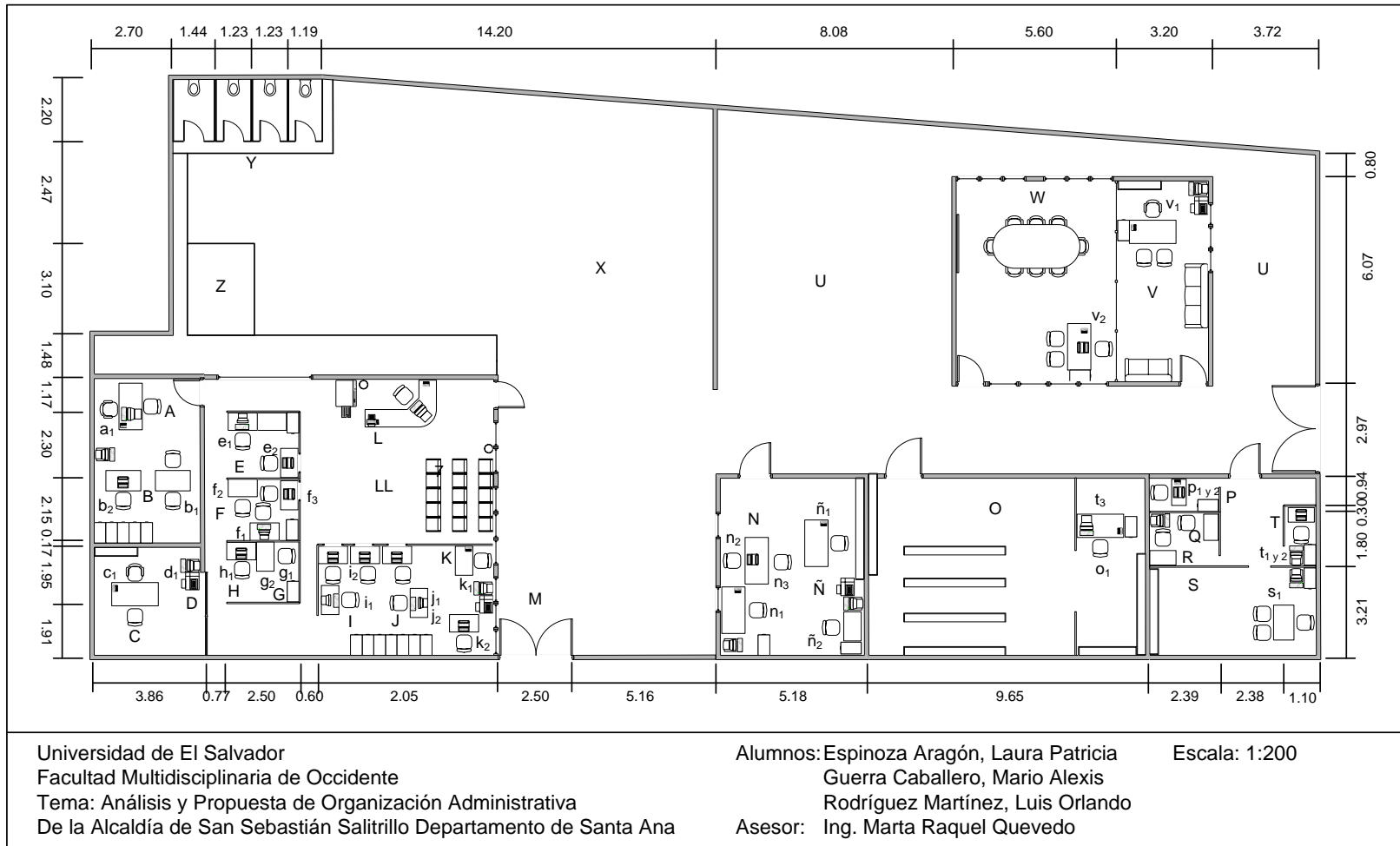


Figura 2.2 Distribución de Oficinas de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.

- **Descripción de ubicaciones de oficinas de Alcaldía**

Tabla 3. Dependencias de la Alcaldía Municipal

Código	Área	Código	Puestos
A	Secretaría Municipal	a ₁	Secretaria/a Municipal
B	Contabilidad	b ₁	Jefe/a de Contabilidad
		b ₂	Auxiliar de Contabilidad
C	Sindicatura	c ₁	Síndico/a Municipal
D	Recreación Deportiva Municipal	d ₁	Encargado/a de Recreación Deportiva Municipal
E	Registro del Estado Familiar	e ₁	Jefe/a de Registro del Estado Familiar
		e ₂	Auxiliar de Registro del Estado Familiar
F	Tesorería	f ₁	Jefe/a de Tesorería
		f ₂	Auxiliar de Tesorería
		f ₃	Cajero
G	Medio Ambiente	g ₁	Jefe/a de Unidad Ambiental
		g ₂	Auxiliar de Unidad Ambiental
H	Auditoría Interna	h ₁	Auditor/a Interno
I	Cuentas Corrientes	l ₁	Encargado/a de Cuentas Corrientes
		l ₂	Auxiliar de Cuentas Corrientes
J	Recuperación de Mora	J ₁	Encargado/a de Recuperación de Mora
		J ₂	Auxiliar de Recuperación de Mora
K	Catastro y Recuperación de Mora	k ₁	Encargado de Catastro y Registro Tributario

		k_2	Auxiliar de Catastro y Registro Tributario
L	Recepción	l_1	Recepcionista
LL	Zona de Espera		
M	Entrada de Vehículos		
N	Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM)	n_1	Jefe/a de la UATM
		n_2	Secretaria de la UATM
		n_3	Encargado/a de Servicio y Asistencia Tributaria Municipal
Ñ	Recursos Humanos	\tilde{n}_1	Jefe/a de Recursos Humanos
		\tilde{n}_2	Auxiliar de Recursos Humanos
O	Bodega	o_1	Bodeguero
		t_3	Encargado de Alumbrado Público
P	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	p_1	Jefe/a de la UACI
		p_2	Auxiliar de la UACI
Q	Proyectos	q_1	Encargado/a de Proyectos
R	Liquidación de Proyectos	r_1	Encargado/a de Liquidación de Proyectos
S	Proyección Social	s_1	Jefe/a de Proyección Social
T	Servicios Municipales	t_1	Jefe/a de Servicios Municipales
		t_2	Secretaria de Servicios Municipales

U	Zona Verde		
V	Despacho Municipal	v ₁	Alcalde Municipal
		v ₂	Asistente de Alcalde Municipal
W	Sala de Juntas		
X	Parqueo		
Y	Servicios Sanitarios		
Z	Lavaderos		

En base al plano de las oficinas de la Alcaldía, se identifican los siguientes problemas:

- El espacio de cada cubículo es demasiado reducido, considerando la cantidad de personas ubicadas dentro de ellos (hasta 3 personas en un espacio de 2.15x2.5m., cuando un cubículo para dos personas debería de ser de 3.4 x 2.3 m (Fincowsky, 2001)).
- El espacio entre pasillos es insuficiente (77cm.), ocasionando problemas para los trabajadores que los deben atravesar; cuando este espacio debe ser de al menos 0.90cm (Fincowsky, 2001)), por ser pasillos secundarios.
- Las divisiones que se tienen entre los cubículos, están deterioradas, siendo está una fuente de molestias tanto para el empleado, como para el usuario que tiende a apoyarse en estos en la sección de Catastro y Registro Tributario, Cuentas Corrientes, y Recuperación de Mora al realizar sus pagos.

Para identificar la cercanía que existe entre las dependencias de la Alcaldía, en base al grado de relaciones que mantienen, se presenta el diagrama de relaciones de la Alcaldía (Figura 2.3), elaborado en base a las relaciones

plasmadas en el manual de organización de la Institución y a las entrevistas sostenidas con los empleados de la Alcaldía.

2.6.2. Diagrama de Relaciones de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

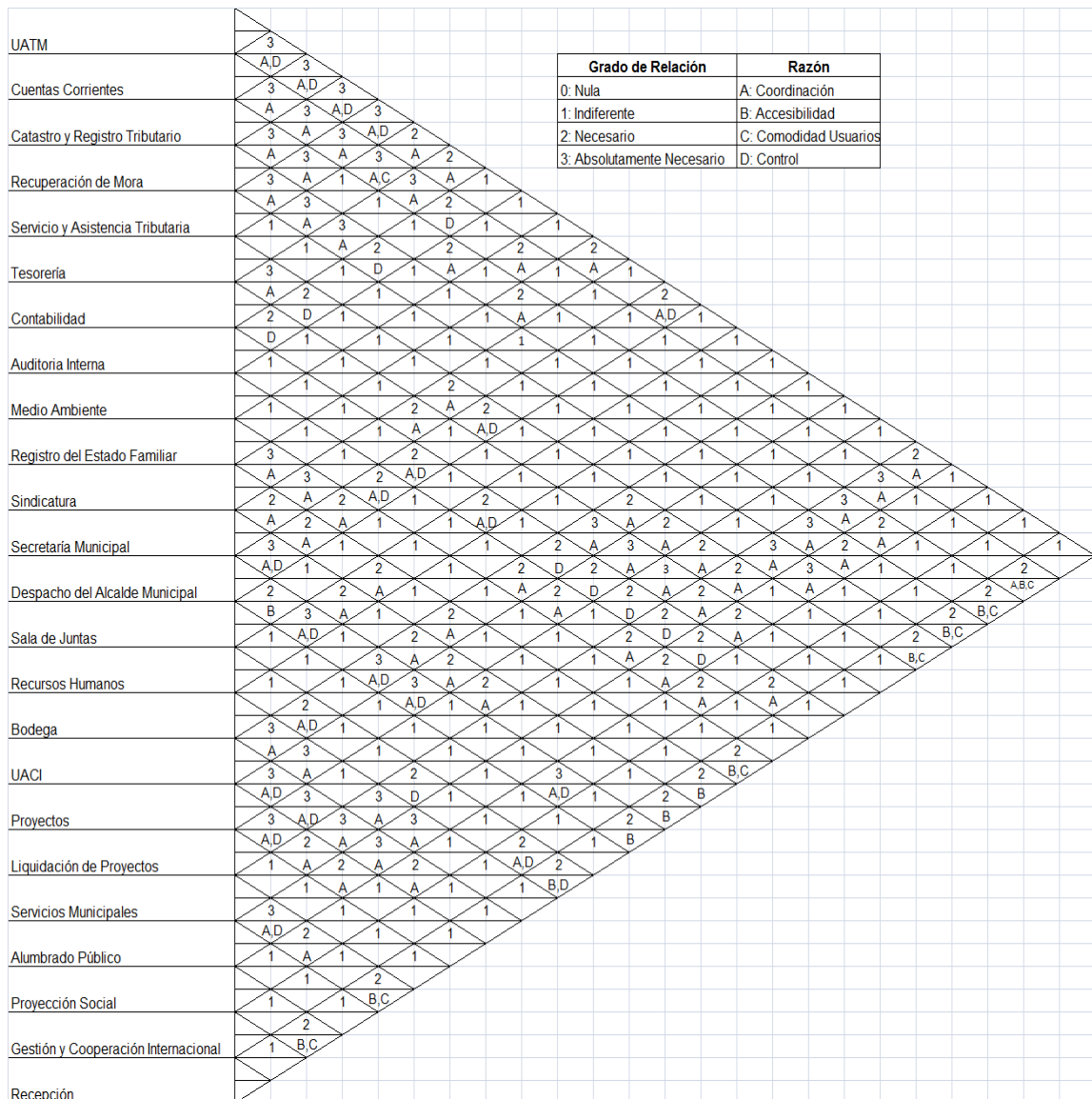


Figura 2.3. Diagrama de Relaciones.

Del diagrama de relaciones anterior y del plano de la Alcaldía se identifican los siguientes puntos:

- La Jefatura de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) se encuentra lejos de las dependencias a su cargo (Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora, y Catastro y Registro Tributario), teniendo los empleados por consultas, coordinación o rendición de informes que trasladarse hasta donde se encuentra dicha jefatura, dejando sus puestos laborales vacíos por ciertos períodos de tiempo.
- La Sección de Servicios y Asistencia Tributaria se encuentra lejos de las dependencias con las que se relaciona (Cuentas Corrientes, Recuperación de Mora y Catastro), ocasionando no solo problemas de coordinación entre las secciones por la distancia entre ellas, sino también problemas a los usuarios de los servicios de la Alcaldía que la visitan debido a la naturaleza de la Sección en mención, y la estrecha relación que guarda con el resto de secciones de la UATM.
- El Despacho del Alcalde Municipal, tiene un alto grado de relación con Sindicatura y Secretaría Municipal, y como se observa en el plano la distancia entre ellas no está acorde a las relaciones que sostienen entre sí.
- La Unidad de Servicios Municipales y las secciones de la UATM mantienen un alto grado de relaciones laborales y requieren de coordinación, y se observa que éstas se encuentran en lados opuestos de la Alcaldía, adicional a esto se encuentra el hecho de que la unidad en mención debe de encontrarse cerca de los usuarios por su naturaleza.

2.6.3. Mobiliario

Para desarrollar el trabajo diario los empleados necesitan contar con las herramientas necesarias para efectuarlo, de lo contrario se obtiene un trabajo deficiente y se genera malestar en los empleados.

En la Alcaldía no todos los trabajadores cuentan con mobiliario para efectuar su trabajo. De hecho, en muchos casos dos personas deben compartir el mismo escritorio. Ello se debe no solo a la falta de asignación de recursos sino al limitado espacio físico asignado en las diferentes unidades. Por lo que la Alcaldía no solo requiere del aprovechamiento del espacio existente, sino conjuntamente de la asignación del mobiliario para los puestos que carecen de la asignación de recursos.

A continuación se presenta un inventario del mobiliario de las Unidades dentro de la Alcaldía:

Tabla 4: Inventario de mobiliario de Unidades de Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

Unidad	Cantidad	Mobiliario	N° de personas que lo comparten
Tesorería	2	Escritorios	3
	2	Sillas secretariales	
	1	Archivero	
UATM	1	Escritorio	2 (Jefe UATM, Secretaria de UATM)
	1	Mueble de computadora	
	1	Silla secretarial	
	1	Silla de espera	
Servicio y Asistencia Tributaria	1	Escritorio	1
	1	Silla de espera	
Cuentas Corrientes Alcaldía Municipal	3	Escritorios	3
	3	Sillas de espera	
	1	Librera	
Cuentas Corrientes Distrito Municipal	4	Escritorios	7
	1	Silla secretarial	
	8	Sillas de espera	
UACI	1	Escritorio	2
	1	Silla secretarial	

	1	Archivero	
Proyectos	1	Escritorio	2 (Encargado de proyectos y encargado de Liquidación de Proyectos)
	1	Silla secretarial	
	1	Silla de espera	
	1	Mueble de computadora	
Medio Ambiente	1	Escritorio	2
	1	Silla secretarial	
Recuperación de Mora	1	Escritorio	2
	2	Sillas de espera	

Este tipo de situaciones, limitan el desempeño del trabajo del personal, ocasionándole incomodidad al violar los principios básicos de ergonomía, al no contar con sillas de trabajo que garanticen su comodidad; mientras la falta de un escritorio para cada empleado no permite que éste desarrolle su trabajo de una forma eficiente. Por lo cual, se requiere de atención inmediata a este tipo de casos.

1. La estructura organizativa aprobada en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo se encuentra desactualizada pues no considera a las Unidades organizativas siguientes: Gestión y Cooperación Internacional y a la Clínica Municipal. Asimismo, experimenta un problema de diseño al tomar como asesoras tanto a la Unidad de Recursos Humanos como la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
2. El manual de Organización y Funciones de la Alcaldía ya no es una herramienta útil para los empleados debido a su des actualización. Esto se comprueba al analizar que las Unidades manejan objetivos diferentes a los expresados en el manual, no tener objetivos documentados dentro de algunas ellas y, que tanto las relaciones externas como internas y funciones plasmadas en éstos no corresponden con el funcionamiento de la Alcaldía. Todo lo anterior ocasiona confusión y desorden en la organización, provocando que los empleados opten por no utilizar el manual.
3. En la Alcaldía no se cuenta con políticas documentadas que guíen el trabajo diario de los empleados y orienten la toma de decisiones. Cada empleado maneja diferentes políticas de trabajo, conocidas de forma verbal, lo cual da origen a diferentes interpretaciones, y que los empleados no sigan una misma dirección.
4. A pesar de contar con un Manual de Descripción de Puestos, que contiene el perfil para cada puesto de trabajo, este instrumento se encuentra desactualizado en cuanto a las actividades establecidas en éste para los puestos.

5. El Manual de Descripción de Puestos no es considerado en las contrataciones de personal. Tampoco se toma en cuenta la opinión de la Unidad de Recursos Humanos en las citadas contrataciones, repercutiendo en que los puestos de trabajo no sean asignados con base a las competencias o atributos de las personas.
6. La falta de procedimientos documentados en las Unidades de la Alcaldía (a excepción de la UATM que sí cuenta con un manual de procedimientos), ocasiona que los procedimientos no estén estandarizados y que cada uno de los empleados ejecute el trabajo a su manera, lo que repercute en ineficiencias en la resolución de los trámites y problemas de coordinación entre los empleados.
7. La mayoría de los formularios utilizados en la Alcaldía no se encuentran estandarizados y muchos no se encuentran aprobados por el Concejo Municipal. La única Unidad que cuenta con formularios estandarizados es la UATM, mientras el resto de Unidades que ejecutan una cantidad considerable de trámites no utilizan formatos. Lo anterior ocasiona, que no se tenga un control de los trámites realizados, que no se lleve un orden en lo solicitado al usuario, y que lejos de ser una herramienta se convierta en un obstáculo para el desempeño del trabajo.
8. La distribución de las oficinas administrativas de la Alcaldía se ha efectuado de forma improvisada, conforme el aumento de Unidades y de personal de la Alcaldía sin un diseño técnico; esta situación ha ocasionado que la ubicación física de las Unidades no sea con base en las relaciones de trabajo que se sostienen. Lo que ocasiona retrasos en la resolución de los trámites, problemas de coordinación entre las Unidades y falta de optimización del espacio con el que se cuenta.
9. Los empleados de la Alcaldía no cuentan con el mobiliario que asegure su buen desempeño, con la consecuente resolución de los trámites de forma eficiente y eficaz.

CAPÍTULO 03

Propuestas de Mejoras en la Organización



El capítulo presentado a continuación contiene las propuestas de mejora formuladas para la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, que han sido elaboradas a partir del diagnóstico realizado a la Institución. Las propuestas contienen cambios a la macroestructura de la Alcaldía y a su microestructura organizativa.

En los primeros apartados se proponen la creación o fusión de unidades, detallando las razones de tal propuesta y la forma en que se reflejan los cambios en el organigrama de la Institución. Por consiguiente cada uno de estos cambios se refleja en el Manual de Organización propuesto para la Alcaldía y que afecta a su macroestructura organizativa.

La microestructura de la Alcaldía se encuentra reflejada en el Manual de Descripción de Puestos, en el que se aplican los cambios necesarios en base a lo analizado en el capítulo anterior, con lo que se persigue que dicho manual sea una herramienta útil en la ejecución del trabajo y en el proceso de selección de personal, al contratar a las personas que cumplan con los requisitos establecidos en el perfil de puestos correspondiente.

El estudio realizado a la Institución comprende el análisis de la distribución física de sus oficinas, razón por la cual se propone una redistribución a sus espacios en base al grado de relación que tiene cada una de las dependencias de la Alcaldía entre sí.

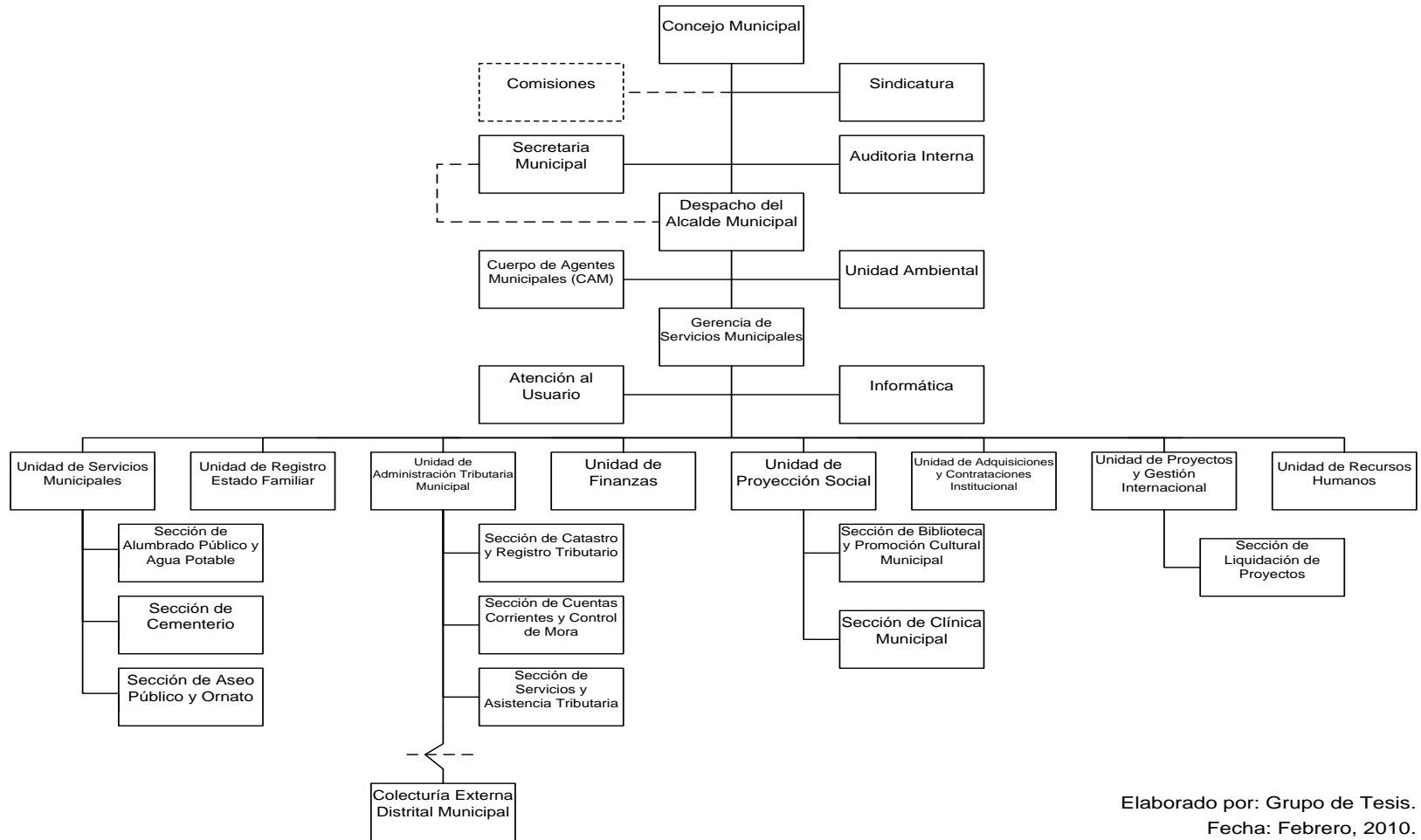
El proceso de reorganización detallado en los apartados siguientes es resultado del análisis realizado en el diagnóstico.

3.2.1. Estructura Organizativa

Los cambios al organigrama persiguen hacer funcional la estructura de la organización, al reflejar las relaciones que sostienen las diferentes unidades que conforman la Alcaldía entre sí. Por lo anterior, fue necesaria la implementación de ciertos cambios a la estructura organizativa representada en el organigrama de la institución, por lo cual el organigrama propuesto es el mostrado en la figura 3.1. El detalle de los cambios realizados al organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo, se describe a continuación:

- a. Se representó la interrelación de las actividades que se realizan en el Despacho Municipal con la Secretaría Municipal.
- b. La dependencia jerárquica del Consejo Municipal con las Comisiones, compuestas por miembros de diferentes Unidades, se ha representado con un trazo discontinuo, correspondiente a la representación de una comisión interna.
- c. La representación de la Unidad de Auditoría Interna como unidad asesora se representa mediante el empleo de una línea continua de trazo fino, porque debe representarse su participación en la estructura organizacional como unidad interna, y no sólo como una unidad de dependencia jerárquica similar al de las Comisiones.
- d. Las Unidades de Recursos Humanos, Proyección Social, y la de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) fueron extraídas como unidades de asesoría interna para integrarlas dentro de la estructura organizativa bajo autoridad línea.

Organigrama Propuesto de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo



Elaborado por: Grupo de Tesis.
Fecha: Febrero, 2010.

Figura 3.1. Organigrama Propuesto de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

- e. Se creó la Gerencia de Servicios Municipales, quien será la principal responsable de velar por el funcionamiento de las unidades bajo su supervisión, que para el caso son las Unidades de: Servicios Municipales, Registro del Estado Familiar, Administración Tributaria Municipal, Finanzas, Proyección Social, Adquisiciones y Contrataciones Institucional, Proyectos y Gestión Internacional, y la Unidad de Recursos Humanos.
- f. Se añadieron las Unidades de Atención al Cliente e Informática al organigrama. Éstas se ubicarán como unidades de apoyo, bajo la Gerencia de Servicios Municipales, quien será la Unidad encargada de velar por su funcionamiento.
- g. Las anteriores Unidades de Alumbrado Público y Agua Potable, se combinaron en una sola Sección, bajo la autoridad de la Unidad de Servicios Municipales.
- h. La Unidad de Cementerio, se cambió a Sección de Cementerio.
- i. Las Unidad de Aseo Público y la Unidad de Parques y Zonas Verdes, se combinaron en una sola Sección denominada: Sección de Aseo y Ornato.
- j. Las Unidades de Catastro y Registro Tributario, y Servicios y Asistencia Tributaria se cambiaron a Sección.
- k. Las Unidades de Cuentas Corrientes y de Recuperación de Mora, se combinaron en la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora.
- l. Se eliminó la Unidad de Fiscalización del organigrama por no existir en la Alcaldía.
- m. Se creó la Unidad de Finanzas, quien contendrá a los puestos de las anteriores Unidades de Tesorería y Contabilidad, con su respectivo Jefe de Unidad.
- n. Se colocó bajo la Unidad de Proyección Social a la Sección de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal, la cual contendrá los puestos de Encargado/a de Recreación Deportiva Municipal y el de Bibliotecario/a. También, se colocó bajo Proyección Social a la Clínica Municipal (que no estaba incluida

en el organigrama de la Alcaldía, pese a encontrarse en funcionamiento), por considerarse Secciones orientadas al bienestar de la población.

- o. La Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), contendrá a los puestos de Jefe y Auxiliar de la Unidad.
- p. Se creó la Unidad de Proyectos y Gestión Internacional, y bajo ella a la Sección de Liquidación de Proyectos, de las cuales ya existían puestos pero estaban dentro de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI); sin embargo, para el caso de la Unidad de Proyectos y Gestión Internacional se unió el puesto de Encargado de Proyectos con la Unidad de Gestión y Cooperación Internacional conformada por un solo puesto (Encargado de Gestión y Cooperación Internacional), ello debido a las pocas funciones asignadas a la Unidad.

3.2.1.1. Creación de la Gerencia de Servicios Municipales

Es necesaria la creación de la Gerencia de Servicios Municipales para contar con un mejor control, orden y mucha más eficiencia en la ejecución de los procesos que se ejecutan en la Alcaldía. La Gerencia será quien coordine y sea la principal responsable por el correcto funcionamiento de la Institución.

Se ha podido comprobar que las labores del Alcalde Municipal se ven limitadas debido a su ajustada agenda, que comprende ejecutar el proceso de gestión de recursos para el funcionamiento de la Alcaldía, además de ser el representante legal de la Institución que preside, por lo cual debe asistir a reuniones de carácter informativo, consultivo, legal y participar activamente en las convocatorias realizadas por las Instituciones de gobierno.

Por lo anterior, se hace necesario que exista en la Alcaldía un ente que sea el principal responsable de la organización interna de la Institución, que resuelva los problemas o situaciones que se presentan diariamente, y les dé la solución apropiada, y en caso de ser necesario que acuda ante las autoridades superiores de la Alcaldía para aplicar las sanciones correspondientes.

Las funciones de la Gerencia estarán establecidas en el correspondiente Manual, así como sus actividades y demás aspectos que dirigen su actuar.

3.2.1.2. Creación de la Unidad de Mantenimiento Informático

Debido a carecer de personal a cargo de brindar el mantenimiento al equipo informático de la Alcaldía, se sufren pérdidas de información al averiarse los equipos, por lo cual surge la necesidad de la creación de una nueva unidad a cargo de ésta labor, que será considerada como una unidad de apoyo o staff, ubicada bajo la dependencia directa de la Gerencia de Servicios Municipales.

El objetivo, las funciones y las relaciones internas y externas de la Unidad estarán expresadas en el Manual de Organización de la Alcaldía Municipal de

San Sebastián Salitrillo; mientras, la naturaleza del puesto, dependencia jerárquica, requisitos mínimos, características personales y las actividades se encontrarán descritas en el Manual de Descripción de Puestos.

3.2.1.3. Creación de la Unidad de Atención al Usuario

Por la naturaleza o razón de ser de la Institución (institución de servicios), se hace necesaria la creación de una unidad cuyas labores estén enfocadas en atender de forma directa las solicitudes, preguntas y necesidades de la población.

Durante el proceso investigativo y mediante la elaboración del diagnóstico realizado se determinó que con la creación de ésta unidad se brindaría un mejor servicio a la población del municipio. Por colaborar activamente en la comunicación de servicios brindados por la Alcaldía a la población, ofrecer orientación sobre la ubicación de cada una de las dependencias de la institución en base a las necesidades de los usuarios, recepción de quejas y/o sugerencias en la prestación de los servicios, facilitar los formularios de acuerdo al trámite a realizar con la consiguiente explicación en la forma de completarlos.

3.2.1.4. Creación de la Unidad de Finanzas

Como se mostró en la sección del Diagnóstico, en la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo se cuenta con la Unidad de Contabilidad y con la Unidad de Tesorería, ambas unidades son las encargadas de la administración y flujo de efectivo, pero por la naturaleza de ambas y para lograr una mejor coordinación entre ellas, es importante que una jefatura coordine y dirija su trabajo. De forma que se cuente con un mejor control en el flujo de efectivo, y de una mejor organización y coordinación entre las unidades en cuestión.

Por tanto, la Unidad de Finanzas tendrá bajo su responsabilidad la correcta y transparente administración del flujo de efectivo, y de coordinar los esfuerzos

humanos, materiales y técnicos en garantizar la gestión financiera de la municipalidad.

3.2.1.5. Creación de Objetivo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

Los siguientes objetivos han sido elaborados a partir de lo establecido por la misión y la visión de la Institución, y se espera cumplan su función de guiar al personal en la toma de decisiones y en los trámites que se realizan dentro de ella.

a. Objetivo General de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

- Promover el desarrollo del Municipio, solventando las demandas de servicios públicos y administrativos de la población.

b. Objetivos Específicos

- Fomentar una actitud de servicio en el personal, orientada al usuario de los servicios de la Alcaldía.
- Dotar al personal de la institución de conocimientos y recursos que le permitan desarrollar su trabajo brindando un buen servicio a la población.
- Contar con una administración eficiente, que ofrezca a sus empleados las herramientas indispensables y necesarias que garanticen un buen desempeño en sus puestos laborales.

3.3. Propuestas de Cambios a los Manuales Administrativos

3.3.1. Manual de Organización

A todas las descripciones de unidades contenidas en el Manual de Organización, se les realizaron cambios generales a las categorías de su contenido, debido a su importancia o irrelevancia, y por incluirse en otros apartados. A continuación se detallan las categorías eliminadas:

- **Naturaleza:** Este punto fue suprimido de los manuales organizacionales por considerarse de mayor importancia para la institución que fueran los manuales de descripción de puestos los que presentaran a los ocupantes de los puestos y autoridades correspondientes la naturaleza de su puesto laboral.
- **Unidades bajo su mando:** Esta categoría no se incluyó debido a que las dependencias de cada una de las unidades están representadas gráficamente en el organigrama institucional.
- **Descripción General:** No se consideró su mención pues se siguió la metodología de elaboración de manuales de organización expuesta por la teoría de Organización y Métodos, además de consultar el contenido en manuales de organización, y por considerar que el objetivo de la unidad proporcionaba la información necesaria.

Al Manual de Organización propuesto para la Alcaldía fue necesario incorporarle puntos extra, por ser de importancia para el desempeño de las unidades:

- A las relaciones internas y externas de las unidades se les incorporó el motivo de dicha relación, pues para el desempeño eficaz del puesto es

importante que el empleado de la unidad identifique los motivos que darán origen a las relaciones que sostendrá, ya sea con cualquiera de las unidades internas de la Alcaldía o con instituciones externas.

A continuación se detalla las modificaciones realizadas al manual de Organización de la Alcaldía:

- **Objetivos:** el 100% de las unidades incluidas dentro del manual sufrieron modificaciones en sus objetivos, debido a que los objetivos originales no incluían los elementos básicos que deben estar presentes en estos.
- **Funciones:** Al 93.3% de las unidades se les agregaron funciones que no estaban incluidas en los manuales por ser nuevas, por no estar consideradas dentro del manual dichas unidades (Clínica Municipal, Proyectos y Gestión Internacional, y Liquidación de Proyectos), o porque mediante la recopilación de información y las leyes municipales se analizó la necesidad de adicionar funciones a las unidades; de tal forma que solamente a 2 dependencias no se les agregaron funciones, siendo estas: las Comisiones, y la Sección de Cementerio.
- **Relaciones Funcionales:** Al 100% de las unidades se les modificó el apartado de relaciones funcionales tanto internas como externas, agregando en algunos casos relaciones a las ya consideradas por el manual de la institución o por ser necesaria la eliminación de ciertas relaciones; los cambios realizados son producto de las relaciones que indicó el personal de la institución sostener y de la recopilación de información.
- **Número de Unidades:** Se agregaron las Unidades de Gerencia de Servicios Municipales, Atención al usuario, Informática, Finanzas y Proyectos y Gestión Internacional, por ser parte de la propuesta presentada

a la Institución mediante la cual se pretende mejorar coordinación, control y la división del trabajo. Sin embargo, también se incluyeron las secciones de Clínica Municipal y Liquidación de Proyectos que no estaban incluidas en el manual de organización de la institución, a pesar de encontrarse en funcionamiento.

- **Dependencia Jerárquica:** Las unidades de Servicios Municipales, Unidad de Registro del Estado Familiar, Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), Unidad de Proyección Social, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI) y Unidad de Recursos Humanos cambiaron de dependencia jerárquica con la creación de la Gerencia de Servicios Municipales.

- **Unidades Fusionadas:** Mediante el análisis a los manuales y a las funciones de cada una de las unidades de la Alcaldía se hizo necesario debido a las pocas funciones asignadas a las unidades.
 - Las Unidades de Alumbrado público y Agua Potable se unieron en una sola y pasaron de ser unidades, a ser secciones de la Unidad de Servicios Municipales, la denominación de sección se debe a la necesidad de identificar el nivel al cual pertenece.
 - Las Unidades de Aseo Publico y Parques y Zonas Verdes se convirtieron en una sola sección llamada Sección de Aseo Publico y Ornato.

- **Secciones:** La denominación con la cual se conocían las dependencias de la Alcaldía se modificaron con el objetivo de que la identificación del nivel jerárquico al que pertenecen sea más evidente.
 - La Unidad de Cementerio, paso a convertirse en sección de la perteneciente a la Unidad de Servicios Municipales.

- Las Unidades de Catastro y Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Control de Mora y Servicios y Asistencia Tributaria pasaron a convertirse en secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- Las Unidades de Recreación Deportiva Municipal, y Biblioteca y Promoción Cultural pasaron a convertirse en secciones de la Unidad de Proyección Social.
- Dentro de la Unidad de Proyectos y Gestión Internacional se incluyó la Sección de Liquidación de Proyectos, anteriormente considerada como puesto laboral.

3.3.2. Manual de Descripción de Puestos

A las descripciones de puestos se les agregaron nuevas categorías (anexo 22) por considerarse de importancia para la identificación de los puestos de la Alcaldía Municipal, siendo estas:

- Naturaleza del puesto: Es de importancia por detallar el nivel al que pertenece, sus responsabilidades, esfuerzo que requiere desarrollar y ambiente laboral.
- Capacidades: Mencionan las cualidades que el ocupante del puesto debe cumplir para el desempeño eficaz del puesto.
- Características personales: Son consideradas de gran importancia pues especifican aspectos relacionados con la edad, valores y atributos, con los que el ocupante del puesto debe contar dependiendo del puesto laboral en el que se desempeñará.

A las descripciones actuales de la Alcaldía se les eliminaron ciertas categorías (nivel jerárquico, unidad a la que pertenece, valores municipales, equipo y documentación), pues no se consideran de importancia para el desempeño del

puesto, o por incluirse en nuevas categorías consideradas, en cuanto a la documentación no se consideró en las descripciones pues en el estudio no se realizó un análisis de la documentación interviniente en los procesos de trabajo.

El puesto de Asesor Jurídico fue eliminado pues desempeñaba actividades que el Síndico Municipal realizaba, dándose lugar a una duplicación de funciones.

El puesto de Encargado/a de Fiscalización fue eliminado del Manual pues ya no se encuentra en funcionamiento en la Alcaldía, siendo eliminado. Las actividades asignadas a dicho/a encargado/a han sido delegadas al Encargado/a de Servicio y Asistencia Tributaria.

A continuación se detallan los cambios realizados a cada una de las descripciones de puestos:

1. Concejal Municipal:

- Se le agregó la supervisión del puesto perteneciente al Síndico Municipal, eliminando la supervisión del Asesor Jurídico, pues dicho puesto se eliminó.
- El puesto no contaba con requisitos mínimos para su desempeño, por cual se le asignó el requisito de ser electo por la población, porque pertenece a un puesto laboral político, que depende de la elección de la población del municipio.
- Incrementaron las actividades y responsabilidades del puesto, tomando en consideración las actividades establecidas en el Código Municipal.

2. Miembro de Comisión:

- El nivel educativo solicitado para el ocupante del puesto cambió de ningún nivel educativo al nivel educativo de Bachillerato, pues para el

buen desempeño del puesto se requiere de ciertos conocimientos básicos.

- Para la ejecución del puesto se necesita que el ocupante se haya desempeñado en el área de trabajo de la Comisión a la que pertenezca, lo cual no había considerado en los manuales anteriores.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Se le incremento una actividad pues depende de lo requerido por su jefe superior inmediato, debiendo estar disponible para desempeñar actividades asignadas por éste.

3. Síndico/a Municipal:

- Se requiere que el ocupante del puesto se haya desempeñado laboralmente en el área de su aplicación, para garantizar un desenvolvimiento satisfactorio en el puesto, con experiencia en sus labores.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Las actividades a ejecutar el ocupante del puesto se incrementaron de acuerdo a lo establecido en el Código Municipal, las actividades que el ocupante actual del puesto desempeña y actividades que desempeñaba el Asesor Jurídico.

4. Secretario/a Municipal:

- El nivel educativo asignado al puesto se incremento, pues las actividades del puesto lo requieren para su correcto desarrollo.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

5. Auditor/a Interno/a:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

6. Alcalde/sa Municipal:

- Los puestos bajo su supervisión cambiaron debido a la creación de la Gerencia de Servicios Municipales, y por asignársele otros puestos bajo su supervisión a el/la Jefe/a de Recursos Humanos, con base en las actividades y relaciones de los puestos.
- Las actividades de carácter administrativo se eliminaron pues la creación de la Gerencia las retomo.
- Aumentaron las actividades enfocadas a la gestión de recursos, planeación de estrategias que promuevan el desarrollo municipal, y en general las enfocadas a mejorar la gestión municipal, establecidas por el Código Municipal y la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.

7. Asistente del Alcalde Municipal:

- En los estudios requeridos por el puesto se le incorporo un curso en computación, pues las actividades y la naturaleza del puesto lo exigen.
- Para el mejor desempeño del puesto el ocupante debe contar con un año de experiencia en el desempeño de puestos similares.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Se le incorporó la actividad archivo de documentos, propia de las actividades desempeñadas por este tipo de puestos.

8. Director del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM):

- El personal a su cargo se incremento pues el puesto supervisa a otros puestos además de los considerados por el manual descriptor de puestos actual.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Las actividades del puesto han aumentado, en concordancia con lo establecido en la ley de Seguridad Pública, y actividades propias de los encargados de brindar seguridad a los habitantes de un municipio.

9. Secretaria del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM):

- Es necesario que la ocupante del puesto se haya desempeñado previamente en puestos similares, por los conocimientos y habilidades requeridas por el puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

10. Delegado/a Contravencional del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM):

- La dependencia paso al Director del CAM, pues el puesto pertenece a dicha dependencia, en cual su autoridad es la figura del Director del CAM.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

11. Encargado/a de la Unidad Ambiental:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

- Aumentaron actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.

12. Auxiliar de la Unidad Ambiental:

- Incrementaron las actividades del puesto por lo expresado por el ocupante del puesto.

13. Gerente de Servicios Municipales:

Es un nuevo puesto laboral, siendo su función primordial la administración de la institución, por lo cual retomo ciertas actividades anteriormente desempeñadas por el Alcalde Municipal, con el objetivo de que éste se dedique a la gestión de recursos y representación de la Alcaldía, establecido por las leyes municipales.

14. Recepcionista de la Alcaldía Municipal:

- Su jefe superior inmediato cambio con la creación de la Gerencia de Servicios Municipales, pues era necesario que el Gerente contara con un puesto laboral que desempeñara labores secretariales.
- Para el desempeño del puesto solicita experiencia previa, pues es necesario que el ocupante posea habilidades y conocimientos que brinda la experiencia laboral.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Aumentaron las actividades del puesto de acuerdo a lo expresado por el ocupante actual del puesto, y por las labores secretariales que exige el puesto.

15. Encargado/a de Atención al Usuario:

Es un nuevo puesto laboral cuyas labores se centran en atender las necesidades de la población, brindando información, atendiendo sugerencias, facilitando formularios y recibiendo llamadas de los usuarios de la Alcaldía.

16. Encargado/a de Informática:

Es un nuevo puesto laboral que pertenece a la Unidad de Informática, y debe brindar mantenimiento al equipo computacional de la institución.

17. Jefe/a de Servicios Municipales:

- Cambio su jefe superior inmediato con la creación de la Gerencia de Servicios Municipales.
- El personal a su cargo se redujo por las actividades que desempeñaba, que eran propias de otras dependencias de la institución.
- El nivel educativo del ocupante del puesto es mayor a la anteriormente solicitada para el ocupante del puesto, debido a la naturaleza y actividades que realiza el ocupante del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Aumentaron actividades que el puesto desempeña y no se encontraban contempladas en el manual anterior.

18. Secretaria de Servicios Municipales:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Las actividades del puesto aumentaron de acuerdo a lo expresado por el ocupante del y la naturaleza de este.

19. Encargado de Alumbrado y Agua Potable:

El puesto es producto de una fusión de unidades, por lo cual desempeña actividades y tiene personal a su cargo producto de esa fusión, y por las actividades y naturaleza del puesto. Además de haberse incorporado capacidades, habilidades y destrezas al puesto.

20. Auxiliar de Alumbrado Público:

Este puesto laboral pese a encontrarse en funcionamiento en la Alcaldía no había sido incluido en el manual de descripción de puestos, siendo necesaria la elaboración de su descripción.

21. Encargado de Aseo y Ornato:

Este puesto laboral ha sido producto de la fusión de dos unidades (Unidad de Zonas Verdes y la Unidad de Aseo), por lo cual las actividades de ambas unidades se han incorporado a una sola sección, esto debido a las escasas funciones desempeñadas por los puestos anteriores y considerada la naturaleza de ambos.

22. Encargado/a de Cementerio:

- No se había considerado en el manual anterior al personal bajo su supervisión.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Se incrementaron actividades de acuerdo a los requerimientos del puesto y a su naturaleza.

23. Jefe de Registro del Estado Familiar:

- El nivel educativo aumento en base a las actividades que debe desempeñar el ocupante del puesto.

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Aumentaron las actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.
- Se elimino una actividad del puesto para ser desempeñada por el Auxiliar de la Unidad.

24. Auxiliar del Registro del Estado Familiar:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Aumentaron las actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.

25. Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM):

- Cambio su jefe superior inmediato con la creación de la Gerencia de Servicios Municipales.
- A pesar que el Jefe del Distrito Municipal le reporta al Jefe de la UATM según la descripción del puesto de este, en la descripción del Jefe de la UATM no se incluía en el personal a su cargo a dicha jefatura, por lo que se realizó este ajuste.
- Se suprimió en el personal a su cargo al Encargado/a de Fiscalización, pues dicho puesto ya no existe en la Alcaldía.
- La experiencia que se requiere para el desempeño del puesto aumentó, considerando las responsabilidades del puesto.
- El nivel de estudios solicitado se incremento pues las actividades del puesto son consideradas delicadas e importantes para la gestión financiera de la Alcaldía.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

- Aumentaron las actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y a lo establecido en el manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.
- Se elimino la actividad de “Asesorar al Alcalde en el fomento y protección a recursos naturales”, pues esta actividad pertenece al Encargado de Medio Ambiente.

26. Secretaria de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM):

Este puesto a pesar de encontrarse en funcionamiento en la Alcaldía no había sido incluido en el manual de descripción de puestos, se constato que la ocupante del puesto desempeña las funciones que están de el Encargado de Fiscalización, además de desempeñar tareas secretariales.

27. Encargado/a de Catastro y Registro Tributario:

- El nivel de estudios se aumento debido a las actividades y responsabilidades del puesto.
- Se incremento la experiencia laboral solicitada para el ocupante del puesto, pues sus responsabilidades y actividades lo requieren.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Aumentaron las actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.
- Aumentaron las actividades del puesto de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y a lo establecido en el manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

28. Auxiliar de Catastro y Registro Tributario:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

- Se cambió el orden de las actividades por concordancia.

29. Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora:

- Cambió el título del puesto de Encargado de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora a Encargado de Cuentas Corrientes y Control de Mora, por las actividades desempeñadas por el ocupante del puesto.
- Aumento el nivel de experiencia solicitado al ocupante del puesto considerando las actividades y responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- El orden de las actividades se cambió por motivos de concordancia.
- Aumentaron las actividades del puesto de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y considerando lo establecido en el manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

30. Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Cambio el orden de las actividades por motivos de concordancia.
- Aumentaron las actividades del puesto de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y considerando lo establecido en el manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

31. Encargado/a de Servicios y Asistencia Tributaria

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Cambio el orden de las actividades por motivos de concordancia.

- Aumentaron las actividades del puesto de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y considerando lo establecido en el manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.
- Se eliminaron actividades desempeñadas por la secretaria de la Unidad.

32. Jefe/a de Distrito Municipal:

- Aumento el nivel de estudios para el ocupante del puesto, considerando las actividades y naturaleza del puesto.
- La experiencia laboral incremento, considerando las actividades y responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Se le eliminó la dependencia de Auxiliar de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, pues los puestos bajo su supervisión son los de Auxiliares de Cuentas Corrientes, debido a que no realizan actividades de recuperación de mora en el Distrito Municipal.
- Los puestos bajo su supervisión se incrementaron debido a los nuevos puestos creados para el Distrito Municipal (Cajero y Recepcionista).
- Se le incrementaron actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y lo establecido en el Manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

33. Auxiliar de Cuentas Corrientes de Distrito Municipal:

- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Se le incrementaron actividades de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y lo establecido en el Manual de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

34. Cajero de Distrito Municipal:

No se contaba con la descripción de este puesto laboral, pese a contar en el Distrito con una persona encargada de la recepción de efectivo en concepto de impuestos municipales.

35. Recepcionista de Distrito Municipal:

No se contaba con la descripción de este puesto laboral, puesto que las labores de recepción las efectúan los auxiliares de cuentas corrientes, quienes se turnan para efectuar las actividades de este puesto laboral.

36. Jefe/a de Finanzas:

La creación de la jefatura de finanzas corresponde a una de las propuestas de organización de la estructura organizacional de la institución, por lo cual es un nuevo puesto laboral, cuyas labores son la administración financiera de la Alcaldía.

37. Encargado/a de Contabilidad:

- El título del puesto ha sido modificado, siendo este anteriormente el “Jefe de Contabilidad”, ello se debe a la creación de la jefatura de finanzas y a la línea jerárquica propuesta en la nueva estructura orgánica de la Alcaldía.
- Cambio de la dependencia jerárquica directa al nuevo puesto de Jefatura de Finanzas.
- El/la ocupante deberá tener conocimientos en leyes municipales y cursos en Contabilidad Gubernamental, debido las actividades establecidas en el puesto laboral.
- Se incremento la experiencia considerando las responsabilidades y actividades que debe desarrollar el ocupante del puesto.

- Se modificaron las capacidades, habilidades y destrezas, con ello el puesto estará comprendiendo por 13 de ellas, en base a las actividades del puesto.
- Incremento en las actividades y responsabilidades, siendo estas 7 actividades nuevas no descritas anteriormente, considerando lo expresado por el ocupante del puesto y las leyes municipales.

38. Auxiliar Contable:

- Cambio de la dependencia jerárquica directa al nuevo puesto de Jefatura de Finanzas.
- Cambio en los requisitos educacionales del ocupante a Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública, con conocimientos de las leyes municipales, y curso en Contabilidad Gubernamental, considerando la naturaleza, las responsabilidades y actividades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Incremento en las actividades y responsabilidades, siendo estas 4 actividades nuevas no descritas anteriormente, de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.

39. Encargado de Tesorería:

- El título del puesto ha sido modificado, siendo este anteriormente el “Jefe de Tesorería”, ello se debe a la creación de la jefatura de finanzas y a la línea jerárquica propuesta en la nueva estructura orgánica de la Alcaldía.
- Cambio de la dependencia jerárquica directa al nuevo puesto de jefatura de finanzas.
- Los nuevos requisitos personales corresponden a Licenciatura en Finanzas o Ciencias Económicas, con conocimientos de las leyes municipales, curso de Contabilidad Gubernamental y Tesorería

Municipal, considerando la naturaleza, actividades y responsabilidades del puesto.

- Aumento de dos a tres años de experiencia en puestos similares, debido a las responsabilidades del puesto.
- Cambio de las actividades y responsabilidades del puesto que comprende la eliminación de 6 actividades y la adición de 4 nuevas actividades, de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y a la creación de la Unidad de Finanzas.

40. Auxiliar de Tesorería:

- Cambio de la dependencia jerárquica a fin de corresponder con la modificación del puesto del jefe inmediato, siendo este el “Encargado de Tesorería”.
- Cambio de los requisitos académicos tales como: conocimientos de las leyes municipales, atención al cliente y cursos culminados de computación, dada la naturaleza y actividades del puesto.
- Aumento de uno a dos años de experiencia en puestos similares, considerados las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Adición de la responsabilidad de Elaboración de planillas de personal, de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto.

41. Cajero Municipal:

- El título del puesto ha sido modificado, siendo este anteriormente el “Cajero”, ello se debe a la necesidad de contar con una mayor correspondencia con la institución a que pertenece.

- Cambio de los requisitos académicos tales como: con conocimientos de las leyes municipales, atención al cliente y curso culminado de computación, debido a la naturaleza y actividades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Adición de dos nuevas actividades necesarias tales como: Registrar y almacenar el detalle de las cancelaciones diarias recibidas; Elaborar y dar seguimiento al cierre y control de caja diariamente, de acuerdo a lo expresado por el ocupante y la naturaleza del puesto.

42. Jefe de Proyección Social:

- Cambio del perfil académico, involucrando la preparación necesaria en beneficio de la población del municipio, siendo en nuevo perfil: Licenciatura en Trabajo Social. Con capacitaciones en Planificación Estratégica, Administración Municipal y Administración de personal, considerando la naturaleza y las actividades del puesto.
- Aumento de dos a tres años de experiencia en puestos similares, por las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Eliminación de una actividad del puesto y adición 7 nuevas actividades y responsabilidades, en base a lo expresado por el ocupante del puesto.

43. Encargada de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal:

- El título del puesto ha sido modificado, siendo este anteriormente “Bibliotecaria”, debido a que es parte de una unidad dentro de la organización de la institución, así como estará a cargo de impulsar la promoción cultural municipal.

- Cambio de la dependencia jerárquica, siendo el jefe inmediato la jefatura de proyección social, considerando la naturaleza del puesto.
- Cambio del perfil académico que corresponderá a: estudios culminados de Técnico en Bibliotecología, con capacitaciones en Planificación Estratégica y Atención al cliente, debido a la naturaleza y actividades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Adición de 6 actividades y responsabilidades relacionadas con la promoción cultural municipal, considerando la naturaleza del puesto.

44. Encargado de Recreación Deportiva:

- El nivel a que pertenece este puesto fue modificado, perteneciendo anteriormente al nivel operativo, y dentro de la propuesta de organización al nivel técnico.
- Cambio de la dependencia jerárquica, siendo el jefe inmediato la jefatura de proyección social, por la naturaleza del puesto.
- Cambio del perfil académico en corresponderá a: estudios culminados de Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialización en Educación Física, Deportes y Recreación, de acuerdo a sus actividades.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Adición de 4 nuevas actividades y responsabilidades, considerando la naturaleza del puesto.

45. Encargado/a de Clínica Municipal:

La creación del Encargado de Clínica Municipal corresponde a una de las propuestas de organización de la estructura organizacional de la institución, debido principalmente que anteriormente a que la clínica no se

encontraba reflejada dentro de la estructura organizacional, pese a encontrarse en funcionamiento.

46. Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

- Cambio de la dependencia Jerárquica, no dependiendo directamente del Alcalde Municipal, sino dependiendo directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y los puestos bajo su supervisión son los de Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), y Encargado/a de Bodega.
- Cambio del perfil académico requerido para el puesto, siendo estos: estudios culminados de Licenciatura en Ciencias Económicas, Finanzas o Ingeniería Industrial, con conocimientos en Leyes Municipales, considerando la naturaleza y actividades del puesto.
- Aumento de dos a tres años de experiencia en puestos similares, debido a las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Descripción de tres nuevas actividades y responsabilidades para el puesto, de acuerdo a lo expresado por el ocupante del puesto y las leyes municipales.

47. Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI):

- Modificación de la preparación académica con orientación a estudios culminados de Bachiller en área de contabilidad o administración, con conocimientos de las leyes municipales y administración municipal, por considerar la naturaleza y las actividades desarrolladas por el ocupante del puesto.

- Aumento de uno a dos años de experiencia en puestos similares, debido a las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Descripción de cinco nuevas actividades y responsabilidades para el puesto, considerando lo expresado por el ocupante del puesto y lo expresado en las leyes municipales.

48. Encargado de Bodega:

- Cambio la dependencia jerárquica a el/la Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), puesto que las actividades desarrolladas por el ocupante del puesto se encuentran estrechamente relacionadas con las actividades de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional.
- Ampliación académica del perfil incluyendo: capacitaciones en Administración de Inventarios, y conocimientos en manejo de herramientas informáticas, debido a las actividades del puesto.
- Aumento de uno a dos años de experiencia en puestos similares, considerando las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

49. Encargado de Proyectos y Gestión Internacional:

La creación del puesto corresponde a una iniciativa de la Alcaldía durante el desarrollo del trabajo de investigación y como una propuesta a la organización de la ampliación del perfil fusionando los puestos de Jefe/a de Proyectos con Encargado de Gestión y Cooperación Internacional.

50. Encargado de Liquidación de Proyectos:

- Se modificó el superior inmediato siendo este último el “Encargado de Proyectos y Gestión Internacional”.
- Se amplió el perfil académico incluyendo: estudios culminados de Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública, con estudios universitarios en Ciencias Económicas o similares, mínimo dos años. Con capacitaciones en Normativa Municipal y cursos de computación, considerando la naturaleza y las actividades del puesto.
- Aumento de uno a dos años de experiencia en puestos similares, debido a las responsabilidades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Actualización y adición de 5 nuevas actividades desarrolladas por el puesto, considerando la fusión de ambos puestos laborales.

51. Jefe de Recursos Humanos

- Cambio del nivel a que pertenece el puesto perteneciendo al nivel de dirección.
- Se modificó el superior inmediato siendo este último el “Gerente de Servicios Municipales”, y los puestos bajo su supervisión son el de Auxiliar de Recursos Humanos y el resto de puestos de la Alcaldía.
- Cambio del perfil académico del puesto, el cual requiere: que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, con capacitación en dirección de personal y relaciones humanas y conocimiento de las Leyes Municipales, esto considerando la naturaleza y las actividades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.

- Actualización de la responsabilidad de Administrar, resguardar y mantener las existencias de papelería de la Alcaldía para las Unidades que la requieran, en base a lo expresado por el ocupante del puesto laboral.

52. Auxiliar de Recursos Humanos:

- Cambio del nivel a que pertenece el puesto perteneciendo al nivel de soporte administrativo.
- Actualización del perfil académico requiriendo: que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato, con capacitación en dirección de personal y relaciones humanas, y conocimientos de las Leyes Municipales, considerando la naturaleza y las actividades del puesto.
- Las capacidades, habilidades y destrezas han aumentado, en base a las actividades del puesto.
- Eliminación de la responsabilidad de preparar tarjetas de asistencia del personal, debido al cambio de sistema de marcación, así como actualización de 2 de las responsabilidades adjudicadas al puesto, las cuales son: Colaborar en la administración, distribución y almacenamiento de papelería; Colaborar en la elaboración de requisición de materiales necesarios para el desempeño de las actividades de la Unidad.

3.4. Manuales Administrativos



Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo Departamento de Santa Ana



Manuales Administrativos

- ✓ Manual de Organización
- ✓ Manual de Descripción de Puestos



Santa Ana

Abril, 2010

El Salvador, C.A.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manuales Administrativos

Página:
i

Índice

N° de Página

I. Introducción	1
II. Aspectos Generales	2
A. Objetivos de los Manuales	2
B. Normas para su uso y aplicación	3
C. Vigencia de los Manuales	4
D. Base Legal	4
III. Manual de Organización	6
A. Introducción	7
B. Objetivos de la Institución	8
C. Organigrama.	9
D. Funciones Generales de la Alcaldía	10
E. Relaciones Funcionales	12
F. Descripción de Estructura Funcional	14
1. Concejo Municipal	14
2. Comisiones	17
3. Sindicatura Municipal	19
4. Secretaría Municipal	22
5. Auditoría Interna	25
6. Despacho del Alcalde Municipal	28



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manuales Administrativos

Página:
ii

7. Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	32
8. Asesoría Jurídica	34
9. Unidad de Medio Ambiente	36
10. Gerencia de Servicios Municipales	39
11. Unidad de Atención al Cliente	42
12. Unidad de Informática	44
13. Unidad de Servicios Municipales	46
13.1 Sección de Alumbrado Público y Agua Potable	50
13.2 Sección de Aseo y Ornato	52
13.3 Sección de Cementerio	54
14. Unidad de Registro del Estado Familiar	56
15. Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)	58
15.1 Sección de Catastro y Registro Tributario	62
15.2 Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora	65
15.3 Sección de Servicio y Asistencia Tributaria	69
15.4 Colecturía Externa Distrital Municipal	71
16. Unidad de Finanzas	74
17. Unidad de Proyección Social	78
17.1 Sección de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal	81
17.2 Clínica Municipal	83
18. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	85
19. Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional.	89
20. Unidad de Recursos Humanos	95



IV. Manual de Descripción de Puestos

A. Introducción	99
B. Objetivos del Manual	101
C. Inventario de Puestos	102
D. Organigrama Analítico de Puestos	106
E. Descripción de Puestos	107
1. Concejal Municipal	107
2. Miembro de Comisión	110
3. Síndico/a Municipal	113
4. Secretario/a Municipal	116
5. Auditor/a Interno/a	119
6. Alcalde/sa Municipal	122
7. Asistente de Alcalde/sa Municipal	125
8. Director/a del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	128
9. Secretaria del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	131
10. Delegado Municipal Contravencional del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)	133
11. Encargado/a de Medio Ambiente	135
12. Auxiliar de Medio Ambiente	136
13. Gerente de Servicios Municipales	141
14. Recepcionista de Alcaldía Municipal	145
15. Encargado/a de Atención al Usuario	148
16. Encargado/a de Informática	151
17. Jefe/a de Servicios Municipales	154



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manuales Administrativos

Página:
iv

18. Secretaria de Servicios Municipales	158
19. Encargado de Alumbrado Público y Agua Potable	161
20. Auxiliar de Alumbrado Público	164
21. Encargado/a de Aseo y Ornato	167
22. Encargado de Cementerio	170
23. Jefe/a del Registro del Estado Familiar	173
24. Auxiliar del Registro del Estado Familiar	177
25. Jefe/a de la Administración Tributaria Municipal	180
26. Secretaria de la Administración Tributaria Municipal	184
27. Encargado/a de Catastro y Registro Tributario	187
28. Auxiliar de Catastro y Registro Tributario	191
29. Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora	194
30. Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora	199
31. Encargado/a de Servicios y Asistencia Tributaria	202
32. Jefe/a del Distrito Municipal	206
33. Auxiliar de Cuentas Corrientes del Distrito Municipal	210
34. Cajero/a del Distrito Municipal	213
35. Recepcionista del Distrito Municipal	215
36. Jefe/a de Finanzas	218
37. Encargado/a de Contabilidad	221
38. Auxiliar de Contabilidad	224
39. Encargado/a de Tesorería	227
40. Auxiliar de Tesorería	230
41. Cajero Municipal	233



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manuales Administrativos

Página:
v

42. Jefe/a de Proyección Social	236
43. Encargado/a de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal	239
44. Encargado/a de Recreación Deportiva	242
45. Encargado/a de Clínica Municipal	245
46. Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	248
47. Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)	252
48. Encargado de Bodega	255
49. Encargado/a de Proyectos y Gestión Internacional	258
50. Encargado/a de Liquidación de Proyectos	262
51. Jefe/a de Recursos Humanos.	265
52. Auxiliar de Recursos Humanos	268



I. Introducción

Los manuales administrativos constituyen herramientas que permiten a los empleados de una institución conocer su funcionamiento, en pro de facilitar y sistematizar su trabajo.

A continuación se presenta el Manual de Organización y Funciones que contiene una descripción detallada de la estructura de la organización, así como de los objetivos, dependencia jerárquica, funciones y relaciones funcionales de las Unidades Administrativas que constituyen la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

Mientras, el Manual de Descripción de Puestos contiene el inventario de puestos administrativos de la Alcaldía, **indicando el título** del puesto, su naturaleza, dependencia jerárquica, requisitos mínimos, características personales, actividades y responsabilidades.

El Manual de Procedimientos constituye una guía para el desarrollo de los trámites administrativos que se realizan en la Alcaldía, mismo que presenta a su vez, el responsable de cada actividad y la documentación interviniente en el trámite.

Es así como se integran los presentes Manuales Administrativos, cuyo propósito es ordenar el trabajo en la Alcaldía mediante el establecimiento de los parámetros básicos que permiten el funcionamiento de la institución.



II. Aspectos Generales

A. Objetivos de los Manuales

i. Objetivo General

Indicar sistemáticamente la estructura y el funcionamiento administrativo de la institución, constituyéndose en un medio de comunicación para los empleados.

ii. Objetivos Específicos

- Mostrar la estructura de la organización representada en el organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.
- Precisar los objetivos, funciones y relaciones de las Unidades Administrativas de la Alcaldía.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo, mediante el establecimiento de los perfiles de los puestos y su descripción correspondiente
- Indicar a los empleados las normas, políticas, procedimientos, actividades y responsabilidades de sus puestos de trabajo.



B. Normas para su uso y aplicación

1. Ámbito de Aplicación

La aplicación de los Manuales Administrativos se extiende a las Unidades Administrativas de la Alcaldía, con la finalidad de facilitar las relaciones de coordinación, comunicación y control de las Unidades.

2. Normas para la Actualización de los Manuales

- Cada Unidad administrativa de la Alcaldía debe contar con al menos un ejemplar de los Manuales Administrativos; así como también el personal de nuevo ingreso debe tener conocimiento de éstos.
- Es necesario que cuando surjan cambios que afecten la organización como la adición o supresión de puestos o unidades los manuales sean revisados y actualizados.
- El Alcalde Municipal junto a la Unidad de Recursos Humanos, coordinarán esfuerzos con los responsables de cada una de las Unidades que conforman la Alcaldía, para garantizar que los manuales cumplan su función como herramienta para los empleados en el desarrollo de las responsabilidades atribuidas a su puesto o unidad.



C. Vigencia de los Manuales

La vigencia de los Manuales Administrativos iniciará desde su respectiva aprobación por el Concejo Municipal de la Alcaldía, y dependerán de las modificaciones que sean necesarias producto de su actualización para garantizar su eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos.

D. Base Legal

Los Manuales Administrativos estarán enmarcados en la normativa que rige el funcionamiento de las Alcaldías de El Salvador, y la cual se menciona a continuación:

- ✓ Constitución de la República de El Salvador.

Códigos

- ✓ Código Municipal

Leyes

- ✓ Ley de Creación del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES)
- ✓ Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)
- ✓ Ley General Tributaria Municipal.
- ✓ Ley de Medio Ambiente.
- ✓ Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- ✓ Ley de Corte de Cuentas de la República de El Salvador.
- ✓ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- ✓ Ley de Seguridad Pública.



Reglamentos

- ✓ Reglamento Interno de Trabajo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo.

Ordenanzas

- ✓ Ordenanza reguladora de tasas por servicios (1 de Octubre de 2006, decreto N°9).}
- ✓ Ordenanza reguladora de Postes y Polines no registrados y considerados (1 de Octubre de 2006, decreto N°10).
- ✓ Ordenanza de Autorización y Fiscalización de las obras particulares (1 de Octubre de 2006, decreto N°11).



**Alcaldía Municipal de San
Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana**



Manual de Organización





A. Introducción

El Manual de Organización es una herramienta que permite a la institución contar con una guía para su funcionamiento, debido a que enmarca aspectos básicos que permiten identificar con detalle su estructura organizativa.

El éxito de un Manual de Organización radica en que éste se encuentre debidamente actualizado y, en tal sentido, que represente las funciones y relaciones que se desarrollan en la institución.

En el presente Manual se muestra la estructura organizativa de la Alcaldía representada en su organigrama, los objetivos de cada una de sus Unidades Administrativas, sus funciones, y respectivas relaciones internas y externas. Con este propósito se requirió de la elaboración de los objetivos de la Municipalidad acorde a lo establecido en las leyes que rigen el funcionamiento de las Alcaldías de El Salvador.



B. Objetivos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

a. Objetivo General

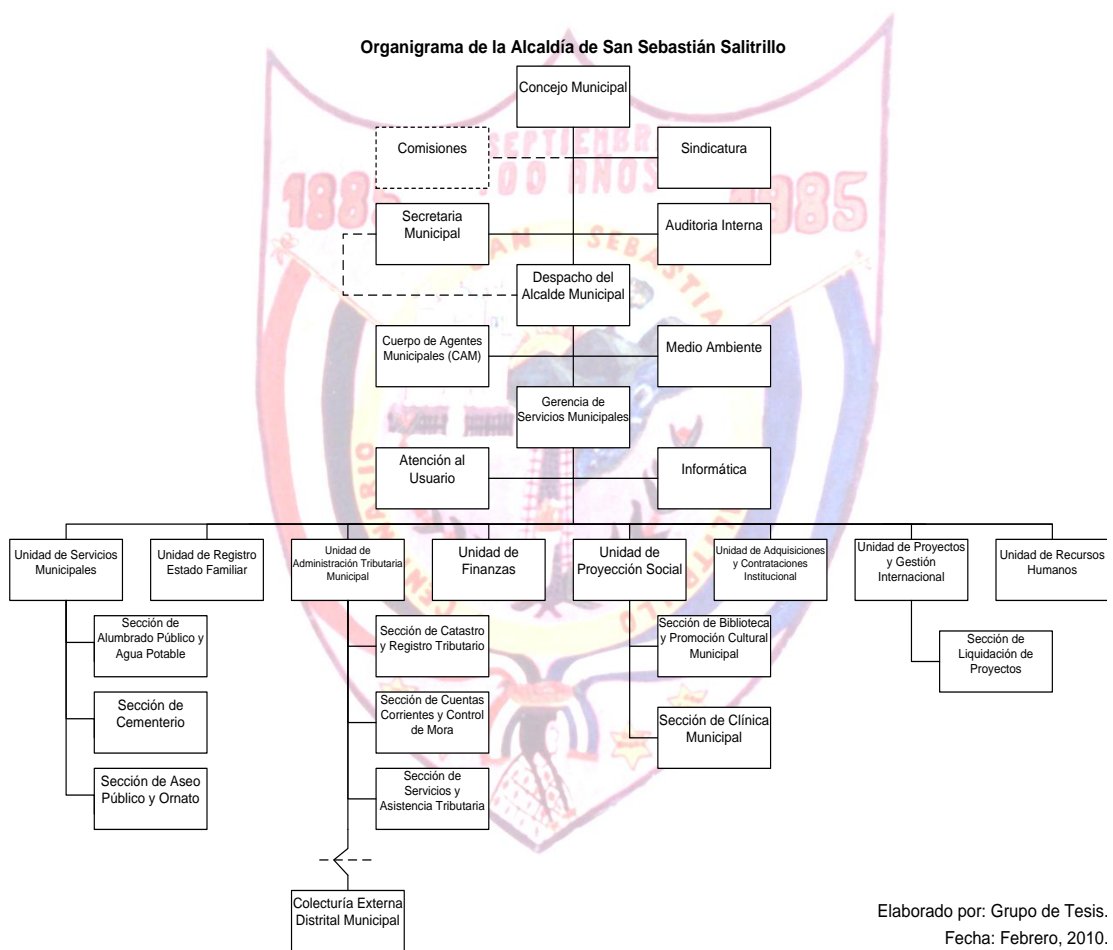
- Promover el desarrollo del Municipio, solventando las demandas de servicios públicos y administrativos de la población.

b. Objetivos Específicos

- Fomentar una actitud de servicio en el personal, orientada al usuario de los servicios de la Alcaldía.
- Dotar al personal de la institución de conocimientos y recursos que le permitan desarrollar su trabajo brindando un buen servicio a la población.
- Contar con una administración eficiente, que ofrezca a sus empleados las herramientas indispensables y necesarias que garanticen un buen desempeño en sus puestos laborales.



C. Organigrama Estructural de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo



Elaborado por: Grupo de Tesis.
Fecha: Febrero, 2010.



D. Funciones Generales de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo

1. Elaborar, aprobar y ejecutar planes de desarrollo local;
2. Prestar el servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de desperdicios. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bioinfecciosos;
3. Prestar el servicio de cementerio y servicios funerarios, además de controlar los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;
4. Brindar el servicio de Policía Municipal;
5. Formar el Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley;
6. Autorizar y fiscalizar parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares, cuando en el municipio exista el instrumento de planificación y la capacidad técnica instalada para tal fin;
7. Autorizar la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
8. Planificar, ejecutar y mantener obras de servicios básicos, que beneficien al municipio;
9. Regular y desarrollar planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;
10. Promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;



11. Promover y desarrollar programas de salud, saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
10. Regular el transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Viceministerio de Transporte;
11. Incentivar el desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado
12. Promover y financiar programas de viviendas o renovación urbana;
13. Impulsar el turismo interno y externo y regular el uso y explotación turística y deportiva del río del municipio;
14. Regular y supervisar los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
15. Promover de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población.

E. Relaciones Funcionales

La Alcaldía se relaciona con las siguientes entidades e instituciones para coordinación de labores y para garantizar su funcionamiento:

1. Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM).
2. Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).



3. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).
4. Organizaciones no Gubernamentales.
5. Organismos de Cooperación y Apoyo.
6. Corte de Cuentas de la República.
7. Ministerio de Hacienda.
8. Instituciones Financieras.
9. Policía Nacional Civil (PNC).
10. Unidad de Salud del municipio.
11. Centros Escolares del municipio.
12. Bancos.
13. Centro Nacional de Registros (CNR).
14. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).
15. Instituciones ambientales.
16. Comunidades del municipio.
17. Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS).
18. Empresas Proveedoras de bienes y servicios.
19. Empresa Privada.
20. Registro de Comercio.
21. Ministerio del Medio Ambiente.
22. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.



F. Descripción de Estructura Funcional Interna

1. Concejo Municipal

- a) **Objetivo:** Promover el desarrollo del municipio, convirtiéndolo en un municipio modelo a nivel nacional, reconocido por su desarrollo y su organización municipal.
- b) **Dependencia Jerárquica:** Ninguna.
- c) **Funciones:**
- i. Ejercer la dirección del Municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local e involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal.
 - ii. Emitir reglamentos, leyes y acuerdos orientados al mejoramiento de la gestión municipal.
 - iii. Velar por la buena administración de los recursos de la municipalidad.
 - iv. Aprobar planes, programas y proyectos en beneficio del municipio.
 - v. Regular aspectos de interés local a través del cumplimiento de sus competencias, para viabilizar el desarrollo local.
 - vi. Mantener permanentemente informados a los ciudadanos del municipio, sobre los planes y proyectos de la municipalidad a ejecutarse y en ejecución.



- vii. Gestionar apoyo con instituciones públicas y privadas que promuevan el desarrollo local.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con Secretaría Municipal, para la expedición de actas municipales y realización de trabajo en conjunto.
- Con Sindicatura Municipal, para coordinar y supervisar labores realizadas, y para asesoría en aspectos legales.
- Con las Comisiones, para exponer proyectos e informes, y en la asesoría al Concejo o en la representación de éste.
- Con Auditoría Interna, para transmitir los resultados de las auditorías realizadas por la Unidad.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para presentar informes sobre la gestión municipal, informar sobre proyectos a ejecutar y en ejecución, solicitar autorización de documentación, planes, proyectos, ordenanzas, leyes y Reglamentos.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para la presentación de informes de funcionamiento de la Alcaldía.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para autorizar contrataciones y adquisiciones, así como para rendir informes sobre el funcionamiento de la Unidad.



- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional, para autorización de proyectos.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, para coordinación, asesoría, y colaboración en proyectos.
- Con Organismos e instituciones de cooperación y apoyo, para solicitar colaboración en el desarrollo de proyectos de desarrollo local.
- Con Auditoría Externa, para presentar informes sobre el funcionamiento de la municipalidad.
- Con la Ciudadanía en general, para promover y garantizar la participación ciudadana en proyectos o mejoras a implementar.



2. Comisiones

- a) Objetivo:** Contar con una municipalidad proactiva y dinámica, reconocida por su excelente organización y el desarrollo de sus proyectos en beneficio de los habitantes del municipio.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos propios de cada comisión.
 - ii. Representar al Concejo Municipal en procesos de participación ciudadana.
 - iii. Promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local.
 - iv. Consolidar los procesos de participación ciudadana e implantación de mecanismos de transparencia.
- d) Relaciones Funcionales**
- i. **Relaciones Internas**
 - Con el Concejo Municipal, para la coordinación de proyectos y demás trabajo asignado a las comisiones.
 - Con el Despacho del Alcalde Municipal, para la coordinación de proyectos y trabajo de las comisiones.



- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para presentación de informes de resultados y organización de trabajo.
- Con Diferentes unidades administrativas de la municipalidad, para la ejecución del trabajo asignado.

ii. Relaciones Externas

- Con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, para el desarrollo de programas y proyectos de la municipalidad.
- Con miembros de la ciudadanía, para coordinación e información de proyectos a ejecutar y en ejecución.



3. Sindicatura Municipal

- a) Objetivo:** Velar por que los aspectos legales de la Alcaldía se realicen con total claridad, brindando la asesoría requerida por el Concejo Municipal en este rubro.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realice la municipalidad.
 - ii. Asesorar al Concejo Municipal y al Alcalde en los aspectos jurídicos de todas las actividades relativas a su labor.
 - iii. Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
 - iv. Coordinar con la Unidad de Recuperación de Mora para solventar los casos de deuda tributaria.
 - v. Velar por el cumplimiento del Código Municipal, ordenanzas, reglamentos, acuerdos del Concejo y de competencias que le otorgan otras leyes.
 - vi. Conciliar en asuntos legales, previa autorización del Concejo.



- vii. Asesorar a todos los departamentos o unidades administrativas, en cuanto a la interpretación y aplicación de leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas municipales y otra normativa legal vigente.
- viii. Formular y presentar a consideración del Concejo Municipal, anteproyectos de Leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos, contratos, convenios, permisos y cualquier otra normativa legal, en la que tenga que ejercer jurisdicción la Municipalidad.
- ix. Dictaminar sobre casos concretos que surjan del desarrollo de las actividades de la municipalidad.
- x. Elaborar y tramitar instrumentos jurídicos públicos en que tenga que intervenir la Municipalidad.
- xi. Seguir procedimientos legales ante las instancias correspondientes.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para asesorar en asuntos legales y coordinar trabajo.
- Con la Secretaría Municipal, para expedición de actas municipales.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para coordinar trabajo y asesorar en aspectos legales.



- Gerencia de Servicios Municipales, para asesoría en asuntos legales.
- Con la Unidad de Finanzas, para fiscalización de cuentas municipales.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para fiscalización a labores, y elaboración y revisión de contratos de la Unidad.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para darle seguimiento a los casos de personas e instituciones en mora.
- Con Unidad de Recursos Humanos, para elaboración y revisión de contratos de personal, y demás aspectos legales.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, para fiscalización de cuentas municipales.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para fiscalización de cuentas municipales.

ii. Relaciones Externas

- Con el Juzgado de San Sebastián Salitrillo, para resolución de casos legales en los que tiene intervención por los juicios en defensa de los bienes de los intereses del municipio, en lo relacionado con los bienes, derechos y obligaciones municipales conforme a la Ley y a las instrucciones del Concejo.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manual de Organización

Página:
21

- Con Abogados y Notarios, para conciliaciones y resolución de casos legales.
- Con la Policía Nacional Civil (PNC), para tratar asuntos legales.
- Con Contratistas, para revisión de contratos que tengan con la municipalidad.
- Con organismos nacionales e internacionales, para cooperación y apoyo a la gestión.
- Con Instituciones Públicas y Privadas, para resolución de aspectos legales del municipio.
- Instancias legales, para resolución de casos legales de la municipalidad.



4. Secretaría Municipal

- a) Objetivo:** Ofrecer asistencia logística al Concejo Municipal, en pro el desarrollo del Municipio.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Asistir a las sesiones del Concejo y levantar las correspondientes actas.
 - ii. Autorizar las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo.
 - iii. Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.
 - iv. Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado, de acuerdo con las técnicas más adecuadas;
 - v. Despachar las comunicaciones que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.
 - vi. Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.



- ii. Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordene el Alcalde o quien presida el Concejo.
- iii. Mantener actualizados los registros sobre los asuntos tratados y acuerdos alcanzados en el Concejo Municipal.
- iv. Apoyar a las comisiones designadas por el Concejo Municipal y facilitar el trabajo que se les ha encomendado.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para elaborar y expedir actas municipales, certificación de acuerdos, registro de documentación, autorización de ordenanzas y demás instrumentos jurídicos emitidos por el Concejo.
- Con la Sindicatura Municipal, para expedir actas municipales, y para resolución de casos legales.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para autorización de documentos legales, certificación de acuerdos y aprobación de proyectos.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, en la autorización de documentos legales, certificación de acuerdos y aprobación de proyectos.



- Con la Unidad de Registro del Estado Familiar, para celebrar matrimonios.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para elaborar y/o autorizar ordenanzas.
- Con la Unidad de Finanzas, para autorizar el gasto y para acuerdo de decretos y ordenanzas.
- Con la Unidad de Proyección Social, para revisión y aprobación de proyectos.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para revisión y aprobación documentación de contratos.
- Con la Unidad de Recursos Humanos, para refrendas de contratos.
- Con la Sección de Liquidación de Proyectos, para autorización de documentos.

ii. Relaciones Externas

- Con Organismos nacionales e internacionales, para colaboración a la Unidad.
- Con Instituciones gubernamentales, para colaboración, apoyo y transferencia de información.



5. Unidad de Auditoría Interna

- a) Objetivo:** Velar por que los procesos administrativos y financieros se desarrollen con transparencia, mostrando en todo momento un buen desempeño en pro del manejo eficiente de los recursos de la municipalidad.
- d) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal.
- e) Funciones:**
- i. Informar al Concejo Municipal sobre el estado y desarrollo de la gestión municipal.
 - ii. Evaluar el sistema de control interno de la Alcaldía, proponiendo mejoras al mismo en base a estudios realizados por la Unidad, de forma tal que los procedimientos administrativos y financieros se efectúen con total transparencia.
 - iii. Verificar el cumplimiento de normas técnicas de control interno de la Alcaldía.
 - iv. Evaluar la funcionabilidad de la estructura organizativa.
 - v. Efectuar auditorías a la gestión, administración, operaciones y finanzas de los ingresos, egresos y bienes municipales, en base a leyes, reglamentos, ordenanzas y acuerdos municipales.



- vi. Examinar y evaluar la legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones.
- vii. Examinar y evaluar la planificación, organización, ejecución y control interno administrativo.
- viii. Examinar y evaluar la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos.
- ix. Examinar y evaluar los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para presentación de resultados de las auditorías realizadas.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para presentación de informes sobre resultados de las auditorías realizadas a las Unidades.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para presentación de informes sobre resultados de las auditorías realizadas a las Unidades.
- Con la Unidad de Proyectos y Gestión Internacional, para transferencia de información sobre las necesidades de las unidades.



- Con la Unidad de Recursos Humanos, para presentación de informes sobre resultados de las auditorías, específicamente al personal.
- Con las Demás Unidades Administrativas de la Alcaldía, para realización de exámenes de la gestión y los procedimientos realizados por las unidades, y posterior emisión de observaciones y recomendaciones dirigidas a las respectivas jefaturas de unidad.

ii. Relaciones Externas

- Corte de Cuentas de la República, para transmisión de informes de resultados de las auditorías realizadas, por evaluaciones a la unidad de Auditoría Interna, para establecimiento de políticas y Normas Técnicas de Auditoría Gubernamental en el sector público, para presentación del plan de trabajo de la Unidad para el siguiente ejercicio fiscal.
- Ministerio de Hacienda, para transferencia de información.
- Instituciones Financieras, para emisión de resultados de las auditorías financieras al solicitar créditos de la Alcaldía.



1. Despacho del Alcalde Municipal

- a) Objetivo:** Procurar el desarrollo local del municipio y por el bienestar de sus ciudadanos, manteniendo una institución de puertas abiertas para todos, contando para ello con una administración eficiente dispuesta a solventar las necesidades de la población.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Administrar los bienes y servicios del municipio, que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
 - ii. Gestionar recursos, asistencia técnica y capacitación con la finalidad de promover el desarrollo local.
 - iii. Gestionar proyectos o programas de beneficio al desarrollo del municipio.
 - iv. Gestionar y promover mecanismos de transparencia en la gestión municipal.
 - v. Representar al Concejo Municipal en asuntos de carácter legal y administrativo.
 - vi. Cumplir y hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos y acuerdos emitidos por el Concejo.



- vii. Gestionar la ampliación y mejora de los servicios municipales.
- viii. Ejercer las funciones de gobierno y administración municipales emitiendo al efecto los acuerdos, órdenes e instrucciones necesarias y dictando las medidas que fueren convenientes a la buena marcha del municipio y a las políticas emanadas del Concejo.
- ix. Resolver los casos y asuntos particulares de gobierno y administración.
- x. Coordinar y supervisar el trabajo de las unidades bajo su mando.
- xi. Nombrar y remover a los funcionarios y empleados cuyo nombramiento no estuviere reservado al Concejo, siguiendo los procedimientos de ley.
- xii. Organizar y dirigir la Policía Municipal en coordinación con el Jefe de ésta.
- xiii. Los demás que la ley, ordenanzas y reglamentos le señalen.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para la coordinación y supervisión de labores.
- Con Comisiones, para presentación de informes de resultados.

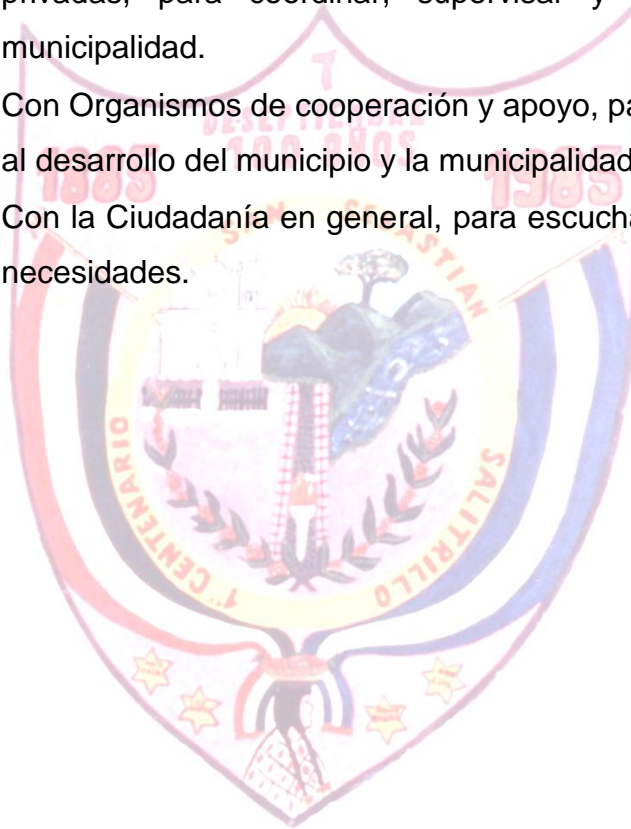


- Con la Secretaría Municipal, para autorización de documentos legales, certificación de acuerdos y aprobación de proyectos.
- Con la Sindicatura Municipal, para coordinar trabajo y asesorar en aspectos legales.
- Con la Unidad de Medio Ambiente, para asesoría en proyectos ambientales a ejecutarse.
- Con el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM), para presentación de informes de seguridad del municipio.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para coordinación y supervisión de labores.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para presentación de informes sobre el estado tributario de la municipalidad.
- Con la Unidad de Finanzas, para informar sobre el estado financiero de la Alcaldía.
- Con la Unidad de Proyección Social, para presentación de proyectos e informes de resultados de desarrollo local.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para presentar plan anual de adquisiciones de la municipalidad.
- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional para presentación nuevos proyectos a ejecutar y rendir informes de resultados de proyectos ejecutados.



ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, para coordinar, supervisar y colaborar a la municipalidad.
- Con Organismos de cooperación y apoyo, para colaboración al desarrollo del municipio y la municipalidad.
- Con la Ciudadanía en general, para escuchar y atender sus necesidades.





7. Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)

- a) Objetivo:** Mantener el orden y la seguridad en el Municipio, haciendo cumplir la normativa de seguridad vigente, ofreciendo un Municipio seguro, donde impere la tranquilidad pública.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Despacho del Alcalde Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Velar por la seguridad de las personas y la conservación del orden evitando cualquier abuso que se cometa, tanto en las calles, cantinas, mesones y demás establecimientos públicos.
 - ii. Procurar la tranquilidad y el orden de los habitantes en el municipio.
 - iii. Reprimir la portación y uso de las armas prohibidas, salvo el caso de autorización conforme a la ley.
 - iv. Garantizar la propiedad, proteger la agricultura y demás industrias en conformidad con las leyes y demás reglamentos especiales.
 - v. Cuidar de los caminos y medios de comunicación capturando a los que perjudiquen de cualquier manera las comunicaciones.
 - vi. Evitar los abusos que puedan cometerse en el comercio y en la circulación de la moneda, evitando que los particulares sean defraudados.



- viii. Coordinar con diferentes instituciones actividades sociales, culturales, deportivas, entre otras, para mantener el orden público.
- ix. Salvaguardar los intereses y bienes municipales en el marco legal establecido.
- x. Velar por el estricto cumplimiento de los dispositivos legales de carácter municipal, leyes de su competencia, reglamentos, ordenanzas y disposiciones municipales en vigencia, en estrecha coordinación con las distintas áreas de la municipalidad.
- xi. Cuidar de la comodidad y aseo públicos y del ornato de la población.
- xii. Velar por el buen servicio del alumbrado.
- xiii. Procurar el buen servicio de las empresas de transporte.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para supervisar trabajo y rendir informes sobre la seguridad del municipio.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, para coordinar labores.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manual de Organización

Página:
34

- Con Instituciones religiosas, para brindar seguridad en la realización de eventos religiosos.
- Con Escuelas del municipio, para brindar seguridad en la realización de eventos educativos.
- Con la Ciudadanía en general, para brindar los servicios de seguridad.





8. Unidad de Medio Ambiente

- a) Objetivo:** Contribuir a la protección del medio ambiente del Municipio fomentando su conservación y mejora, haciendo cumplir la normativa ambiental vigente, uniendo esfuerzos entre Alcaldía y comunidad.
- d) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Despacho del Alcalde Municipal.
- e) Funciones:**
- i. Supervisar, coordinar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas, proyectos y acciones ambientales dentro del municipio.
 - ii. Elaborar, promover e implementar medidas ambientales en las actividades de su competencia
 - iii. Planificar, coordinar y ejecutar programas de sensibilización y educación ambiental.
 - iv. Velar por el cumplimiento de las normas ambientales y asesorar la elaboración de normativa para la promoción de la gestión ambiental y protección de los Recursos Naturales.
 - v. Formular proyectos de índole ambiental que satisfagan problemas del Municipio.
 - vi. Impulsar un manejo integral de los desechos sólidos.



- vii. Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia de la Municipalidad.
- viii. Coordinar esfuerzos en materia ambiental con instituciones ambientales del ejecutivo y otras.
- ix. Monitoreo y seguimiento a los proyectos medio ambientales ejecutados en el Municipio.
- x. Realizar una gestión integral de riesgos, a fin de manejar adecuadamente los efectos de los desastres.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para brindar asesoría en proyectos a ejecutar.
- Con la Unidad de Atención al Cliente, para transmisión de información sobre las necesidades, sugerencias y quejas de la población en materia ambiental relativa al municipio.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para organizar y ejecutar jornadas de limpieza.
- Con la Unidad de Proyección Social, para organización y realización de charlas ambientales.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para brindar asesoría ambiental a proyectos a ejecutarse.



- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional, para realización de inspecciones a los proyectos en ejecución.
- Con la Sección de Alumbrado Público y Agua Potable, para inspeccionar que no sean talados demasiados árboles por obstruir los cables del alumbrado público.
- Con la Sección de Aseo y Ornato, para el establecimiento de políticas y supervisión de labores.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para realización de inspecciones a construcciones, verificando si no afectarán al medio ambiente.

ii. Relaciones Externas

- Con las Escuelas del municipio, para la realización de charlas ambientales a la comunidad estudiantil.
- Con Alcaldías, para coordinación de trabajo ambiental.
- Con la Policía Nacional Civil (PNC), por problemas con ciudadanos por afectar el medio ambiente del municipio y aplicación de las sanciones correspondientes.
- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas dedicadas a la conservación del medio ambiente, para coordinación, apoyo y ejecución de programas y proyectos ambientales.
- Con Asociaciones Comunales, para ejecución de proyectos y programas en beneficio del medio ambiente.



9. Gerencia de Servicios Municipales

- a) Objetivo:** Gestionar los servicios municipales que brinda la Alcaldía procurando la satisfacción de la población del municipio.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Despacho del Alcalde Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Ejecutar y comunicar las políticas a las dependencias correspondientes estrategias o acuerdos tomados por el Consejo Municipal.
 - ii. Coordinar, supervisar y controlar las actividades de las Unidades dependientes jerárquicamente, a fin de que puedan cumplir eficientemente con sus actividades y alcanzar sus metas.
 - iii. Elaborar el Plan Anual Operativo de la Alcaldía y someterlo a autorización del Consejo Municipal, así como dar seguimiento y control al desarrollo de los diferentes proyectos y programas contenidos en el Plan, aplicando medidas correctivas cuando la situación lo amerite.
 - iv. Apoyar el trabajo del Consejo y Alcalde Municipal, gestionando los servicios municipales, administrativos y logísticos.



- v. Garantizar la atención oportuna y eficiente a los/as usuarios/as de los servicios municipales y apoyar los procedimientos administrativos del personal.
- vi. Atender los requerimientos de las distintas Unidades Organizativas de la municipalidad para la correcta realización de las labores.
- vii. Conocer de las infracciones que cometan los empleados de la municipalidad, así como realizar las diligencias previas para la imposición de sanciones disciplinarias a través de la Unidad de Recursos Humanos.
- viii. Tramitar en las instancias correspondientes los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para la eficiente ejecución de las funciones asignadas a las Unidades de la Alcaldía, previa aprobación del Consejo Municipal.
- ix. Ejecutar y coordinar el trámite de suspensiones, contrataciones y despido de personal en coordinación de la Unidad de Recursos Humanos.
- x. Diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de control que garanticen la eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos; así como del espacio físico de la Alcaldía.
- xi. Presentar al Consejo y al Alcalde Municipal, informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades ejecutadas.



- xii. Coordinar la consolidación de la información relativa a la actividad administrativa con su respectivo análisis; así como la relacionada con el avance en el cumplimiento de metas, remitiendo oportunamente informes y reportes estadísticos al Consejo y al Alcalde Municipal.
- xiii. Gestionar la capacitación continua del personal administrativo de la Alcaldía en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos, para mejorar la ejecución del trabajo asignado; así como evaluar periódicamente su desempeño con el apoyo de la Unidad de Recursos Humanos.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para presentar informes de funcionamiento de la Alcaldía.
- Con la Secretaría Municipal, para autorización de documentos legales, certificación de acuerdos y aprobación de proyectos.
- Con la Sindicatura, para asesoría en asuntos legales.
- Con las Comisiones, para presentación de informes de resultados y organización de trabajo.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, en la coordinación y supervisión de labores.



- Con la Unidad de Atención al Usuario, para presentar informes sobre las labores realizadas por la Unidad, informes sobre solicitudes y quejas de la población.
- Con la Unidad de Informática, en la supervisión de labores.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para presentación de informes sobre el trabajo realizado por la Unidad.
- Con la Unidad de Registro del Estado Familiar, para supervisión de trabajo de la Unidad.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para presentación de informes sobre el estado tributario de la municipalidad, y toma de decisiones.
- Con la Unidad de Finanzas, para informar sobre el estado financiero de la Alcaldía y supervisión de labores.
- Con la Unidad de Proyección Social, para presentación de proyectos e informes de resultados de desarrollo local, y supervisión de labores.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para presentar plan anual de adquisiciones de la municipalidad.
- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional, para la revisión y discusión de propuestas de proyectos y otras actividades asignadas a la Unidad, recibir lineamientos y brindar informes sobre estado de los proyectos ejecutados y en ejecución.



- Con la Unidad de Recursos Humanos, para contrataciones de personal, emisión de informes sobre la gestión del recurso humano de la municipalidad.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, para coordinar, supervisar y colaborar a la municipalidad.
- Con Organismos de cooperación y apoyo, en la colaboración al desarrollo del municipio y la municipalidad.
- Con la Ciudadanía en general, para escuchar y atender sus necesidades.



10. Unidad de Atención al Cliente

- a) Objetivo:** Dar atención a la población usuaria de los servicios de la Alcaldía, solventando sus dudas y quejas, siendo el catalizador entre la población y la municipalidad.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Gerente de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Atender las quejas y sugerencias de los usuarios.
 - ii. Elaborar informes de funcionamiento de la Unidad.
 - iii. Trasladar los resultados de quejas y sugerencias a las dependencias que corresponda.
 - iv. Brindar asesoría a la población sobre los servicios de la Alcaldía.
 - v. Informar a la población sobre los servicios de la Alcaldía.
 - vi. Brindar asistencia y orientación a las personas sobre los pasos a seguir para la resolución de sus trámites.
 - vii. Proporcionar formularios y listados de requisitos para los trámites respectivos.
 - viii. Orientar a la población sobre la ubicación de cada una de las dependencias de la Alcaldía en base al trámite que deseen realizar.



- ix. Elaborar y difundir estadísticas y analizar la información generada por la Unidad relativa a la atención brindada al usuario, dirigida a las Unidades correspondientes.
- x. Estar al tanto de las necesidades de los usuarios, para unir esfuerzos con las diferentes unidades de la Alcaldía en pro del mejoramiento de los servicios municipales y del desarrollo de la municipalidad.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Medio Ambiente, en la transmisión de información de necesidades, sugerencias y quejas de índole ambiental de la población del municipio.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para brindar informes sobre el estado de la Unidad e información sobre la población atendida.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, en la transmisión de información relativa a la atención recibida por la población usuaria de los servicios de la Unidad.
- Con la Unidad de Registro del Estado Familiar, en la transmisión de información relativa a la atención recibida por la población usuaria de los servicios de la Unidad.
- Con la Unidad de Proyección Social, en la transmisión de información relativa a la atención recibida por la población usuaria de los servicios de la Unidad.



- Con la Sección de Servicio y Asistencia Tributaria, en la transmisión de información relativa a la atención recibida por la población usuaria de los servicios de las Secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones de cooperación y apoyo, para apoyo a la gestión de la Unidad.
- Con los usuarios de los servicios de la Alcaldía, para atención de consultas relativas al funcionamiento de la municipalidad, orientación en la resolución de sus trámites, entrega de formularios e información sobre los servicios de la Alcaldía, y recepción de quejas o sugerencias sobre los servicios que se les brinda.



11. Unidad de Informática

- a) Objetivo:** Administrar los recursos informáticos para el buen funcionamiento del equipo informático de la Alcaldía, garantizando su completa funcionalidad.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Brindar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo informático de la Alcaldía, relacionado con las comunicaciones, los sistemas, redes de computadoras y equipos.
 - ii. Recibir y atender las necesidades y requerimientos de soporte técnico informático de las diferentes unidades.
 - iii. Ejecutar las políticas de respaldo de información y elaborar planes de contingencia ante imprevistos que se presenten en los sistemas informáticos.
 - iv. Velar por el mantenimiento físico de los equipos informáticos, orientando a las Unidades Administrativas para su adecuado uso.
 - v. Gestionar el equipo, herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de su labor.
 - vi. Realización de informes sobre el estado del equipo informático de la Alcaldía y de las actividades realizadas por la Unidad.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para brindar informes sobre el funcionamiento de la unidad y las necesidades de ésta.
- Con Bodega, para obtener los materiales necesarios de sus labores.
- Con las Unidades Administrativas de Alcaldía, para la resolución de problemas con el equipo informático, mantenimiento al equipo e introducción de nuevos programas o software.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para gestionar el mejoramiento al equipo informático de la municipalidad.
- Con empresas proveedoras de software y hardware, para efectos de mantenimiento y cumplimientos de garantías contempladas en los contratos.



12. Unidad de Servicios Municipales

- a) Objetivo:** Contribuir al desarrollo del Municipio a través de la prestación de servicios públicos de calidad, con una cobertura mayor año con año.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Administrar y planificar los servicios municipales de agua potable, alumbrado público, cementerio, aseo y ornato.
 - ii. Monitorear y supervisar la prestación de Servicios Públicos a los ciudadanos
 - iii. Atender de forma inmediata las consultas, sugerencias y quejas de los usuarios de los servicios municipales.
 - iv. Planificar, supervisar y controlar el funcionamiento de las secciones de de alumbrado público y agua potable, aseo público y ornato, y cementerio; velando por la prestación de los servicios públicos a su cargo.
 - v. Elaboración y colaboración en nuevos proyectos de servicios públicos.
 - vi. Ejecución de nuevos proyectos de servicios públicos a implementarse en el municipio.



- vii. Optimizar la utilización de los recursos de la Unidad y sus secciones.
- viii. Elaboración de informes de funcionamiento de la Unidad.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Medio Ambiente, en la planeación y ejecución de jornadas de limpieza, por asesoría a proyectos de la Unidad.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para rendir informes sobre el funcionamiento de la Unidad, y de los proyectos en ejecución y a ejecutarse.
- Con la Unidad de Atención al Usuario, en la transmisión de información sobre sugerencias y quejas de la población sobre los servicios municipales.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para coordinar labores.
- Con la Unidad de Finanzas, para cancelaciones de pagos.
- Con la Unidad de Proyección Social, para la ejecución de proyectos de desarrollo.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para requisición y extracción de materiales y equipo necesarios para el funcionamiento de la Unidad, y planeación de proyectos de servicios municipales.



- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional, para coordinar proyectos de la Unidad.
- Con la Unidad de Recursos Humanos, para el establecimiento de horarios laborales de los trabajadores operativos de la Unidad.
- Con la Sección de Alumbrado Público y Agua Potable, para supervisión de labores y recepción de información sobre el funcionamiento de las secciones.
- Con la Sección de Aseo y Ornato, en la supervisión de labores y transmisión de información para el funcionamiento de la sección.
- Con la Sección de Cementerio, en la supervisión de labores y transmisión de información para el funcionamiento de la sección.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, para conocer el estado de las cuentas de los servicios municipales y los usuarios con deuda a la municipalidad para tomar las acciones pertinentes.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para conocer el número y ubicación de los contribuyentes.
- Con la Colecturía Externa Distrital Municipal, para conocer el estado de las cuentas de los contribuyentes.



ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, y no gubernamentales, en la colaboración en el desarrollo de la Unidad.
- Con Instituciones privadas, en el otorgamiento de servicios municipales.
- Con la Ciudadanía en general, en el otorgamiento de servicios municipales.





13. Sección de Alumbrado Público y Agua Potable

- a) Objetivo:** Velar por el buen funcionamiento de las luminarias del municipio y de la distribución del agua potable, brindando atención inmediata a los problemas reportados por los usuarios.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Planificar el mantenimiento preventivo del alumbrado público y de la red de distribución de agua.
 - ii. Velar porque las calles y avenidas de la municipalidad cuenten con el servicio de alumbrado público,
 - iii. Brindar el servicio de agua potable a los hogares del municipio.
 - iv. Mantener en buen funcionamiento el sistema eléctrico de la Alcaldía.
 - v. Cubrir en el menor tiempo posible las deficiencias en la prestación de los servicios de alumbrado público y agua potable.
 - vi. Atender de forma inmediata los problemas de los usuarios de los servicios de alumbrado público y agua potable.
 - vii. Mantener actualizado y en óptimas condiciones el inventario de herramientas y equipo de trabajo.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Medio Ambiente, para supervisión de árboles a talar.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para rendir informes sobre funcionamiento de la Sección, recibir instrucciones y supervisión.
- Con la Unidad de Proyección Social, para coordinación de proyectos en común.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para requisiciones y extracción de materiales y equipo de Bodega para el funcionamiento de la Sección.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para instalación de lámparas y agua potable en nuevas zonas.

ii. Relaciones Externas

- Con los usuarios del servicio de alumbrado público, por recepción de reportes de luminarias en mal estado.



14. Sección de Aseo y Ornato

- a) Objetivo:** Mantener un municipio limpio que fomente el turismo, la sana recreación a los jóvenes y habitantes del municipio, y el reconocimiento a nivel nacional por la limpieza de sus calles y parques.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe de la Unidad de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Coordinar trabajos de conservación y mantenimiento de los lugares de recreación y esparcimiento.
 - ii. Asegurar la prestación del barrido de calles, así como de la recolección de residuos sólidos y su traslado al sitio de disposición final.
 - iii. Mantener un mapeo de rutas de las zonas en donde se presta el servicio.
 - iv. Coordinar el mantenimiento del equipo utilizado para la prestación del servicio.
- d) Relaciones Funcionales**
- i. **Relaciones Internas**
 - Con la Unidad de Medio Ambiente, para el establecimiento de políticas y supervisión de labores.



- Con la Unidad de Servicios Municipales, para el establecimiento de reglas, supervisión de labores y reportes.
- Con la Unidad de Recursos Humanos, para el establecimiento de horarios de las jornadas laborales de los empleados de la Unidad.
- Con la Sección de Catastro y Registro, en la coordinación de labores.

ii. Relaciones Externas

- Con los Usuarios, para brindar los servicios de aseo y ornato.
- Con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para asesoría en materia de salubridad e higiene.
- Con el Ministerio de Medio Ambiente, para transmisión de directrices medioambientales.



15. Sección de Cementerio

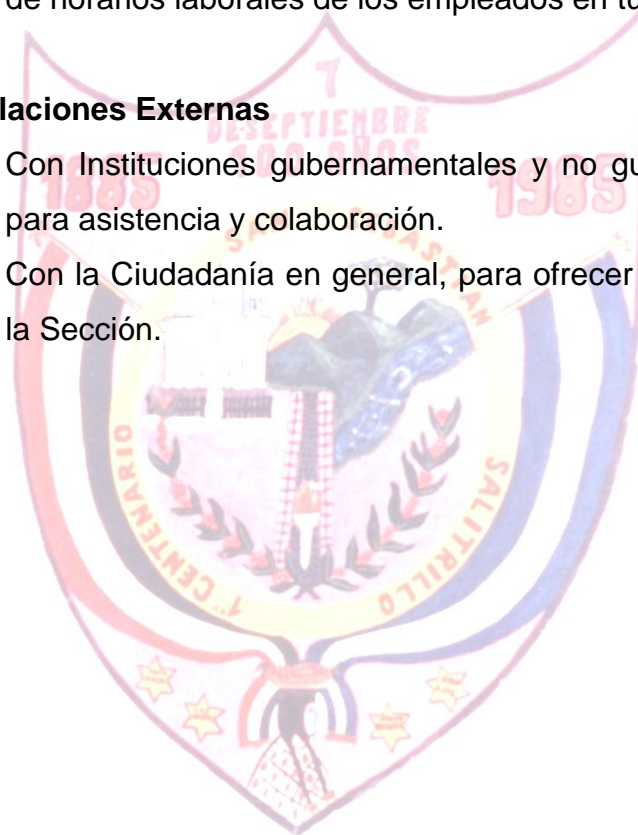
- a) Objetivo:** Administrar los servicios de sepultura, mantenimiento y seguridad en el cementerio municipal, para la tranquilidad de los usuarios.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Administrar el funcionamiento del cementerio.
 - ii. Velar por la seguridad del cementerio.
 - iii. Atender las solicitudes de los ciudadanos.
 - iv. Mantener registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio.
 - v. Coordinar la realización de exhumaciones para la identificación de cadáveres.
- d) Relaciones Funcionales**
- i. **Relaciones Internas**
 - Con la Unidad de Registro del Estado Familiar, para coordinación de labores.
 - Con la Unidad de Servicios Municipales, para la supervisión del trabajo realizado.



- Con la Unidad de Finanzas, por cancelaciones de servicios.
- Con la Unidad de Recursos Humanos, para establecimiento de horarios laborales de los empleados en turno.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para asistencia y colaboración.
- Con la Ciudadanía en general, para ofrecer los servicios de la Sección.





17. Unidad de Registro del Estado Familiar

- a) **Objetivo:** Ofrecer a la población usuaria servicios registrales eficientes y eficaces, que permitan solventar en todo momento las necesidades de la población.
- b) **Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) **Funciones:**
- i. Emitir y administrar el registro de documentación de identidad personal y demás hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio que sean competencia de la Alcaldía.
 - ii. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas en cada uno de los trámites realizados.
 - iii. Mantener un registro actualizado de todos los hechos y actos de la vida de las personas del municipio, salvaguardando la integridad de la información de los registros que se encuentran en la Unidad.
 - iv. Gestionar la reposición de libros en caso de deterioro, destrucción y extravío de éstos.
 - v. Proporcionar un listado de todos requisitos necesarios y formularios a llenar para cada uno de los trámites registrales que necesiten los interesados.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Secretaría Municipal, en la realización de matrimonios.
- Con la Unidad de Atención al Usuario, para atención al usuario.
- Con la Unidad de Finanzas, por cancelaciones de trámites realizados en la Unidad.

ii. Relaciones Externas

- Con Abogados y Notarios, para la realización de trámites de la Unidad.
- Con la Ciudadanía en general, para la atención, recepción y ejecución de los trámites.



18. Unidad de Administración Tributaria Municipal

- a) Objetivo:** Disminuir los índices de evasión tributaria, a través de una constante presencia fiscalizadora, brindando a la ciudadanía la información y apoyo necesario para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones Específicas:**
- i. Proponer al Concejo Municipal las políticas tributarias, estrategias, planes y programas a desarrollar en las áreas de su competencia.
 - ii. Coordinar la elaboración de los planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, catastro y registro tributario, cuenta corriente, y recuperación de mora.
 - iii. Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los dictámenes e informes fiscales.
 - iv. Presentar al Concejo Municipal informes sobre los resultados de los indicadores tributarios de la Unidad.
 - v. Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia tributaria municipal.



- vi. Tomar decisiones sobre planes a ejecutarse en cada área de la administración tributaria municipal.
- vii. Notificar a los contribuyentes que serán fiscalizados, así como notificarlos de los resultados de la misma.
- viii. Recopilar información que sustente y compruebe las fiscalizaciones realizadas.
- ix. Elaborar informes de las auditorías realizadas por instituciones externas a la Alcaldía.
- x. Reunirse y atender consultas realizadas por los contribuyentes, durante el proceso de fiscalización.
- xi. Preparar y ejecutar programas de fiscalización de campo, con el fin de incrementar la base tributaria municipal.
- xii. Preparar y ejecutar programas de fiscalización por cruce de información.
- xiii. Examinar la exactitud y veracidad de la información declarada por los contribuyentes y usuarios, para que refleje la base real de liquidación de impuestos.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Sindicatura Municipal, para resolución de casos de usuarios en mora.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para rendir informes del funcionamiento de la Unidad.



- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para supervisión de labores y transmisión de información.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para coordinar labores.
- Con la Unidad de Finanzas, en la transmisión de información del estado tributario.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, para supervisar labores y recepción de informes de funcionamiento de la Unidad.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para supervisar labores y recepción de informes de funcionamiento de la Sección.
- Con la Sección de Servicio y Asistencia Tributaria, para supervisar labores y recepción de informes de funcionamiento de la Unidad.
- Con la Colecturía Externa Distrital Municipal, para supervisar labores y recepción de informes de funcionamiento de la Unidad.

ii. Relaciones Externas

- Con el Centro Nacional de Registros (CNR), para coordinación de labores.
- Con el Ministerio de Hacienda, para coordinación de labores.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manual de Organización

Página:
63

- Con el Registro de Comercio, para coordinación de labores.
- Con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), para colaboración y apoyo a la gestión de la Unidad.
- Con la Ciudadanía en General, para brindar atención a sus necesidades de carácter tributario.





19. Sección de Catastro y Registro Tributario

- a) Objetivo:** Mantener actualizados los registros catastrales de la municipalidad, velando por la obtención de los recursos que permitan el pleno funcionamiento de la Alcaldía en beneficio de la población del municipio.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- c) Funciones:**
- i. Elaborar el plan anual de trabajo de la Unidad.
 - ii. Calcular las tasas a pagar mensualmente por los contribuyentes.
 - iii. Proporcionar a los usuarios, en forma oportuna, los formularios y listados de requisitos para efectuar los trámites requeridos en la Unidad.
 - iv. Inscribir empresas, negocios e inmuebles en el Registro Tributario de la administración tributaria municipal.
 - v. Realizar modificaciones en el registro.
 - vi. Mantener un archivo físico de declaraciones y expedientes, actualizado y controlado.
 - vii. Formar expedientes de los contribuyentes sujetos a impuestos de empresas o negocios.



- viii. Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mediante visitas de campo y documentales.
- ix. Dar seguimiento a las solicitudes y trámites realizados por los contribuyentes y usuarios.
- x. Realizar una actualización constante de los registros tributarios y ejecutar el plan de actividades catastrales, que conlleve a la actualización constante de los registros tributarios.
- xi. Proporcionar servicios de consulta a los usuarios sobre los trámites y requisitos para registro de empresas o negocios, solicitud de nuevos servicios, solicitud para cierre de empresas, expedición de licencias y matriculas.
- xii. Presentar informes mensuales de trabajo a la Jefatura de la UATM.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Sindicatura Municipal, en la resolución de casos de carácter legal.
- Con la Unidad de Medio Ambiente, para realizar inspecciones a las construcciones y lotificaciones.
- Con la Unidad de Atención al Usuario, para efectuar la atención al usuario.



- Con la Unidad de Servicios Municipales, en la transmisión de información sobre los nuevos usuarios de los servicios municipales.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para rendir informes sobre la gestión de la Unidad.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, en la transmisión de información sobre las cuentas de los nuevos contribuyentes.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para verificar planos para ejecución de proyectos.
- Con la Unidad de Finanzas, en la transmisión de información de usuarios registrados.
- Con la Sección de Alumbrado Público y Agua Potable, en la coordinación de labores.
- Con la Sección de Aseo y Ornato, para coordinar labores.
- Con la Sección de Servicio y Asistencia Tributaria, para atender a los usuarios de los servicios de la Sección.
- Con la Colecturía Externa Distrital Municipal, para coordinación de labores.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, en la colaboración a la gestión de la Unidad y coordinación de labores.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manual de Organización

Página:
67

- Con Instituciones privadas, para brindar los servicios catastrales y de registro requeridos por éstas.
- Con la Ciudadanía en general, para brindar los servicios de catastro y registro tributario.





20. Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora

- a) Objetivo:** Mantener y velar por la buena administración del cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en la base tributaria actualizada; elaborando, proponiendo y poniendo en práctica mecanismos que garanticen la mayor recaudación de mora en la Alcaldía.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- c) Funciones:**
- i. Elaborar el plan anual de trabajo de la Sección y presentarlo a la jefatura de la UATM para su aprobación.
 - ii. Conservar actualizada una base tributaria que refleje la condición de los contribuyentes y usuarios del municipio
 - iii. Coordinar la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios con las Unidades de Contabilidad y Catastro y Registro Tributario.
 - iv. Efectuar cierres, modificaciones y aperturas de cuenta corriente de contribuyentes.
 - v. Generar avisos de cobro y/o estados de cuenta, y su respectiva distribución.
 - vi. Efectuar el cobro de impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa.



- vii. Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran.
- viii. Mantener un control de omisos y de los resultados del cobro de la mora y convenios de pago.
- ix. Emplazar a contribuyentes que no hayan cumplido con el pago de los tributos, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Impuestos (Tarifa General de Arbitrios) y la Ordenanza de Tasas por Servicios.
- x. Efectuar convenios de pago de impuestos y tasas con los contribuyentes.
- xi. Realizar el control y seguimiento de los convenios de pago a plazo.
- xii. Realizar análisis y monitoreo de la cartera morosa.
- xiii. Preparar y enviar notificaciones a los contribuyentes en mora.
- xiv. Identificar cuentas de dudosa recuperación e informar a la Sección de Catastro y Registro Tributario y la Unidad de Finanzas, para efectos pertinentes.
- xv. Elaborar informes de actividades realizadas a la Jefatura de la UATM.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Sindicatura Municipal, para solventar asuntos legales y transmisión de información sobre el estado de las cuentas de los contribuyentes.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, en la transmisión de información sobre los usuarios en mora.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para rendir informes sobre el funcionamiento de la Sección y el estado de las cuentas en mora.
- Con la Unidad de Finanzas, en la transmisión de información sobre las cuentas de los contribuyentes e ingresos.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, en la transmisión de información sobre los nuevos contribuyentes y estado de las cuentas.
- Con la Sección de Servicio y Asistencia Tributaria, en la atención al usuario de los servicios de la Unidad.
- Con la Colecturía Externa Distrital Municipal, para transmitir información sobre el estado de las cuentas de los contribuyentes del Distrito Municipal.



ii. Relaciones Externas

- Con la Ciudadanía en general, para brindar atención a las cuentas tributarias.
- Con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), para colaboración en mejoras a la gestión de la Sección.





20. Sección de Servicio y Asistencia Tributaria

- a) Objetivo:** Brindar a los contribuyentes servicios y asistencia tributaria, ofreciéndoles atención inmediata a sus necesidades.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- c) Funciones:**
- i. Elaborar plan anual de trabajo de la Sección.
 - ii. Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias, mediante el conocimiento de sus derechos y obligaciones, conforme al marco legal vigente.
 - iii. Proporcionar servicios de información y consulta a los ciudadanos sobre lineamientos, trámites y requisitos concernientes a la administración tributaria.
 - iv. Canalizar la información obtenida del contribuyente y usuario del servicio recibido.
 - v. Obtener directamente del contribuyente y usuario la opinión de la atención que reciben de los servicios tributarios que se les prestan.
 - vi. Presentar propuestas de cambio para las Secciones bajo el control de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, de acuerdo a las sugerencias de los contribuyentes.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para rendir informes sobre funcionamiento de la Unidad.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, para coordinar labores y en la transmisión de información.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para coordinar labores y en la transmisión de información.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para colaboración al mejoramiento de la Unidad.
- Con la Ciudadanía en general, para brindar atención tributaria.



21. Colecturía Externa Distrital Municipal

- a) Objetivo:** Mantener y velar por la buena administración del cobro de los tributos de contribuyentes registrados en una base tributaria actualizada.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- c) Funciones:**
- i. Elaborar el plan anual de trabajo de la Unidad y presentarlo a la jefatura de la UATM para su aprobación.
 - ii. Coordinar la depuración de las cuentas de los contribuyentes y usuarios con la Unidad de Finanzas y las Secciones de Cuentas Corrientes y Recuperación de Mora, y Catastro y Registro Tributario.
 - iii. Efectuar cierres, modificaciones y aperturas de cuenta corriente de contribuyentes.
 - iv. Mantener un control de omisos así como de los resultados del cobro de la mora y convenios de pago.
 - v. Generar avisos de cobro y/o estados de cuenta, y su respectiva distribución.
 - vi. Efectuar el cobro de impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa.



- vii. Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran.
- viii. Elaborar informes de actividades realizadas a la Jefatura de la UATM.
- ix. Conservar actualizada una base tributaria que refleje la condición de los contribuyentes y usuarios del municipio

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), para rendir informes sobre el funcionamiento de la Unidad.
- Con la Unidad de Finanzas, en la recepción de ingresos de la Colecturía y para brindar informes sobre ingresos de la Unidad.
- Con la Unidad de Catastro y Registro Tributario, para transmitir información de nuevos contribuyentes.
- Con la Unidad de Cuentas Corrientes y Control de Mora, para transmitir información sobre el estado de las cuentas de los usuarios.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para transmitir información de cuentas de los contribuyentes.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), para entregar la solicitud de materiales.



ii. Relaciones Externas

- Con la Ciudadanía en general, para brindar atención en la recepción de tributos municipales, sugerencias, quejas; orientación sobre los trámites de carácter tributario y brindar información sobre el estado de las cuentas de los contribuyentes.





22. Unidad de Finanzas

- a) Objetivo:** Velar por la administración eficiente de los recursos financieros de la Municipalidad, enfocándolos hacia su aprovechamiento óptimo en beneficio de la Alcaldía y, por ende, de sus usuarios.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Integrar y desarrollar las operaciones de captación, registro, emisión y control monetario de la Alcaldía, a fin de desarrollar una administración financiera sistemática y eficiente.
 - ii. Registrar cronológicamente todas las transacciones municipales y generar los estados financieros y presupuestarios correspondientes.
 - iii. Recaudar los fondos que se perciben de los servicios y otros, así mismo efectuar los desembolsos basados en las autorizaciones correspondientes.
 - iv. Administrar la recaudación y la custodia de valores de la municipalidad.
 - v. Mantener actualizados los registros de caja, bancos, especies y otros libros auxiliares.



- vi. Elaborar los registros contables y estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos para la consideración de las autoridades municipales, reflejando con claridad la situación económica y financiera de la Alcaldía.
- vii. Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas para el registro de los diferentes hechos económicos relacionado con la ejecución financiera.
- viii. Generar sistemáticamente reportes presupuestarios, financieros y contables municipales.
- ix. Controlar que las obligaciones y compromisos, se realicen de manera oportuna.
- x. Velar y promover la transparencia en el manejo de los fondos de la municipalidad.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Secretaría Municipal, para autorizar la documentación de la Unidad y del gasto.
- Con el Despacho del Alcalde Municipal, para brindar informes sobre el funcionamiento de la Unidad, información sobre el estado financiero de la Alcaldía y planeación de actividades.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para informar sobre el funcionamiento de la Unidad.



- Con la Unidad de Servicios Municipales, para chequear la cantidad de usuarios de los servicios y ejecución de proyectos.
- Con la Unidad de Registro del Estado Familiar, por cancelaciones de trámites realizados en la Unidad.
- Con la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), en la coordinación de labores.
- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), en la verificación de factibilidad económica para realizar proyectos, y para elaboración de programa anual de compras.
- Con la Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional para efectuar pagos a proveedores y contratistas de proyectos, y en el cierre de cuentas de proyectos.
- Con la Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora, en la verificación de estado financiero y cantidad de deuda.
- Con la Sección de Catastro y Registro Tributario, para verificar los estados financieros.

ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales y no gubernamentales, para brindar información sobre el estado financiero de la municipalidad y para recibir capacitación sobre el manejo de los fondos municipales.



Alcaldía Municipal de San Sebastián
Salitrillo
Manual de Organización

Página:
80

- Con instituciones financieras, para solicitud de créditos y para efectuar pagos.
- Con el Ministerio de Hacienda, para transmisión de información contable de la Alcaldía.
- Con la Auditoría Externa, para brindar informes sobre el funcionamiento de la Unidad y el estado financiero de la Alcaldía.





23. Unidad de Proyección Social

- a) Objetivo:** Orientar los esfuerzos que sean necesarios en beneficio de la población, para fomentar su desarrollo y bienestar por medio de la ejecución de proyectos, jornadas y actividades.
- b) Dependencia Jerárquica:** Despacho del Alcalde Municipal.
- c) Funciones:**
- i. Promover la organización comunitaria, para la realización de eventos, la realización de planes y programas comunitarios.
 - ii. Proporcionar asistencia técnica y legal a las comunidades para formalizar su organización.
 - iii. Mantener una base de datos actualizada de toda la información que se requiere de los diferentes sectores, que conforman el Municipio.
 - iv. Promover actividades y jornadas que beneficien a las comunidades locales.
 - v. Formular, planificar y desarrollar proyectos de beneficio para la población del Municipio.
 - vi. Proponer proyectos de desarrollo local al Concejo Municipal.
 - vii. Coordinar actividades relacionadas con la educación, la cultura y el deporte en el municipio.
 - viii. Organizar eventos deportivos en el municipio.



- ix. Preparar informes periódicos de labores, para ser presentados al Despacho Municipal.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Despacho del Alcalde Municipal, en la presentación de proyectos de desarrollo local y planeación de actividades.
- Con la Unidad de Medio Ambiente, en la organización y ejecución de charlas.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para rendir informes sobre el funcionamiento de la Unidad.
- Con la Unidad de Atención al Usuario, en la coordinación de labores y transmisión de información sobre la atención al usuario.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para desarrollar proyectos.
- Con la Unidad Proyectos y Cooperación Internacional, para planificar y el desarrollar proyectos.
- Con la Sección de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal, en la introducción de mejoras al funcionamiento de la Sección, planificación de actividades y supervisión de labores.



- Con la Clínica Municipal, en la transmisión de informes de funcionamiento de la Sección, planificación de introducción de mejoras y supervisión de trabajo.

ii. Relaciones Externas

- Con Comunidades, para comunicar sobre proyectos a ejecutar.
- Con ADESCOS (Asociaciones de Desarrollo Comunitario), para organizar y planificar proyectos a ejecutar.
- Con la Ciudadanía en general, para brindarle atención a sus necesidades.
- Con Organismos internacionales, en la colaboración en la ejecución de proyectos sociales.
- Con Cooperativas y grupos solidarios, en la colaboración en la ejecución de proyectos sociales.
- Con Instituciones públicas y privadas, en la colaboración en la ejecución de proyectos sociales.



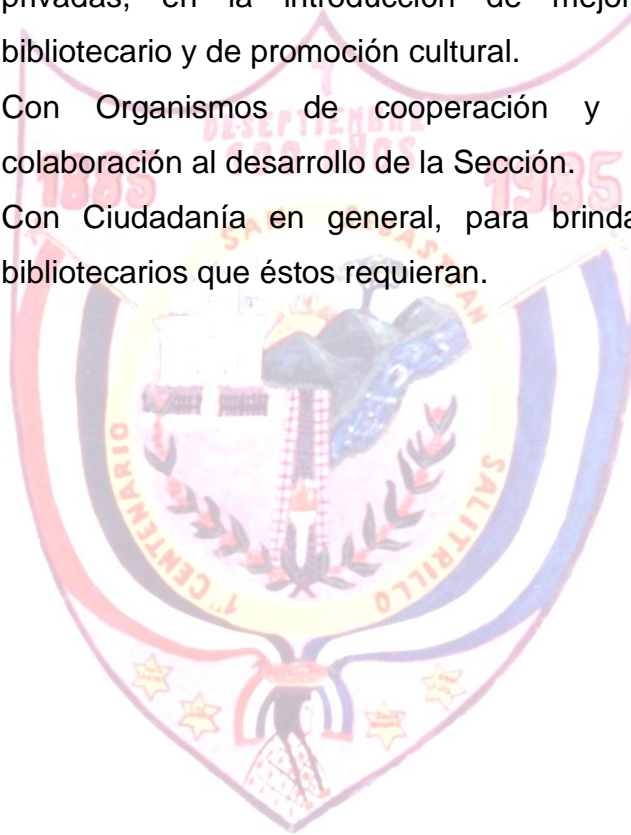
24. Sección de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal

- a) Objetivo:** Promover y fomentar la educación en la población del municipio, a través de la lectura y la investigación.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Proyección Social.
- c) Funciones:**
- i. Brindar los servicios bibliotecarios (préstamo de libros y demás material bibliotecario) a los habitantes del municipio.
 - ii. Gestionar la actualización de la biblioteca.
 - iii. Velar por la integridad de los libros, documentos, revistas y demás material bibliotecario.
 - iv. Mantener el inventario del material bibliotecario actualizado.
 - v. Promover actividades relacionadas con la educación y la cultura en el municipio.
 - vi. Promover el uso de la biblioteca en el municipio.
- d) Relaciones Funcionales**
- i. **Relaciones Internas**
 - Unidad de Proyección Social, en la introducción de mejoras al funcionamiento de la Sección, planificación de actividades y supervisión de labores.



ii. Relaciones Externas

- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, en la introducción de mejoras al sistema bibliotecario y de promoción cultural.
- Con Organismos de cooperación y apoyo, en la colaboración al desarrollo de la Sección.
- Con Ciudadanía en general, para brindar los servicios bibliotecarios que éstos requieran.





25. Clínica Municipal

- a) Objetivo:** Ofrecer servicios médicos, tanto preventivos como curativos, a la población del municipio, brindando atención inmediata y personalizada a los usuarios.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Unidad de Proyección Social.
- c) Funciones:**
- i. Brindar asistencia médica a la población del municipio.
 - ii. Proporcionar medicamentos comunes para el tratamiento de las enfermedades diagnosticadas.
 - iii. Brindar asistencia médica, efectuar curaciones, poner inyecciones, etc.
 - iv. Llevar un expediente por cada paciente atendido y mantenerlo actualizado para efectos de verificación.
 - v. Llevar un inventario actualizado de los medicamentos almacenados y entregados.
 - vi. Efectuar periódicamente, de acuerdo a las necesidades, el pedido de medicinas para mantener un stock suficiente y poder brindar eficientemente los servicios a los habitantes del municipio.
 - vii. Gestionar la introducción de mejoras a los servicios médicos y a la Sección.



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Unidad de Proyección Social, en la transmisión de informes de funcionamiento de la Sección, planificación de introducción de mejoras y supervisión de trabajo.

ii. Relaciones Externas

- Con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en la transmisión de información y coordinación de labores.
- Con Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas, en la introducción de mejoras a los servicios médicos como dotación de medicamentos y equipo médico.
- Con Instituciones de cooperación y apoyo, en la en la introducción de mejoras a los servicios médicos como dotación de medicamentos y equipo médico.
- Con la ciudadanía, para brindar los servicios médicos que requieran.



27. Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI)

- a) Objetivo:** Contratar y adquirir los bienes y proyectos requeridos por la municipalidad en pro del desarrollo del municipio, de forma transparente, garantizando el pleno cumplimiento de la normativa concerniente a las contrataciones y adquisiciones de bienes, obras y servicios.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Elaborar en coordinación con la Unidad de Finanzas, la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.
 - ii. Verificar la asignación presupuestaria, previo a la iniciación de todo proceso de concurso o licitación para la contratación de obras, bienes y servicios.
 - iii. Adecuar conjuntamente con las Unidades solicitantes, las bases de licitación o concurso, según el tipo de bienes y servicios por adquirir y la modalidad de compra a realizar.
 - iv. Llevar el control y actualización del banco de datos institucional de oferentes y contratistas.



- v. Calificar a los potenciales oferentes nacionales o extranjeros, así como revisar y actualizar, al menos una vez al año, su calificación y registro.
- vi. Efectuar la recepción y apertura de ofertas, levantando el acta respectiva; así como ejecutar el proceso de adquisición y contratación, llevando un expediente unitario por cada una de ellas.
- vii. Brindar asistencia técnica a las comisiones evaluadoras de ofertas.
- viii. Ejecutar los procesos de contratación de proyectos.
- ix. Recibir, almacenar y controlar el ingreso de bienes y productos entregados por los suministrantes, coordinando además su distribución a las Unidades solicitantes, así como velar por su resguardo y conservación.
- x. Mantener en bodega un sistema de administración, almacenamiento y conservación de los bienes adquiridos.
- xi. Levantar actas de la recepción total o parcial de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios.
- xii. Diseñar e implementar controles de inventario de los bienes y servicios recibidos.
- xiii. Elaborar periódicamente informes de las contrataciones efectuadas, dirigidos a la Unidad de Finanzas, Gerencia de Servicios Municipales y al Concejo Municipal.
- xiv. Cumplir las políticas, lineamientos y disposiciones técnicas que sean establecidas por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC).



d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para autorización de proyectos y adquisiciones, y para rendir informes sobre el funcionamiento de la Unidad.
- Con la Secretaría Municipal, para autorización de proyectos y adquisiciones.
- Con la Sindicatura, para fiscalización a labores, elaboración y revisión de contratos de la Unidad.
- Con la Unidad de Medio Ambiente, para asesoría en proyectos a ejecutar.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para brindar informes sobre funcionamiento de la Unidad, planificación de proyectos a ejecutar y revisión de plan anual de adquisiciones.
- Con la Unidad de Finanzas, en la programación anual de las compras, las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios; así como para hacer efectivos los pagos correspondientes.
- Con la Unidad de Proyección Social, para ejecución de proyectos.
- Con la Unidad de Proyectos y Gestión Internacional, en la delegación de trabajo y supervisión de proyectos.



- Con la Unidad de Recursos Humanos, en la solicitud de materiales de oficina requeridos por las demás Unidades de la Alcaldía.
- Con las demás Unidades Administrativas de la Alcaldía, en la recepción de requisiciones de materiales y equipo.

ii. Relaciones Externas

- Con la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (UNAC) del Ministerio de Hacienda, en la asesoría y capacitación de la Unidad para la preparación de documentos técnicos, y en el seguimiento a la Unidad para el cumplimiento de toda la normativa de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- Con Instituciones Gubernamentales, no Gubernamentales y Organismos Internacionales, en la colaboración para la ejecución de proyectos.
- Con contratistas y empresas proveedoras de los bienes y servicios requeridos por la Alcaldía, en la ejecución de proyectos y adquisición de insumos para el funcionamiento de la municipalidad.



28. Unidad de Proyectos y Cooperación Internacional

- a) Objetivo:** Supervisar y garantizar que los proyectos ejecutados por la municipalidad cumplan con los parámetros preestablecidos, asegurando su buen desempeño, procurando para su ejecución fuentes alternativas de cooperación externa reembolsable y no reembolsable.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Formular en coordinación con la Unidad de Adquisición y Contrataciones Institucional (UACI) el Plan Anual de Inversiones.
 - ii. Participar en la formulación de proyectos e informes técnicos requeridos por el Concejo Municipal para la aprobación de los proyectos.
 - iii. Participar en la programación y dar seguimiento a los proyectos que se ejecutan con fondos propios, así como aquellos proyectos que se ejecutan con apoyo de la cooperación internacional, velando y garantizando que su ejecución cumpla con los parámetros establecidos.



- iv. Supervisar cada uno de los proyectos y obras ejecutadas por la municipalidad.
- v. Registrar toda la documentación concerniente al avance y estado de los proyectos.
- vi. Evaluar el funcionamiento de los proyectos ejecutados y en ejecución, informando sobre los resultados obtenidos al Concejo Municipal y al Gerente de Servicios Municipales.
- vii. Formular diagnósticos de las principales necesidades a cubrir con proyecto de cooperación internacional, ya sean de capacitación, consultorías o asesorías, de infraestructura y fortalecimiento institucional, disponiendo de los proyectos ejecutados.
- viii. Identificar posibles fuentes de financiamiento externo para la ejecución de proyectos.
- ix. Preparar la documentación pertinente a fin de gestionar demandas de cooperación a organismos internacionales.
- x. Llevar registro de cooperación recibida.
- xi. Elaborar banco de perfiles de proyectos para gestionar su ejecución con financiamiento local o externo, manteniendo una base de datos actualizada.
- xii. Elaborar y mantener actualizado un directorio de organismos oferentes de cooperación internacional.



- xiii. Registrar y almacenar la información generada por los proyectos.
- xiv. Dar cierre a los proyectos, garantizando que contengan toda la información financiera interviniente en la ejecución de los proyectos.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con el Concejo Municipal, para autorización de proyectos.
- Secretaría Municipal, para la autorización de documentos.
- Con la Unidad de Medio Ambiente, para verificación de proyectos.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, para la revisión y discusión de propuestas de proyectos y otras actividades asignadas a la Unidad, recibir lineamientos y brindar informes sobre estado de los proyectos ejecutados y en ejecución.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para la ejecución de proyectos.
- Con la Unidad de Finanzas, para informar sobre detalle de gastos, para el cierre de cuentas y verificación de chequeras de proyectos.



- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), en la coordinación de labores, compra y retiro de materiales para la ejecución de proyectos.
- Con las demás Unidades Administrativas de la Alcaldía, para identificar necesidades y reforzamiento del conocimiento en materias especializadas, aprovisionamiento de recursos (equipamiento), de infraestructura física y fortalecimiento institucional, formulando proyectos a financiar, con fondos locales y externos.

ii. Relaciones Externas

- Con contratistas de proyectos, para supervisar el trabajo de éstos.
- Con directivos de comunidades, para informar sobre la ejecución de los proyectos.
- Con el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Organismos Financieros nacionales e internacionales y Cooperantes Externos, en la presentación de proyectos y la atención a consultas efectuadas.



30. Unidad de Recursos Humanos

- a) Objetivo:** Velar por el buen desempeño del personal, controlando su puntualidad, asistencia y permanencia, asegurando un excelente funcionamiento de la Alcaldía en lo que respecta a la gestión administrativa del recurso humano.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales.
- c) Funciones:**
- i. Apoyar al Concejo Municipal en la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal.
 - ii. Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades para la administración del personal.
 - iii. Realizar procesos de selección, contratación, evaluación y despido del personal para cada uno de los puestos y áreas de trabajo.
 - iv. Controlar la puntualidad, asistencia y permanencia de los/as empleados/as de la Alcaldía, llevando los registros pertinentes.
 - v. Atender todo lo relacionado con el personal de la Alcaldía en lo que se refiere al trámite de licencias, suspensiones, etc., efectuando los trámites correspondientes en la instancia respectiva.



- vi. Administrar las actividades relacionadas con la distribución y liquidación de las diferentes prestaciones a los empleados la Alcaldía.
- vii. Gestionar las actividades y programas de inducción, adiestramiento, capacitación y becas para el personal.
- viii. Supervisar el desempeño las labores asignadas al personal.
- ix. Solventar los problemas de personal de la Alcaldía.
- x. Presentar a la Gerencia de Servicios Municipales, informes periódicos sobre la ejecución de las actividades realizadas.

d) Relaciones Funcionales

i. Relaciones Internas

- Con la Sindicatura Municipal, en la elaboración y revisión de contratos de personal, y demás aspectos legales.
- Con la Secretaría Municipal, en la elaboración de refrendas de contratos.
- Con Auditoría Interna, en la presentación de informes sobre resultados de las auditorías, específicamente al personal.
- Con la Gerencia de Servicios Municipales, en la transmisión de información sobre la gestión del recurso humano de la municipalidad y contratación de personal.
- Con la Unidad de Servicios Municipales, para establecer horarios laborales de los trabajadores operativos de la Unidad.



- Con la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), en la solicitud de materiales de oficina requeridos por las Unidades de la Alcaldía.
- Con las demás Unidades Administrativas, en la gestión administrativa de los empleados y control de asistencia, puntualidad y permanencia.

ii. Relaciones Externas

- Con el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), para colaboración en el desarrollo de las capacidades y conocimientos del personal de la municipalidad.
- Con el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en la realización de capacitaciones.
- Con Instancias legales, para la resolución de trámites jurídicos con el personal.
- Con Instituciones y organismos nacionales e internacionales, para la colaboración en el desarrollo de las capacidades del personal.

**Alcaldía Municipal de San
Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana**

Manual de Descripción de Puestos



Santa Ana

Abril, 2010

El Salvador, C.A.



A. Introducción

Ante las necesidades de las instituciones de desarrollar sus labores de una forma ordenada y eficiente, que garantice la optima utilización de recursos humanos, se vuelve importante aplicar técnicas y herramientas que les permitan alcanzarlo.

La elaboración de manuales de descripción de puestos, constituye una herramienta de ayuda tanto para la institución como para sus empleados, y su intención es establecer las características necesarias que deben cumplir los diferentes puestos laborales, especificando los requisitos de educación y conocimientos, características personales de los ocupantes del puesto; así como también, las actividades y responsabilidades que son inherentes al puesto, para que éste sea desarrollado de una forma eficiente y eficaz en cada una de las labores en beneficio de la Institución.

A continuación, se muestran las descripciones de los puestos administrativos que conforman la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, tanto de Jefaturas como Encargados/as, Auxiliares y Secretarias, que suman 52 puestos administrativos.



B. Objetivos

☀ Objetivo General:

Brindar a la Alcaldía una herramienta que oriente a su personal sobre las actividades y responsabilidades inherentes a su puesto laboral, con énfasis en los conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y características personales que son requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones

☀ Objetivos Específicos:

- ✓ Recopilar la información esencial para la realización de las labores con sus respectivas relaciones.
- ✓ Analizar las características personales, profesionales y técnicas necesarias para el correcto desempeño del puesto.
- ✓ Promover la participación del personal de la Alcaldía en la recolección de la información necesaria para el Manual.
- ✓ Investigar los requerimientos mínimos necesarios para el desempeño óptimo del puesto.



C. Inventario de Puestos

Los puestos administrativos a ser considerados por el presente Manual son los detallados a continuación, divididos en base a la Unidad a la que pertenecen:

1. Unidad: Concejo Municipal
Puestos: Concejal
2. Unidad: Comisiones
Puestos: Miembro de Comisión
3. Unidad: Sindicatura Municipal
Puestos: Síndico/a Municipal
4. Unidad: Secretaría Municipal
Puestos: Secretario/a Municipal
5. Unidad: Auditoría Interna
Puestos: Auditor/ra Interna
6. Unidad: Despacho Municipal
Puestos: Alcalde Municipal
Asistente de Alcalde
7. Unidad: Cuerpo de Agentes Municipales (CAM)
Puestos: Director/a del CAM
Administrativo/a del CAM
Delegado/a Municipal Contravencional del CAM
8. Unidad: Medio Ambiente
Puestos: Encargado/a de Medio Ambiente
Auxiliar de Medio Ambiente



- 9.** Unidad: Gerencia de Servicios Municipales
Puestos: Gerente de Servicios Municipales
Recepcionista
- 10.** Unidad: Atención al Cliente
Puestos: Encargado/a de Atención al Cliente
- 11.** Unidad: Informática
Puestos: Encargado/a de Informática
- 12.** Unidad: Servicios Municipales
Puestos: Jefe/a de Unidad de Servicios Municipales
Secretario/a de Servicios Municipales
- 12.1.** Sección: Sección de Alumbrado Público y Agua Potable
Puestos: Encargado/a de Alumbrado Público y Agua Potable
- 12.2.** Sección: Sección de Aseo y Ornato
Puestos: Encargado/a de Aseo y Ornato
- 12.3.** Sección: Sección de Cementerio
Puestos: Encargado/a de Cementerio
- 13.** Unidad: Registro del Estado Familiar
Puestos: Jefe/a del Registro del Estado Familiar
Auxiliar del Registro del Estado Familiar
- 14.** Unidad: Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)
Puestos: Jefe/a de la UATM
Secretaria de la UATM



14.1. Sección: Sección de Catastro y Registro Tributario
Puestos: Encargado/a de Catastro y Registro Tributario
Auxiliar de Catastro y Registro Tributario

14.2. Sección: Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora
Puestos: Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora
Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora

14.3. Sección: Servicio y Asistencia Tributaria
Puestos: Encargado/a de Servicio y Asistencia Tributaria

14.4. Sección: Colecturía Externa Distrital Municipal
Puestos: Jefe/a de Distrito Municipal
Auxiliar de Cuentas Corrientes
Cajero/a de Distrito Municipal
Recepcionista de Distrito Municipal

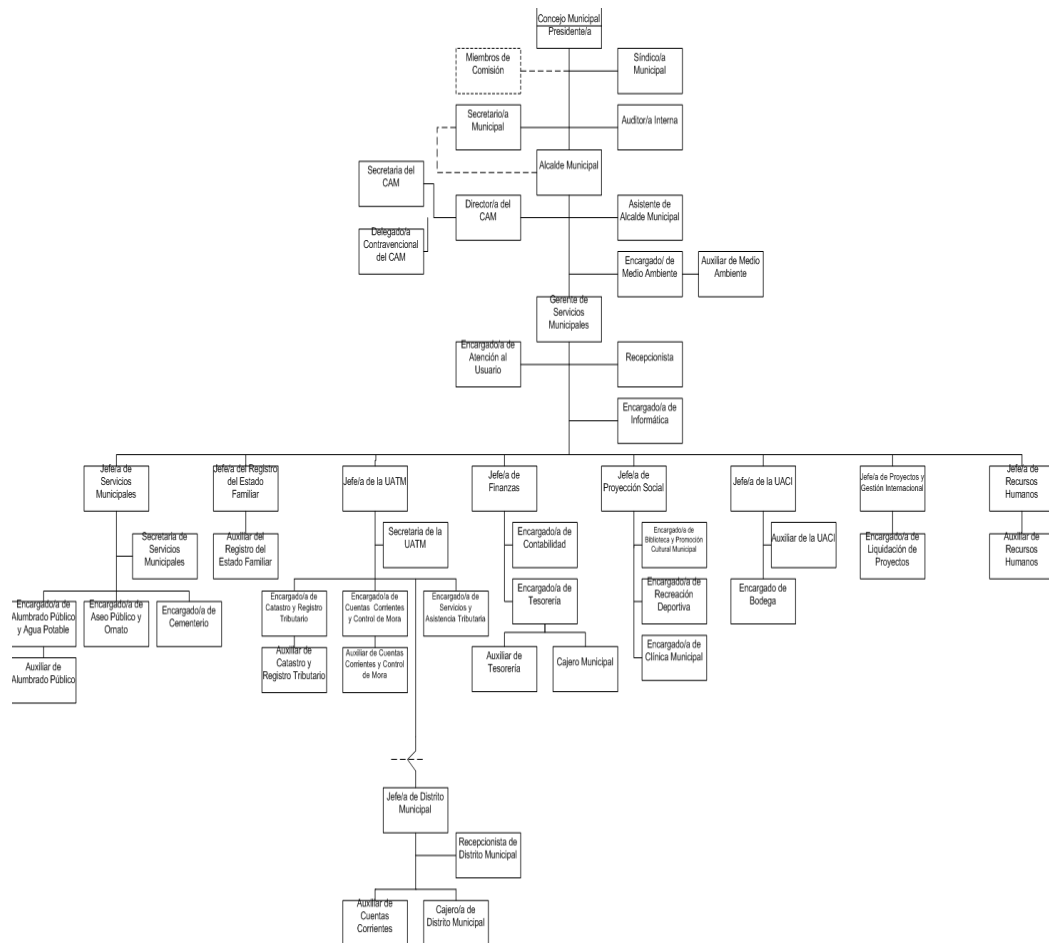
15. Unidad: Finanzas
Puestos: Jefe/a de Finanzas
Encargado/a de Contabilidad
Auxiliar Contable
Encargado/a de Tesorería
Auxiliar de Tesorería
Cajero



- 16.** Unidad: Proyección Social
Puestos: Jefe/a de Proyección Social
- 16.1.** Sección: Biblioteca y Promoción Cultural Municipal
Puestos: Encargado/a de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal
Encargado/a de Recreación Deportiva
- 16.2.** Sección: Clínica Municipal
Puestos: Encargado/a de Clínica Municipal
- 17.** Unidad: Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).
Puestos: Jefe/a de la UACI
Auxiliar de la UACI
Encargado/a de Bodega
- 18.** Unidad: Proyectos y Cooperación Internacional
Puestos: Jefe/a de Proyectos y Cooperación Internacional
Encargado/a de Liquidación de Proyectos
- 19.** Unidad: Recursos Humanos
Puestos: Jefe/a de Recursos Humanos
Auxiliar de Recursos Humanos



D. Organigrama Analítico de Puestos





E. Descripción de Puestos

1. Título del Puesto: Concejal Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección. Su desempeño requiere de conocimientos técnicos, con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos y morales; con gran responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades y en la toma de decisiones. Está sometido a realizar esfuerzo mental. Las labores las realiza en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Supervisa los puestos de Síndico/a Municipal, Miembros de Comisión, Secretario/a Municipal, Auditor/a Interno y Alcalde Municipal.
- c) Requisitos Mínimos:** Ser electo por la población, saber leer y escribir.
- d) Características Personales:**
- i. Edad: Ser mayor de veintiún años de edad.
 - ii. Nacionalidad: Salvadoreño.
 - iii. Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano y no haberlos perdido en los tres años anteriores a la fecha de la elección.
 - iv. Originario: Del Municipio o ser vecino del Municipio por lo menos un año antes de la elección que se trate.



- v. Ser del estado seglar.
- vi. Ser de moralidad e instrucción notoria.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Nombrar al Secretario Municipal, Tesorero, Gerente y Jefes de las distintas dependencias de la Administración Municipal, de una terna propuesta por el Alcalde en cada caso.
- ii. Nombrar a las comisiones necesarias y convenientes, para el mejor cumplimiento de sus facultades y obligaciones que podrán integrarse con miembros de su seno o particulares.
- iii. Informar sobre resultados del trabajo de las comisiones.
- iv. Asistir a las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal convocadas a través del Secretario Municipal.
- v. Aprobar planes, programas y políticas institucionales.
- vi. Aprobar manuales, ordenanzas y reglamentos administrativos.
- vii. Aprobar convenios de cooperación y contratos administrativos de interés local.
- viii. Asistir a eventos en representación del Concejo Municipal.
- ix. Desarrollar mecanismos de participación ciudadana.
- x. Participar en la elaboración de planes de desarrollo local.
- xi. Proponer alternativas de apoyo y solución a los diferentes asuntos que trata el Concejo Municipal.



- xii. Adjudicar las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios de conformidad a la ley correspondiente.
- xiii. Acordar la contratación de préstamos para obras y proyectos de interés local.
- xiv. Emitir los acuerdos de creación de entidades municipales descentralizadas; sean en forma individual o asociadas con otros municipios, así como la aprobación de sus respectivos estatutos.
- xv. Conceder la personalidad jurídica a las asociaciones comunales.
- xvi. Llevar al día, mediante registros adecuados, el inventario de los bienes del municipio.
- xvii. Participar en la elaboración, ejecución y evaluación del Presupuesto Municipal.



2. Título del Puesto: Miembro de Comisión.

a) Naturaleza del Puesto: Este puesto pertenece al nivel de técnico. Su desempeño requiere de conocimientos técnico-científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos y morales; con gran responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades. Está sometido a realizar esfuerzo mental. Las labores las realiza en condiciones ambientales normales.

b) Dependencia Jerárquica: Depende directamente del Concejo Municipal.

c) Requisitos Mínimos

i. Educación y Conocimientos: Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato.

ii. Experiencia: 6 meses desempeñándose en el área de trabajo de la Comisión.

iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:

- Capacidades cognoscitivas.
- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en relaciones personales.
- Habilidad para la negociación.
- Destreza en manejo de equipo informático.



d) Características Personales:

- i. Edad: Mayor de 21 años.
- i. Sexo: Indiferente.
- ii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iii. Proactivo.
- iv. Alto grado de responsabilidad.
- v. Con iniciativa y creatividad.
- vi. Liderazgo, personalidad, imparcial.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.
- ix. Capacidad de juicio.
- x. Alto grado de responsabilidad.
- xi. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Dar seguimiento a los planes de trabajo que se ejecuten en la municipalidad.
- ii. Supervisar programas y proyectos, autorizados a través de acuerdo municipal.
- iii. Presentar informes al Concejo Municipal de las actividades desarrolladas por la Comisión
- iv. Organizar equipos de trabajo para la realización de eventos, estudios y actividades que realice la municipalidad.
- v. Asistir a eventos en representación del Concejo Municipal.



- vi. Desarrollar actividades propias de cada comisión.
- vii. Cualquier otra actividad inherente a su puesto y asignada por su Jefe/a superior.





3. Título del Puesto: Síndico/a Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección, y es de naturaleza asesora, con responsabilidades en asistencia judicial al Concejo y Despacho Municipal. Las labores requieren de atención continua y esfuerzo mental, y se desarrollan en condiciones ambientales que no implican ningún riesgo, más que estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal, y no tiene personal bajo su supervisión; sin embargo, se coordina con el resto de personal administrativo de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, con capacitación en leyes municipales.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en relaciones personales.
- Habilidad para la negociación.
- Destreza en manejo de equipo informático.

d) Características Personales

- i. Edad: Mayor de 21 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Con creatividad e iniciativa.
- vi. Alto grado de responsabilidad.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Fiscalizar las cuentas municipales.
- ii. Participar en la elaboración de políticas y estrategias tendientes a evitar malversación de fondos y actos de corrupción.
- iii. Emitir dictamen de los asuntos municipales que el Concejo o Alcalde soliciten.
- iv. Verificar que los contratos y convenios que celebre la Municipalidad estén de acuerdo a lo establecido en las leyes.
- v. Comprobar que los contratos y convenios sean ejecutados cumpliendo con las especificaciones establecidas en ellos.



- vi. Negociar en asuntos legales previa autorización y mandato del Concejo Municipal.
- vii. Emitir dictamen sobre aspectos relacionados con la gestión financiera.
- viii. Emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo o Alcalde le soliciten.
- ix. Examinar y fiscalizar las cuentas municipales, proponiendo al Concejo las medidas que tiendan a evitar inversiones ilegales, indebidas o abusos en el manejo de los recursos del municipio.
- x. Asesorar al Concejo, Alcalde Municipal y a las Unidades de la municipalidad en los aspectos jurídicos relativos a su labor.
- xi. Formular anteproyectos de Ley de impuestos municipales, ordenanzas, reglamentos, contratos y convenios.
- xii. Tramitar conforme acuerdos del Concejo, diligencias de embargo a contribuyentes morosos.
- xiii. Seguir procedimientos legales ante instancias correspondientes.
- xiv. Emitir opinión sobre convenios, contratos, concesiones, autorizaciones o permisos que la municipalidad pretende suscribir.
- xv. Velar por el estricto cumplimiento de ordenanzas, reglamentos, acuerdos del Concejo y de competencias que le otorgan otras leyes.
- xvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



4. Título del Puesto: Secretario/a Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección, y es de naturaleza asesora, con responsabilidades en manejo, tratamiento y confidencialidad de información. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo auditivo y mental, y se desarrollan en condiciones ambientales que no implican ningún riesgo.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal, y no tiene personal bajo su supervisión; sin embargo, se coordina con el resto de personal administrativo de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, con capacitación en leyes municipales.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades de comunicación.
 - Habilidades para la negociación.



- Destreza en empleo de herramientas computacionales.
- Destreza en organización de datos.

e) Características Personales

- i. Edad: Mayor de 21 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Con creatividad e iniciativa.
- vi. Alto grado de responsabilidad.

f) Actividades y Responsabilidades

- i. Asistir a las sesiones del Concejo y elaborar las correspondientes actas.
- ii. Autorizar las ordenanzas, proyectos, documentos y demás instrumentos jurídicos que emita el Concejo, y las Unidades Administrativas de la Alcaldía.
- iii. Comunicar a los Concejales las convocatorias para que concurran a las sesiones.
- iv. Llevar los libros, expedientes y documentos del Concejo, custodiar su archivo y conservarlo organizado.
- v. Despachar las comunicaciones que emanen del Concejo y llevar con exactitud un registro de todos los expedientes o documentos que se entreguen.



- vi. Expedir de conformidad con la ley, certificaciones de las actas del Concejo o de cualquier otro documento que repose en los archivos, previa autorización del Alcalde o quien haga sus veces.
- vii. Dar cuenta en las sesiones de todos los asuntos que le ordene el Alcalde.
- viii. Administrar correspondencia dirigida al Concejo Municipal.
- ix. Auxiliar a las comisiones designadas por el Concejo y facilitar el trabajo que se les encomiende.
- x. Certificar acuerdos que emita el Concejo.
- xi. Elaborar cartas de venta de propiedades de la población.
- xii. Celebrar matrimonios.
- xiii. Los demás que les señalen las leyes, ordenanzas y reglamentos.



5. Título del Puesto: Auditor/a Interno/a.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, siendo sus responsabilidades la ejecución de directrices de la alta dirección. Desempeñando actividades técnicas o administrativas especializadas y complejas. Está sometido a realizar esfuerzo mental, auditivo, y visual, y las labores se desarrollan en condiciones ambientales normales.
- a) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal, no ejerce supervisión directa sobre ningún puesto laboral; sin embargo, requiere de coordinación con las demás Unidades administrativas.
- b) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Licenciatura en Contaduría Pública o carreras afines, con capacitación en control interno gubernamental, técnicas de auditoría y contabilidad gubernamental.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.



- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Destreza en la organización de documentación.

e) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Iniciativa, liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, proactivo, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

f) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar el Plan Anual de Trabajo de Auditoría Interna
- ii. Presentar el plan al Concejo Municipal y Corte de Cuentas de la República.
- iii. Recomendar al Concejo las acciones pertinentes para mejorar gestión municipal.



- iv. Realizar las auditorias operativas, financieras y de gestión en la municipalidad.
- v. Revisar que las actividades realizadas en la municipalidad estén debidamente documentadas.
- vi. Revisar que las operaciones financieras, administrativas y contables se desarrollen dentro del Sistema de Control Interno.
- vii. Practicar periódicamente arqueos de valores.
- viii. Informar los resultados de las auditorias al Concejo Municipal y posteriormente a la Corte de Cuentas de la República.
- ix. Ejercer las demás responsabilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.



6. Título del Puesto: Alcalde/sa Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección. Su desempeño requiere de conocimientos técnico-científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos y morales; con gran responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades y en la toma de decisiones. Está sometido a realizar esfuerzo mental. Las labores las realiza en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Concejo Municipal; y supervisa los puestos de Director/a del CAM, Asistente de Alcalde Municipal, Encargado/a de Medio Ambiente, Gerente de Servicios Municipales, y Motorista.
- c) Requisitos Mínimos:** Ser electo por la población.
- d) Características Personales:**
- i. Edad: Ser mayor de veintiún años de edad.
 - ii. Nacionalidad: Salvadoreño o naturalizado salvadoreño.
 - iii. Originario: Del Municipio o un año de ser vecino del Municipio, respectivo a la fecha de inscripción como candidato para la elección
 - iv. Ser del estado seglar.
 - v. Con moralidad notoria.



- vi. Saber leer y escribir.
- vii. Estar en el ejercicio de los derechos de ciudadano.
- viii. Rapidez de decisión.
- ix. Con iniciativa y creatividad.
- x. Capacidad de juicio.
- xi. Iniciativa, liderazgo, personalidad, capacidad para dirigir, imparcial.
- xii. Con honestidad, seriedad profesional, autodidacta, proactivo, solidario.
- xiii. Alto grado de responsabilidad.
- xiv. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planear estrategias que promuevan el desarrollo municipal.
- ii. Organizar los recursos humanos y materiales necesarios para mejorar los servicios municipales.
- iii. Convocar a sesiones del Concejo.
- iv. Presidir las sesiones de Concejo y los mecanismos de participación ciudadana.
- v. Someter a consideración del Concejo los documentos de apoyo a la gestión municipal.
- vi. Informar periódicamente al Concejo Municipal y ciudadanía, acerca de la ejecución del presupuesto, y de los proyectos en ejecución o realizados por la gestión municipal..



- vii. Impulsar mecanismos de participación ciudadana que permitan mayor transparencia de la gestión municipal.
- viii. Representar a Concejo Municipal y a la Alcaldía de su municipio.
- ix. Supervisar, controlar y velar por el buen funcionamiento de los puestos bajo su supervisión.
- vi. Gestionar asistencia financiera y técnica para llevar a cabo proyectos de desarrollo local.
- vii. Participar en eventos de instituciones y organismos de cooperación y apoyo que contribuyan al desarrollo de los municipios del país.
- viii. Estudiar y promover mejoras a los servicios municipales ofrecidos por la institución que preside.
- ix. Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones que apoyen el desarrollo del municipio.
- x. Dar seguimiento a la ejecución de proyectos.
- xi. Autorizar con su firma el “DESE” que ampara el pago de bienes y servicios adquiridos por la municipalidad.
- xii. Realizar las demás responsabilidades que las Leyes, Ordenanzas y Reglamentos le señalen.



7. Título del Puesto: Asistente del Alcalde Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, con responsabilidades en apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de esfuerzo auditivo y de atención continua, y se desarrollan en condiciones ambientales que no implican ningún riesgo.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Alcalde Municipal, y no tiene personal bajo su supervisión; sin embargo, se coordina con el resto de personal administrativo de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato en cualquier opción y curso de Computación (Office), con capacitación en técnicas de redacción y archivo.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidad expresiva y comunicación.
 - Habilidad en resolución de conflictos.



- Habilidad en atención a personal y ciudadanía en general.
- Habilidad en organización de datos documentales.
- Habilidad en organización de eventos.
- Habilidad en trabajo en equipo.
- Habilidad en comunicación.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: 20 a 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad, servicio al cliente y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Con creatividad e iniciativa.
- vi. Alto grado de responsabilidad.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Digitar documentos que le sean asignados.
- ii. Atender llamadas telefónicas.
- iii. Organizar agenda de actividades del Alcalde Municipal.
- iv. Llevar control de correspondencia entregada y recibida.
- v. Organizar la logística de los eventos realizados por el Alcalde Municipal.



- vi. Atender a visitas del Despacho Municipal.
- vii. Archivar los documentos que le sean encomendados.
- viii. Elaborar las convocatorias para reuniones del personal de la Municipalidad.
- ix. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.





8. Título del Puesto: Director/a del CAM.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, con responsabilidades en mantener y velar por la seguridad del municipio. Las labores requieren de esfuerzo mental, físico y de atención continua, y se desarrollan en ambiente de oficina y de campo, con riesgo a su seguridad física por la naturaleza de su puesto.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Alcalde Municipal, y tiene bajo su supervisión los puestos de Administrativo del CAM, Delegado/a Contravencional del CAM, Secretaria, Agente Municipal, Conmutador Nocturno y Motorista del CAM.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato en cualquier opción y curso de computación, en Derechos Humanos, con capacitación en manejo de armas y conocimientos de las leyes de seguridad.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - i. Capacidades cognoscitivas.
 - ii. Capacidades psicomotrices.
 - iii. Capacidades sensoriales.



- iv. Capacidades físicas.
- v. Habilidad expresiva y comunicación.
- vi. Habilidad en resolución de conflictos.
- vii. Habilidad en atención a la seguridad de la ciudadanía en general.
- viii. Habilidad en organización de datos documentales.
- ix. Habilidad en trabajo en equipo.
- x. Habilidad en comunicación.
- xi. Destreza en empleo de armamento.
- xii. Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: 30 a 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Iniciativa, liderazgo, personalidad, capacidad para dirigir, imparcial.
- iv. Con integridad, creatividad e iniciativa.
- v. Proactivo.
- vi. Alto grado de responsabilidad.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planear la vigilancia por zonas de peligrosidad.



- ii. Asignar el servicio de vigilancia de los bienes muebles e inmuebles municipales.
- iii. Formular planes de seguridad para el municipio.
- iv. Planear y organizar la seguridad a brindar en la realización de eventos de la municipalidad.
- v. Supervisar las labores del personal a su cargo, verificando su buen desempeño.
- vi. Elaborar informes de labores realizadas y seguridad municipal.
- vii. Administrar, organizar y resguardar los bienes materiales asignados a su dependencia.
- viii. Organizar el control del inventario de armas y municiones del Cuerpo de Agentes Municipales.
- ix. Autorizar requisiciones de suministros para funcionamiento.
- x. Resguardar los bienes muebles municipales asignados al Cuerpo de Agentes Municipales.
- xi. Verificar el cumplimiento del ordenamiento jurídico vigente.
- xii. Proponer al Alcalde, las promociones, sanciones y suspensiones de Agentes Municipales.
- xiii. Autorizar permisos, días de descanso y vacaciones a los agentes.
- xiv. Elaborar plan operativo anual y presupuesto de su unidad.
- xv. Dar seguimiento al plan operativo anual.
- xvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



9. Título del Puesto: Secretaria del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM).

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel soporte administrativo, con responsabilidades en asistencia técnica y apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de esfuerzo auditivo, visual y mental, y se desarrollan en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Director/a del CAM y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con conocimientos en técnicas de redacción y archivo y curso de computación.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades auditivas y de lenguaje.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Destreza en organización de documentación.
 - Destreza en manejo de herramientas computacionales.



d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 40 años.
- ii. Sexo: Femenino.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.
- ix. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Digitar documentos que le sean asignados.
- ii. Atender llamadas telefónicas.
- iii. Elaborar requisición de materiales utilizados por el Cuerpo de Agentes Municipales (CAM).
- iv. Actualizar inventario de armas y municiones.
- v. Actualizar los expedientes del recurso humano del CAM.
- vi. Organizar la agenda de las actividades del Director/a del CAM.
- vii. Atender a los visitantes en general.
- viii. Colaborar en la elaboración del Plan Operativo Anual de Trabajo y presupuesto de la Unidad.
- ix. Llevar control de correspondencia entregada y recibida.
- x. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto.



10. Título del Puesto: Delegado/a Municipal Contravencional del Cuerpo de Agentes Municipales (CAM).

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, con responsabilidades en ejercer la autoridad de aplicación de la Ordenanza Contravencional del Municipio. Las labores requieren de esfuerzo mental, auditivo y de atención continua, y se desarrollan en ambiente de oficina.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Director/a del CAM.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y su correspondiente Notariado, y desarrollado cursos sobre derecho y administración municipal.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - i. Capacidades cognoscitivas.
 - ii. Capacidades psicomotrices.
 - iii. Capacidades sensoriales.
 - iv. Habilidad expresiva y comunicación.
 - v. Habilidad en resolución de conflictos.



- vi. Habilidad en organización de datos documentales.
- vii. Habilidad en trabajo en equipo.
- viii. Habilidad en comunicación.
- ix. Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: 30 a 45 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Con iniciativa, liderazgo, creatividad y alto grado de responsabilidad.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Realizar audiencias en forma oral y pública.
- ii. Imponer sanciones conforme las ordenanzas.
- iii. Imponer sanciones conforme las ordenanzas
- iv. Resolver el recurso de revocatoria que se presenten durante las audiencias que presida.
- v. Recibir el recurso de apelación que se presente contra sus resoluciones.
- vi. Extender certificaciones de las resoluciones que pronuncie.
- vii. Todas las demás establecidas en la ordenanza
- viii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



11. Título del Puesto: Encargado/a de Medio Ambiente.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en supervisión de personal y desempeño de tareas técnicas y administrativas especializadas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende del puesto de Alcalde Municipal, y ejerce supervisión sobre el puesto de Auxiliar de Medio Ambiente.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en Normativa Ambiental, y cursos en Medio Ambiente.
 - ii. Experiencia:** 2 años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Habilidades en la toma de decisiones.
 - Habilidades en manejo de personal.
 - Destreza en organización de documentación.



- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- Edad: Entre 25 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con liderazgo.
- Comprometido con la preservación y mejora del medio ambiente.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Abierto al trabajo en equipo.
- Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- Implementar medidas ambientales en las distintas actividades de desarrollo comunal.
- Elaborar el plan, diagnóstico y las estrategias de ejecución ambientales del municipio.
- Enviar al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, los instrumentos técnicos requeridos.



- iv. Asesorar la elaboración de la normativa jurídica, para la promoción de la gestión ambiental y protección de los Recursos Naturales.
- v. Organizar y dar seguimiento a la ejecución de los proyectos ambientales.
- vi. Conformar y coordinar el Comité Municipal de Gestión Ambiental.
- vii. Coordinar esfuerzos en materia ambiental con instituciones públicas y privadas.
- viii. Asesorar al Alcalde Municipal en lo relacionado al fomento y protección de los recursos naturales del municipio.
- ix. Realizar estudios medioambientales para la realización de proyectos ejecutados por la Municipalidad.
- x. Elaborar y comunicar el plan de mitigación de riesgos de la municipalidad.
- xi. Coordinarse con la Unidad de Catastro para autorizar la ejecución de construcciones y lotificaciones en el municipio.
- xii. Planificación, organización y realización de charlas medio ambientales y caminatas.
- xiii. Organización y realización de inspecciones de campo.
- xiv. Elaborar requisición de materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad cada 3 meses.
- xv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.
- xvi. Elaborar el plan anual de trabajo y presupuesto de la Unidad.



12. Título del Puesto: Auxiliar de Medio Ambiente.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades de asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales que no implican ningún riesgo, más que estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del puesto de Encargado de Medio Ambiente, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en Atención al Cliente, Técnicas de Redacción y Archivo.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Destreza en organización de documentación y archivo.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- Edad: Entre 24 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Abierto al trabajo en equipo.
- Comprometido con la preservación y mejoramiento del medio ambiente.

e) Actividades y Responsabilidades

- Digitar documentos relacionados con la Unidad.
- Atender visitas realizadas a la Unidad Ambiental
- Atender llamadas telefónicas
- Archivar documentos varios.
- Reproducir documentos que le sean solicitados.
- Proporcionar información relacionada con el quehacer ambiental cuando le sea solicitada



- vii. Llevar control de entradas y salidas de correspondencia relativa a la Unidad
- viii. Elaborar proyectos medioambientales.
- ix. Realizar estudios medioambientales para la realización de proyectos ejecutados por la Municipalidad.
- x. Coordinar con la Unidad de Catastro para autorización de ejecución de construcciones y lotificaciones en el municipio.
- xi. Participar activamente en la planificación, organización y realización de charlas y caminatas medio ambientales.
- xii. Realización de inspecciones de campo.
- xiii. Colaborar en la elaboración del plan de trabajo de la Unidad.
- xiv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



13. Título del Puesto: Gerente de Servicios Municipales.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección. Su desempeño requiere de conocimientos técnico-científicos con la aplicación del proceso administrativo en todas sus etapas, apoyándose en valores éticos y morales; con gran responsabilidad en el cumplimiento de sus actividades y en la toma de decisiones. Está sometido a realizar esfuerzo mental. Las labores las realiza en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del puesto de Alcalde Municipal y supervisa los puestos de Encargado/a de Atención al Usuario, Recepcionista, Encargado/a de Informática, Jefe/a de Servicios Municipales, Jefe/a de Registro del Estado Familiar, Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), Jefe/a de Finanzas, Jefe/a de Proyección Social, Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Jefe/a de Proyectos y Gestión Internacional, y Jefe/a de Recursos Humanos.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, con capacitación en gerencia y administración municipal.



ii. Experiencia: Dos años en puestos similares.

iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:

- Capacidades cognoscitivas.
- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidad para coordinar y dirigir equipos, impartir instrucciones y supervisar personal a su cargo.
- Habilidad para la estructuración y redacción de informes.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales:

- i. Edad: Entre 30 y 45 años.
- ii. Rapidez de decisión.
- iii. Con iniciativa y creatividad.
- iv. Capacidad de juicio.
- v. Iniciativa, liderazgo, personalidad, capacidad para dirigir, imparcial.
- vi. Con honestidad, seriedad profesional, autodidacta, proactivo, solidario.
- vii. Con sentido de organización y responsabilidad.
- viii. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.



e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar, organizar y ejecutar el Plan Anual de Operaciones de la Alcaldía Municipal, en coordinación con sus dependencias.
- ii. Velar por el adecuado funcionamiento de la Institución, la uniformidad en la aplicación de los sistemas y procedimientos establecidos para facilitar y agilizar la resolución de los tramites, vigilando que los servicios se rindan de manera accesible al público.
- iii. Proponer y velar por la efectiva aplicación de las políticas, estrategias, acuerdos y disposiciones tomados por el Alcalde y Concejo Municipal.
- iv. Implementar métodos de trabajo y estrategias que permitan la buena marcha de la labor municipal, procurando los recursos necesarios para su eficiente funcionamiento.
- v. Coordinar y controlar la atención de los requerimientos de las distintas Unidades Organizativas de la Alcaldía para la normal realización de las labores.
- vi. Diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de control que garanticen la eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos; así como del espacio físico de la Institución.
- vii. Planificar, coordinar y controlar la asistencia y atención que soliciten los/as usuarios/as de los servicios de la Alcaldía.



- viii. Coordinar la consolidación de la información relativa a la actividad municipal y el avance en el cumplimiento de metas, remitiendo oportunamente los informes estadísticos mensuales e informes trimestrales de ejecución de metas y otros solicitados al Consejo y Alcalde Municipal.
- ix. Recibir y estudiar los informes de labores ejecutadas por las Unidades de la Alcaldía.
- x. Realizar reuniones con las jefaturas de la Alcaldía para supervisión de labores, comunicación de proyectos en ejecución y necesidades de las Unidades.
- xi. Analizar las infracciones cometidas por los empleados de la Alcaldía a fin de coordinar el establecimiento de las sanciones correspondientes en base a las leyes municipales y evitar reincidencias.
- xii. Someter a consideración del Concejo los documentos de apoyo a la gestión municipal.
- xiii. Informar periódicamente al Alcalde Municipal, acerca de la ejecución del presupuesto.
- xiv. Realizar las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe/a superior inmediato.



14. Título del Puesto: Recepcionista de Alcaldía Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo al personal y a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Gerente de Servicios Municipales, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral, más que coordinarse con otras Unidades de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato Secretarial; con capacitaciones en Redacción y Archivo y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Destreza en organización de documentación.



- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza para el manejo de equipo de oficina (fotocopiadora, fax, etc.).

d) Características Personales

- Edad: Entre 24 y 35 años.
- Sexo: Femenino.
- Buena ortografía y redacción.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Con alto grado de compromiso hacia la Organización.

e) Actividades y Responsabilidades

- Contestar el teléfono y dirigir las llamadas a la persona que corresponde.
- Enviar fax cuando se le solicite.
- Fotocopiar documentos que le sean solicitados.
- Actualizar el directorio telefónico municipal.
- Atender al público, funcionarios y ciudadanos que visitan a la municipalidad.
- Recibir mensajes y trasladarlos a las unidades que corresponda.



- ix. Recibir, registrar y archivar la correspondencia y demás documentos que ingresen, llevando el control de entrada y salida de la misma.
- ix. Revisar, clasificar y canalizar la correspondencia, así como asegurarse de su correcta distribución a las Unidades.
- ix. Mecanografiar notas, cuadros, informes, memorándum y demás documentos producidos por la Alcaldía.
- x. Tomar dictados y transcribir documentos varios, apoyando en la redacción de notas y memorándum.
- xi. Manejar y controlar el archivo de documentos confidenciales, importantes o privados del/la Gerente de Servicios Municipales y mantener actualizados los registros.
- xii. Transmitir indicaciones y solicitudes emitidas por el/la Gerente de Servicios Municipales al personal, así como recibir, canalizar y hacer llamadas telefónicas de carácter oficial.
- ix. Atender la agenda de compromisos del/la jefe/a inmediato/a y convocar o confirmar la asistencia a reuniones de trabajo.
- ix. Participar en reuniones de trabajo convocadas por la Jefatura inmediata para recibir directrices y lineamientos.
- x. Custodiar los sellos, papelería y demás enseres de oficina.
- xi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



15. Título del Puesto: Encargado/a de Atención al Usuario

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo al personal y a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Gerente de Servicios Municipales, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral, pero si requiere de coordinación con el resto de unidades organizativas de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato secretarial; con capacitaciones en Redacción y Archivo y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.



- Habilidades para la comunicación.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 21 y 35 años.
- ii. Sexo: Femenino.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Con alto grado de compromiso hacia la Organización y hacia los usuarios de los servicios de la Alcaldía.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar, transmitir y tabular resultados de encuestas de satisfacción dirigidas a los usuarios de los servicios de la Alcaldía.
- ii. Elaborar informes de resultados de encuestas de satisfacción, y de quejas y sugerencias emitidas por la población.
- iii. Orientar a los usuarios sobre los servicios brindados por la Alcaldía y la ubicación de sus correspondientes dependencias.



- iv. Manipular los formularios de los trámites de la Alcaldía y posterior colaboración a los usuarios para completarlos.
- v. Atender llamadas telefónicas de los usuarios y solventar sus dudas y sugerencias.
- vi. Custodiar el buzón de sugerencias de la Alcaldía, y posteriormente trasladar los resultados a las instancias correspondientes.
- vii. Coordinar labores con el resto de unidades organizativas para transmitir resultados de la atención al usuario.
- viii. Participar en reuniones para informar sobre los resultados de su gestión.
- ix. Atender las necesidades de la población municipal en general.
- x. Recibir las visitas de la Alcaldía y guiarlos a la dependencia correspondiente.
- xi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



16. Título del Puesto: Encargado/a de Informática.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en asistencia técnica al equipo informático de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla bajo riesgos físicos por choques eléctricos y radiaciones, además de estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Gerente de Servicios Municipales y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Ingeniería en Sistemas Informáticos, con capacitaciones o cursos en las más recientes herramientas informáticas.
 - ii. Experiencia:** 2 años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidad numérica.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planificar y brindar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo informático de la Alcaldía.
- ii. Levantar y mantener actualizado el inventario del equipo informático de la Alcaldía con sus respectivas características.
- iii. Elaborar informes sobre el estado del equipo informático y requerimientos de éste.
- iv. Instalar programas y antivirus al equipo informático.



- v. Levantar de respaldos de información almacenada en los equipos.
- vi. Limpiar de virus los equipos informáticos.
- iv. Elaborar requisiciones de artículos de oficina necesarios para el funcionamiento de la Unidad cada 3 meses.
- v. Elaborar requisiciones de equipo, materiales, herramientas e insumos para brindar mantenimiento al equipo informático, o mejorar sus características a fin de optimizar el trabajo de las unidades administrativas.
- vi. Estar al tanto de las necesidades de las unidades de la Alcaldía, en cuanto a reparaciones a sus equipos informáticos.
- vii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



17. Título del Puesto: Jefe/a de Servicios Municipales.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en supervisión de personal y de los servicios públicos brindados por la Alcaldía a la población del Municipio, además, de estar a cargo de la dirección, planificación y organización del trabajo desempeñado por la Unidad. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual, auditivo y físico, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales que no implican ningún riesgo, más que estar expuesto a calor ambiental, tanto en su oficina y por el trabajo de campo que desempeña.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Alcalde Municipal, y ejerce supervisión sobre los puestos de Secretaria de Servicios Municipales, Encargado/a de Alumbrado Público y Agua Potable, Encargado/a de Cementerio, Encargado/a de Aseo Público y Ornato y Auxiliar de Servicios Municipales.
- c) Requisitos Mínimos:**
- a) Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados o estudiante de quinto año en Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración de Empresas; con capacitaciones en atención al cliente.
 - b) Experiencia:** Dos años en puestos similares.



c) Capacidades, Habilidades y Destrezas:

- Capacidades cognoscitivas.
- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la negociación.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.



- Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar plan operativo anual y presupuesto de la Unidad.
- ii. Ejecutar estrategias para la prestación de los servicios públicos
- iii. Ejecutar la programación anual de las actividades a desarrollar en Unidades bajo su dependencia.
- iv. Elaborar propuesta de estudio de costos por la prestación de los servicios públicos.
- v. Elaborar proyectos de implementación de nuevos servicios municipales, con sus correspondientes estudios de factibilidad.
- vi. Elaborar y presentar de informes de funcionamiento de la Unidad que preside.
- vii. Diseñar controles que mantengan la buena prestación de los servicios municipales.
- viii. Coordinar el mantenimiento del equipo de la Unidad
- ix. Diseñar rutas para la prestación del servicio de recolección de desechos sólidos.
- x. Asegurar la prestación del aseo público y su traslado al sitio de disposición final.
- xi. Informar al personal de la Unidad sobre la apertura de nuevas rutas.
- xii. Supervisar los servicios municipales proporcionados al público.
- xiii. Supervisar las labores del personal asignado a la Unidad de Servicios Municipales.



- xiv. Solventar las quejas o problemas de los usuarios con respecto a los servicios municipales.
- xv. Elaborar la requisición de insumos y herramientas necesarias para el otorgamiento de los servicios públicos a los usuarios.
- xvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto.





18. Título del Puesto: Secretaria de Servicios Municipales.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato, además de brindar atención a los usuarios de los servicios públicos de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe/a de Servicios Municipales, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato Secretarial; con capacitaciones en técnicas de redacción y archivo, y atención al cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidad numérica.
- Habilidad para la redacción.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Femenino.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Digitar notas, cuadros, informes, memorándum y demás documentos producidos por la Unidad.
- ii. Tomar dictados y transcribir documentos varios, apoyando en la redacción de notas y memorándum.
- iii. Atender visitas de la Unidad, orientándoles para su pronta atención.
- iv. Recibir a los usuarios de los servicios municipales, brindándoles atención inmediata.
- v. Recibir sugerencias y quejas con respecto a los servicios municipales. v trasladarlas al Jefe Municipal.



- vi. Colaborar en el diseño de nuevas rutas para la prestación del servicio de recolección de basura.
- vi. Recibir, registrar y archivar la correspondencia y demás documentos que ingresan, llevando el control de entrada y salida de la misma.
- vii. Atender llamadas telefónicas de la Unidad.
- viii. Transmitir indicaciones y solicitudes emitidas por el/la Jefe/a de Servicios Municipales al personal de la Unidad, así como recibir, canalizar y hacer llamadas telefónicas de carácter oficial.
- vi. Atender la agenda de compromisos del/la jefe/a inmediato/a y convocar o confirmar la asistencia a reuniones de trabajo.
- vii. Reproducir documentos varios.
- vii. Proporcionar información relacionada con los servicios públicos cuando le sea solicitada.
- viii. Elaborar las requisiciones de materiales, útiles de oficina y demás artículos de papelería que utilice la Unidad.
- ix. Llevar el control de inventario y consumo mensual de materiales y artículos de oficina.
- x. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



19. Título del Puesto: Encargado de Alumbrado Público y Agua Potable.

a) Naturaleza del Puesto: Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en la planificación, organización y ejecución del trabajo de mantenimiento al alumbrado público y al servicio de agua potable, además, de brindar atención a los usuarios de los servicios de la Alcaldía. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual, auditivo y físico. El trabajo se desarrolla en oficina y en campo bajo condiciones de riesgos físicos por caídas, quemaduras, choques eléctricos y heridas, además, de estar expuesto a calor ambiental.

b) Dependencia Jerárquica: Depende directamente del Jefe/a de Servicios Municipales, y ejerce supervisión sobre el puesto laboral de Auxiliar de Alumbrado Público.

c) Requisitos Mínimos:

i. Educación y Conocimientos: Con estudios culminados de Técnico Electricista; con capacitaciones en servicios de agua potable y Atención al Cliente.

ii. Experiencia: 1 año en puestos similares.

iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:

- Capacidades cognoscitivas.
- Capacidades psicomotrices.
- Capacidades físicas.



- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manipulación de equipo y herramientas eléctricas.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 40 años.
- ii. Sexo: Masculino.
- iii. Con integridad.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planificar mantenimiento al alumbrado público del municipio.



- ii. Dar mantenimiento preventivo y correctivo al sistema eléctrico institucional y público.
- iii. Supervisar los trabajos de mantenimiento y distribución del servicio de agua.
- iv. Presentar informes mensuales sobre la administración, operación y mantenimiento de la red de agua potable y alumbrado público en mal estado y reparadas.
- v. Informar al jefe inmediato sobre los resultados del mantenimiento brindado.
- vi. Reportar a su jefe inmediato las anomalías encontradas en el servicio de agua y alumbrado público.
- vii. Supervisar el cobro de los servicios prestados.
- viii. Mantener actualizado inventario de los suministros, equipo y materiales asignados a la Sección.
- ix. Velar por el buen uso del equipo, mobiliario y herramientas de la Sección.
- x. Llevar el control de la cartera de contribuyentes del servicio de agua potable y alumbrado público.
- xi. Reportar sobre necesidades de materiales y equipo a jefe inmediato.
- xii. Apoyar en actividades institucionales cuando sean requeridos los servicios del electricista.
- xiii. Apoyar la elaboración del plan operativo anual y presupuesto de la sección.
- xiv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto.



20. Título del Puesto: Auxiliar de Alumbrado Público.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en la ejecución del trabajo de mantenimiento al alumbrado público, además, de brindar atención a los usuarios de los servicios de la Alcaldía. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual, auditivo y físico. El trabajo se desarrolla en oficina y en campo bajo condiciones de riesgos físicos por caídas, quemaduras, choques eléctricos y heridas, además, de estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Encargado de Alumbrado Público, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con cursos de Técnico Electricista, Instalaciones Eléctricas tipo Industriales; y capacitaciones en atención al cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades físicas.
 - Capacidades sensoriales.



- Habilidades para la comunicación.
- Habilidad numérica.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos.
- Destreza en la manipulación de equipo y herramientas eléctricas.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Masculino.
- iii. Con integridad.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Reparar lámparas, alumbrado público, bombas de agua, y todo lo que corresponda a baja tensión.
- ii. Brindar mantenimiento preventivo y correctivo al sistema eléctrico de la Alcaldía y de la municipalidad.
- iii. Colaborar en la elaboración de informes del sistema eléctrico de la Municipalidad.
- iv. Revisar el funcionamiento de las luminarias de la municipalidad para proceder a su reparación en caso de ser necesario.



- v. Atender las necesidades de la población municipal en cuanto a la reparación de las luminarias.
- vi. Hacer buen uso del equipo y las herramientas asignadas.
- vii. Reportar las necesidades de suministros para efectuar su labor al Jefe superior inmediato.
- viii. Colaborar en el levantamiento del inventario del equipo y los materiales asignados a la Sección.
- ix. Colaborar en la planificación del mantenimiento preventivo del sistema de alumbrado público.
- x. Realizar cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe superior inmediato.



21. Título del Puesto: Encargado/a de Aseo y Ornato.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en la planificación y organización del trabajo de mantenimiento del aseo y ornato del municipio, además, de brindar atención a los usuarios de los servicios de la Alcaldía. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en oficina en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe/a de Servicios Municipales, y ejerce supervisión sobre los puestos de Recolector de Desechos Sólidos, Motorista de Vehículo Recolector, Supervisor/a de Parques y Zonas Verdes, Encargado/a de Mantenimiento de Zonas Verdes, Guarda parque, Guadañero, Jardinero, y Encargado/a de Mantenimiento de Canchas.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en Servicios Municipales.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.



- Capacidades psicomotrices.
- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planificar las jornadas de mantenimiento a parques y zonas verdes.
- ii. Desarrollar e implementar estrategias para el mejoramiento del aseo municipal.



- iii. Colaborar en el diseño de rutas de recolección de desechos sólidos.
- iv. Diseñar y mantener controles para el mantenimiento del aseo y ornato del municipio.
- v. Verificar que se mantengan limpios los parques y zonas verdes
- vi. Supervisar la ornamentación y funcionamiento de parques y zonas verdes
- vii. Coordinar eventos desarrollados en los parques y zonas verdes
- viii. Dirigir el mantenimiento de las piscinas.
- ix. Llevar control de herramientas, equipos e insumos asignados a la Unidad.
- x. Supervisar las actividades desarrolladas por el personal asignado
- xi. Mantener un inventario de herramientas, equipos e insumos.
- xii. Coordinar y colaborar en el desarrollo de actividades ambientales.
- xiii. Controlar el uso de juegos recreativos, canchas, etc., y reportar cualquier desperfecto para que sea reparado oportunamente.
- xiv. Mantener actualizado el inventario del equipo y materiales asignados a la Sección.
- xv. Elaborar requisiciones de los materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la Sección.
- xvi. Supervisar el buen estado del equipo de la Sección.
- xvii. Apoyar en la elaboración del plan operativo anual y presupuesto de la Unidad de Servicios Municipales.
- xviii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



22. Título del Puesto: Encargado de Cementerio.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en la planificación, organización y ejecución del trabajo de mantenimiento al cementerio de la municipalidad, además, de brindar atención a los usuarios de los servicios de cementerio. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual, auditivo y físico. El trabajo se desarrolla en oficina y en campo, además, de estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe/a de Servicios Municipales, y ejerce supervisión sobre el puesto de Sepulturero.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en legislación aplicada a la administración de cementerios.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades físicas.
 - Capacidades sensoriales.



- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.

d) Características Personales

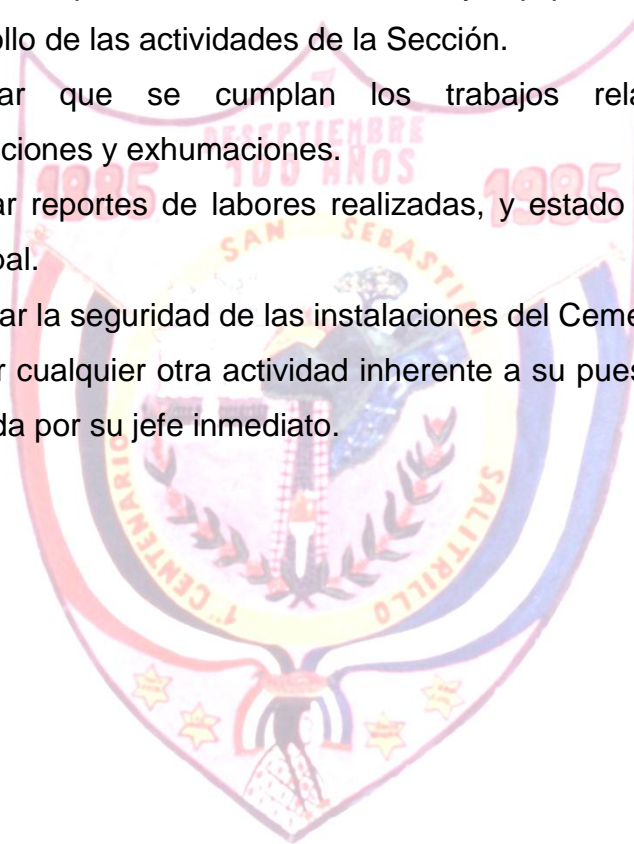
- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Masculino.
- iii. Con integridad.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Llevar registro de los puestos de las diferentes secciones del cementerio.
- ii. Clasificar fosas ocupadas.
- iii. Controlar el mantenimiento del aseo y ornato en el Cementerio.
- iv. Ordenar la distribución de puestos para sepulturas.



- v. Atender las solicitudes de los habitantes del municipio.
- vi. Mantener actualizado el inventario de materiales y herramientas utilizadas en la sección.
- vii. Realizar requisición de los materiales y equipo necesario, para el desarrollo de las actividades de la Sección.
- viii. Asegurar que se cumplan los trabajos relacionados con inhumaciones y exhumaciones.
- ix. Elaborar reportes de labores realizadas, y estado del Cementerio Municipal.
- x. Controlar la seguridad de las instalaciones del Cementerio.
- xi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.





23. Título del Puesto: Jefe/a del Registro del Estado Familiar.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico caracterizado por ser responsable de desempeñar funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, además de ejercer labores de supervisión. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- c) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales, y ejerce supervisión directa sobre el puesto de Auxiliar del Registro del Estado Familiar.
- b) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Educación superior de Licenciatura en Ciencias Jurídicas, con capacitaciones en administración pública y normativa municipal.
 - ii. Experiencia:** Dos años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Habilidades en la toma de decisiones.
 - Habilidades en manejo de personal.



- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar plan operativo anual y presupuesto de la Unidad.
- ii. Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.
- iii. Controlar el registro y expedición de certificaciones, carnés, marginaciones, etc.
- iv. Legalizar los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles y de reposiciones.



- v. Inscribir en el libro o programa respectivo, las sentencias judiciales de divorcio emitidas.
- vi. Anular partida de matrimonio, marginar partida de nacimiento y cancelar el régimen patrimonial.
- vii. Certificar partidas de nacimiento, defunciones, constancias de matrimonio, divorcio y no asentamiento.
- viii. Asentar menores.
- ix. Facilitar información sobre rectificaciones de Partidas cuando el empleado haya cometido errores.
- x. Solicitar al Concejo Municipal, acuerdo de autorización para reposición de libros.
- xi. Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles.
- xii. Extender certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial.
- xiii. Elaborar acta prematrimonial.
- xiv. Celebración de Matrimonios.
- xv. Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley
- xvi. Expedir actas matrimoniales.
- xvii. Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos.
- xviii. Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar.



- xix. Inscribir las resoluciones de unión no matrimonial, dadas en forma legal en el libro correspondiente.
- xx. Elaborar requisición de materiales necesarios para el desarrollo de las actividades de la Unidad.
- xxi. Mantener actualizados los formularios intervinientes en los trámites realizados por la Unidad.
- xxii. Proponer mejoras que permitan brindar un mejor servicio a la población.
- xxiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



24. Título del Puesto: Auxiliar del Registro del Estado Familiar.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo técnico y administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe del Registro del Estado Familiar, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato, con conocimientos de las leyes municipales y servicio al cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Destreza en la organización de documentación.



- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- Edad: Entre 21 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad y seriedad profesional.
- Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- Apoyar en el registro de los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles.
- Registrar y expedir certificaciones, carnés, marginaciones, etc.
- Colaborar con la legalización de los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles y de reposiciones.
- Colaborar en la Marginación de partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles.
- Apoyar en la extensión de certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial.
- Proporcionar información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio.



- vii. Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley.
- viii. Facilitar información sobre rectificaciones de Partidas cuando el empleado haya cometido errores.
- ix. Facilitar a los usuarios los formularios a completar para la realización de su trámite, así como el listado de la documentación a presentar.
- x. Realizar asentamientos de menores y defunciones.
- xi. Expedir partidas de nacimiento, marginación de partida de nacimiento, matrimonio y divorcio.
- xii. Autorizar traslados de cadáveres.
- xiii. Elaborar constancias de no asentamiento.
- xiv. Colaborar en la búsqueda de libros.
- xv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



25. Título del Puesto: Jefe/a de la Administración Tributaria Municipal (UATM).

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección, con responsabilidades en la toma de decisiones, organización y planificación de actividades. Las labores se desarrollan en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de la Gerencia de Servicios Municipales, y ejerce supervisión sobre las jefaturas de las Unidades de Catastro y Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Control de Mora, Servicio y Asistencia Tributaria, y Colecturía Externa Distrital Municipal.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Licenciatura de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial; con capacitaciones en Administración Pública y Normativa Municipal.
 - ii. Experiencia:** Tres años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades auditivas y de lenguaje.
 - Habilidades para la negociación.



- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.



e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar el Plan Operativo Anual de Trabajo y el presupuesto de la Unidad.
- ii. Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del plan.
- iii. Monitorear y retroalimentar mensualmente, la ejecución del Plan Operativo Anual de ésta Unidad.
- iv. Diseñar y ejecutar estrategias para el cumplimiento del plan operativo anual.
- v. Proporcionar insumos para la elaboración de la Política Tributaria Municipal.
- vi. Consolidar los planes y programas de las diferentes secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.
- vii. Consolidar los datos estadísticos generados por las diferentes secciones de la Unidad.
- viii. Mantener actualizados los datos estadísticos para la construcción de indicadores de desempeño de la Gestión.
- ix. Establecer indicadores de ejecución para medir la gestión realizada.
- x. Analizar y preparar informes, para dar seguimiento a los indicadores de la Unidad.
- xi. Evaluar y darle seguimiento al sistema de control interno de la Unidad.
- xii. Elaborar informes para el Gerente de Servicios Municipales sobre resultados, y plantear recomendaciones sobre la gestión de la UATM.



- xiii. Elaborar resoluciones, informes y expedientes para el cobro judicial.
- xiv. Revisar informes de auditorías y resoluciones realizadas.
- xv. Desarrollar estrategias para la fiscalización.
- xvi. Promover el desarrollo de la Unidad mediante programas de capacitación en el área tributaria, administrativa, catastro y registro tributario y servicio al cliente.
- xvii. Dirigir, supervisar, coordinar y controlar las actividades de las Unidades bajo su mando.
- xviii. Desarrollar estrategias, planes y programas en coordinación con las dependencias de la Unidad que permitan mejorar la ejecución del trabajo.
- xix. Mantener actualizados los indicadores tributarios en base a la información proporcionada por las dependencias de la Unidad.
- xx. Dirigir el proceso de entrega de notificaciones a los usuarios de los servicios de la Alcaldía.
- xxi. Atender a los contribuyentes en sus consultas y requerimientos.
- xxii. Administrar y ejecutar el proceso de fiscalización.
- xxiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe superior inmediato.



26. Título del Puesto: Secretaria de la Administración Tributaria Municipal (UATM).

- a) **Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel soporte administrativo, con responsabilidades en asistencia técnica y apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de esfuerzo auditivo, visual y mental, y se desarrollan en condiciones ambientales normales.
- b) **Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del el/la Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) **Requisitos Mínimos:**
- i. **Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato Secretarial; con capacitaciones en Normativa Municipal.
 - ii. **Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. **Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades auditivas y de lenguaje.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Destreza en organización de documentación.



- Destreza en manejo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- Edad: Entre 24 y 35 años.
- Sexo: Femenino.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Abierto al trabajo en equipo.
- Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- Digitar documentos tributarios que le sean asignados.
- Tomar dictados y transcribir o digitar documentos varios, apoyando en la redacción de notas y memorandos.
- Elaborar requisición de materiales utilizados por las Secciones pertenecientes a la UATM.
- Colaborar en la elaboración del Plan Operativo Anual de Trabajo y presupuesto de la Unidad.
- Colaborar en la planeación y ejecución del plan de capacitaciones para el área tributaria, y registrar datos de capacitados e incorporarlos al proceso de control de datos para indicadores.



- vi. Recibir, registrar y archivar la correspondencia y demás documentos, llevando el control de entrada y salida de la misma.
- vii. Revisar, clasificar y coordinar diariamente el envío y entrega de correspondencia, así como asegurarse de su correcta distribución a las Dependencias remitidas.
- viii. Manejar y controlar el archivo de documentos confidenciales, importantes o privados de la Unidad y mantener actualizados los registros tributarios.
- ix. Transmitir indicaciones y solicitudes del Jefe/a de la Unidad, así como recibir, canalizar y hacer llamadas telefónicas de carácter oficial.
- x. Atender la agenda de compromisos del/la Jefe/a inmediato/a y convocar o confirmar asistencia a reuniones de trabajo.
- xi. Atender las visitas de personal y público en general, orientándoles para su pronta atención.
- xii. Participar en reuniones de trabajo convocadas por la Jefatura inmediata para recibir directrices y lineamientos.
- xiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe superior inmediato.



27. Título del Puesto: Encargado/a de Catastro y Registro Tributario.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en realizar tareas técnicas o administrativas especializadas y complejas. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual y atención continua, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), y ejerce supervisión sobre el puesto de Auxiliar de Catastro y Registro Tributario, e Inspector.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios técnicos superiores en áreas económicas, administrativas o de ingeniería; con capacitaciones en la Ley Tributaria Municipal.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Apoyar en la elaboración del plan operativo de la UATM, en el presupuesto y en el desarrollo de estrategias de la Unidad de Catastro y Registro Tributario.



- ii. Recopilar información estadística para la construcción de indicadores que evalúen la gestión tributaria.
- iii. Realizar calificaciones y recalificaciones de empresas e inmuebles.
- iv. Coordinar con el Encargado de Cuentas Corrientes y Asistencia Tributaria lo relativo a las calificaciones, recalificaciones y cierres efectuados, a fin de establecer o modificar la cuenta respectiva.
- v. Proponer políticas, normas y procedimientos que deben implementarse para mejorar el control de los inmuebles de empresas.
- vi. Aprobar la programación semanal de inspecciones a empresas e inmuebles para la actualización de la base de contribuyentes.
- vii. Autorizar las notificaciones a las empresas por los tributos que les han sido determinados.
- viii. Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales.
- ix. Aplicar las sanciones correspondientes a los contribuyentes y usuarios que contravengan las normas tributarias.
- x. Atender las consultas que efectúen los contribuyentes o usuarios.
- xi. Aprobar el informe mensual presentado por el Responsable de Empresas, respecto a los contribuyentes que omitieron la presentación de sus declaraciones.
- xii. Supervisar el trabajo que se realiza en la Unidad.
- xiii. Elaborar requisición de materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad cada tres meses.



- xiv. Ejecutar y coordinar la realización de los procedimientos de: registro y calificación de empresas, declaración anual jurada, omisión de declaración anual jurada, registro y calificación de empresas, registro y calificación de inmuebles, cambio de propietario y desmembración de inmueble, cierre de cuenta de empresas, licencia y permisos, legalización y autorización de lotificaciones, parcelaciones, urbanizaciones y construcciones y otros propios de la Unidad, de acuerdo a las normas y actividades establecidas en el Manual de Procedimientos existente.
- xv. Definir políticas y lineamientos para la determinación de impuestos y tasas y control de las informaciones suministradas por los contribuyentes y usuarios.
- xvi. Realizar actividades para asegurar la veracidad e integridad de la información de contribuyentes y usuarios.
- xiv. Elaborar informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados a la Unidad.
- xv. Diseñar y ejecutar programas de trabajo, relacionados con la Unidad de Catastro y Registro Tributario.
- xvi. Coordinar con Recursos Humanos la capacitación al personal de la Unidad de Catastro y Registro Tributario para la correcta aplicación de la normativa legal en las operaciones que se realicen.
- xvii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



28. Título del Puesto: Auxiliar de Catastro y Registro Tributario.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato, además de brindar atención a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Catastro y Registro Tributario, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en la Ley Tributaria Municipal y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Habilidades numéricas.



- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- Edad: Entre 24 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Abierto al trabajo en equipo.
- Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- Revisar fichas catastrales elaboradas por los inspectores.
- Mantener información actualizada sobre todas las operaciones que realiza y sobre el banco de información catastral del municipio (planos, listados, fichas, etc.).
- Elaborar programación periódica de censos o inspecciones para levantamiento de información sobre las empresas o negocios establecidos en el Municipio.



- iv. Registrar información financiera proporcionada por las empresas y negocios.
- v. Iniciar y concluir procesos de cierres de empresas o negocios que dejaron de operar.
- vi. Informar por escrito sobre las empresas que ya no existen y que poseen cuenta pendiente.
- vii. Registrar a los contribuyentes y/o usuarios que requieran licencia o permisos especiales.
- viii. Apoyar las inspecciones de inmuebles, levantamiento de datos, calificación de usuarios, verificación de información física y legal.
- ix. Determinar la base imponible para el pago de tasas e impuestos.
- x. Apoyar en la asesoría de trámites y requisitos de las actividades realizadas por Catastro.
- xi. Elaborar expediente por usuario y mantenerlo actualizado.
- xii. Elaborar informes periódicos o a solicitud del Jefe, sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.
- xiii. Construir los indicadores que determine el Jefe de la UATM para la elaboración de informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados.
- xiv. Proporcionar insumos, para el diseño de políticas, planes, normas y procesos, relacionados con el área tributaria.
- xv. Solicitar recursos y servicios de apoyo para llevar a cabo las actividades del área.
- xvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto.



29. Título del Puesto: Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en supervisión de personal, y en desempeñar tareas técnicas o administrativas especializadas y complejas, además de brindar atención a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual, auditivo, y de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), y ejerce supervisión sobre el puesto de Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora.
- c) Requisitos Mínimos**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Bachiller en área de contabilidad o administración, con estudios universitarios en ciencias económicas, administrativas o similares, mínimo dos años. Con capacitaciones en Normativa Tributaria Municipal y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 2 años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.



- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la negociación.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza para el manejo de máquina de escribir.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.



e) Actividades y Responsabilidades

- i. Organizar y ejecutar el proceso de cobro administrativo, de acuerdo con las normas, políticas y procedimientos establecidos.
- ii. Dar seguimiento al cobro mensual de los tributos en general.
- iii. Autorizar modificaciones en los registros de cuentas corrientes previa verificación.
- iv. Conciliar los registros de cuentas corrientes con los de Catastro y Registro Tributario.
- v. Solventar anomalías presentadas por los contribuyentes y usuarios sobre los estados de cuenta.
- vi. Elaborar y presentar a la Jefatura de la Unidad de Administración Tributaria Municipal, el plan anual de trabajo y el proyecto de presupuesto de la Unidad.
- vii. Elaborar requisición de los materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad cada tres meses.
- viii. Autorizar, coordinar y ejecutar la realización de los procedimientos de emisión de avisos de cobros, de solvencia municipal y estados de cuenta de empresas.
- ix. Atender las consulta formuladas por las Unidades de Finanzas en materia de gestión de cobro.
- x. Realizar las actividades de análisis y control de los registro de cuenta corriente para determinar las estrategias a realizar en coordinación con la Jefatura de la UATM.



- xi. Controlar que los registros de Cuenta Corriente y Control de Mora se lleven en forma confiable, completa y actualizada, utilizando los medios manuales o computarizados necesarios.
- xii. Vigilar por el buen funcionamiento del cobro que se realiza por medio de otras entidades de cobro.
- xiii. Autorizar la emisión constancias municipales, solicitados por los usuarios y contribuyentes.
- xiv. Elaborar fichas de los contribuyentes.
- xv. Actualizar pagos de los contribuyentes.
- xvi. Elaborar cuentas y recibos por tasas e impuestos municipales.
- xvii. Elaborar los registros necesarios para la construcción de indicadores que determine el Jefe de la UATM y elaborar informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.
- xviii. Construir los indicadores que determine el Jefe de la UATM para la elaboración de informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.
- xix. Entregar al Jefe de la UATM. los informes, que sean solicitados por los usuarios y por instituciones.
- xx. Actualizar expedientes por modificaciones realizadas a las Ordenanzas de Tasas
- xxi. Dirigir y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
- xxii. Elaborar y enviar al Síndico Municipal, los reportes derivados sobre la gestión de cobro administrativo de la deuda.



- xxiii. Planear, dirigir y orientar la clasificación, registro y la gestión de cobro de los impuestos y tasas a cobrar por la vía administrativa e informar los resultados para ejercer los cobros judiciales; de acuerdo con las normas, lineamientos, políticas y procedimientos adoptados.
- xxiv. Coordinar la ejecución de los procedimientos de emisión de avisos de cobro de la deuda tributaria y convenios de pago a plazos.
- xxv. Controlar que los registros de morosos, se lleven en forma confiable, completa y actualizada, utilizando los medios manuales o computarizados necesarios.
- xxvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



30. Título del Puesto: Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora de Alcaldía Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato, además de brindar atención a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en Normativa Tributaria Municipal y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en manejo de herramientas computacionales.
- Destreza en manejo de máquina de escribir.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar recibos en Fórmulas 1-ISAM.
- ii. Apoyar en la atención a los contribuyentes que soliciten información sobre sus estados de cuentas o que presentan reclamo.
- iii. Descargar información de las cuentas de los usuarios en las fichas correspondientes.
- iv. Actualizar las fichas de las cuentas de los contribuyentes.



- v. Participar en el cobro domiciliario que efectúa la Alcaldía.
- vi. Realizar cobros a usuarios y empresas.
- vii. Descargar ingresos diarios en computadora.
- viii. Elaborar las solvencias municipales que soliciten los usuarios y contribuyentes.
- ix. Emitir estados de cuenta para los contribuyentes o usuarios con y sin deuda tributaria.
- x. Emitir mandamientos de pago de los usuarios con y sin deuda tributaria.
- xi. Solicitar modificaciones en los registros de cuentas corrientes al encargado.
- xii. Colaborar en la elaboración de informes sobre estado de empresas y contribuyentes con deuda a la Municipalidad.
- xiii. Atender las consultas de los contribuyentes con deuda tributaria.
- xiv. Conciliar con los contribuyentes para la cancelación de la deuda tributaria.
- xv. Mantener el registro del estado de cuenta de los contribuyentes.
- xvi. Realizar convenios de pago a plazos con los usuarios en mora.
- xvii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



31. Título del Puesto: Encargado/a de Servicio y Asistencia Tributaria.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel operativo con responsabilidades en asistencia técnica a su jefe superior inmediato, y atención a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de esfuerzo mental, auditivo y tensión nerviosa, y se desarrollan en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato; con capacitaciones en Normativa Municipal, redacción y técnicas de archivo.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades auditivas y de lenguaje.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Habilidades en la toma de decisiones.



- Habilidad numérica.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos.

d) Características Personales

- Edad: Entre 25 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- Elaborar el plan de atención al contribuyente, estableciendo indicadores a evaluar y presentarlo al Jefe de la UATM.
- Apoyar a la Jefatura de la UATM en planeación y desarrollo de estrategias definidas en el área de asistencia tributaria y servicio al usuario o contribuyente.
- Orientar al usuario y contribuyente sobre el trámite a realizar, quien lo atenderá y lugar o área en donde debe realizar el trámite



- iv. Informar al contribuyente sobre el proceso de admisión de recurso de apelación y explicar el tipo de pruebas que debe presentar
- v. Llevar un registro de apelaciones interpuestas presentadas por los contribuyentes y usuarios y de notificaciones de resoluciones a las mismas.
- vi. Dar seguimiento a los recursos de apelación presentadas al Concejo por los contribuyentes y usuarios.
- vii. Enviar las resoluciones de las apelaciones presentadas por los contribuyentes o usuarios.
- viii. Atender a los contribuyentes o usuarios, proporcionando la información requerida tanto en forma personal o telefónicamente.
- ix. Entregar solicitudes y explicar el llenado de formatos según el trámite a realizar por el contribuyente.
- x. Coordinar con los responsables de las Unidades de la Administración Tributaria Municipal con el propósito de dar a conocer a los contribuyentes los formularios requeridos para realizar los diferentes trámites.
- xi. Orientar a los contribuyentes y usuarios entregando boletines, afiches, formularios y requisitos para realizar trámites de la Unidad tributaria
- xii. Registrar datos sobre consultas, quejas, resoluciones presentadas por los contribuyentes y usuarios.



- xiii. Prestar asistencia técnica y de apoyo a las demás dependencias de la Alcaldía, relacionadas con las funciones de su competencia.
- xiv. Elaborar y mejorar los formatos de reclamo y encuestas de opinión.
- xv. Pasar encuestas de opinión sobre los servicios que brinda la Alcaldía a los clientes o usuarios de la municipalidad.
- xvi. Tabular resultados y elaborar informe de reclamos atendidos o no atendidos, y respuestas emitidas en encuestas de opinión.
- xvii. Analizar y presentar recomendaciones de los resultados de la encuesta de opinión para establecer conjuntamente con el Jefe de la UATM, indicadores para mejorar los servicios.
- xviii. Coordinar con los responsables que brindan los servicios a los contribuyentes con el fin de hacerles saber las demandas existentes.
- xix. Solicitar la realización de inspecciones cuando el usuario no esté de acuerdo con las tasas e impuestos fijados.
- xx. Llevar control de expedientes de contribuyentes y usuarios.
- xxi. Cumplir con cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe superior inmediato.



32. Título del Puesto: Jefe/a de Distrito Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en supervisión de personal, y en desempeñar tareas técnicas o administrativas especializadas y complejas, además de supervisar el trabajo del personal a su cargo. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual, auditivo, y de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de la Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM), y los puestos bajo su supervisión son los de Auxiliar de Cuentas Corrientes, Cajero, Recepcionista de Distrito Municipal, Vigilante, Controlador de Transporte Colectivo y Ordenanza.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Finanzas, Ciencias Económicas o Contaduría Pública, con conocimientos de Normativa Tributaria Municipal y leyes municipales.
 - ii. Experiencia:** Tres años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.



- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la negociación.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad con números.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de documentación.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.



e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar el plan anual de trabajo.
- ii. Organizar el proceso de administración y gestión de cobro administrativo, de acuerdo con las normas, lineamientos, políticas y procedimientos adoptados.
- iii. Generar en el sistema mandamientos de pago.
- iv. Realizar la emisión mensual de los Avisos de Cobro de Impuestos y Tasas por Servicio
- v. Programar con los empleados asignados el envío de los avisos de cobro.
- vi. Dar seguimiento al cobro mensual de los tributos en general.
- vii. Solventar anomalías presentadas por los contribuyentes y usuarios sobre los estados de cuenta.
- viii. Validar en el Sistema de Cuenta Corriente los movimientos reflejados en resoluciones de Catastro.
- ix. Autorizar modificaciones en los registros de cuentas corrientes.
- x. Conciliar los registros de cuenta corriente con los de Catastro Tributario.
- xi. Supervisar que la base de datos tributaria se encuentre actualizada.
- xii. Elaborar los registros necesarios para la construcción de indicadores que determine el/la Jefe/a de la UATM y elaborar informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.



- xii. Construir los indicadores que determine el/la Jefe/a de la UATM para la elaboración de informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.
- xiii. Entregar a el/la Jefe/a de la U.A.T.M., los informes que sean solicitados por los usuarios e instituciones.
- xiv. Elaborar requisición de materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad.
- xv. Resguardar y administrar los insumos del Distrito Municipal.
- xvi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



33. Título del Puesto: Auxiliar de Cuentas Corrientes de Distrito Municipal.

- a) **Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato, además, de brindar atención a los usuarios de la Alcaldía. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) **Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a del Distrito Municipal, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) **Requisitos Mínimos**
- i. **Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Bachiller Técnico Vocacional opción Contaduría Pública. Con capacitaciones en Normativa Tributaria Municipal y Atención al Cliente.
 - ii. **Experiencia:** Un año desempeñando puestos similares.
 - iii. **Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.
- Destreza en el manejo de maquinas de escribir.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Emitir estados de cuenta para los contribuyentes o usuarios.
- ii. Emitir mandamientos de pago.
- iii. Solicitar modificaciones en los registros de cuentas corrientes al encargado.
- iv. Elaborar recibos en Fórmulas 1-ISAM.
- v. Apoyar en la atención a los contribuyentes que soliciten información sobre sus estados de cuentas o que presentan reclamo.



- vi. Abrir, modificar o clausurar cuentas de los contribuyentes.
- vii. Mantener el registro de contribuyentes en mora y convenios de pago actualizado.
- viii. Realizar cuentas de tasas municipales, mora e impuestos.
- ix. Elaborar las solvencias municipales que soliciten los usuarios y contribuyentes.
- x. Archivar la documentación generada descargando las fichas correspondientes.
- xi. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



34. Título del Puesto: Cajero de Distrito Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo técnico y administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe del Distrito Municipal, y no ejerce supervisión directa sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato, con conocimientos de las leyes municipales, atención al cliente y curso culminado de computación.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidad con números.



- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con honestidad y seriedad profesional.
- vii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Recibir el pago de impuestos y tasas por servicios.
- ii. Preparar diariamente la remesa de los fondos percibidos.
- iii. Elaborar los informes de recaudación y otros que sirvan de base para el control de ingresos.
- iv. Trasladar al Jefe/a del Distrito Municipal los ingresos y la documentación de respaldo de las recaudaciones diarias.
- v. Verificar diariamente que los ingresos percibidos, estén de acuerdo a los recibos emitidos.
- vi. Asumir otras responsabilidades encomendadas su jefe superior inmediato.



35. Título del Puesto: Recepcionista del Distrito Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo al personal y a los usuarios del Distrito Municipal. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a del Distrito Municipal, y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Bachillerato Comercial opción Secretariado; con capacitaciones en Redacción, Archivo y Atención al Cliente.
 - ii. Experiencia:** 1 año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Destreza en organización de documentación.
 - Destreza en manejo de herramientas computacionales.



d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Femenino.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad, seriedad profesional, solidario.
- viii. Con alto grado de compromiso hacia la Organización.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Contestar el teléfono y dirigir las llamadas a la persona que corresponde.
- ii. Tomar dictados y transcribir o digitar documentos varios, apoyando en la redacción de notas y memorandos.
- iii. Recibir, registrar y archivar la correspondencia y demás documentos, llevando el control de entrada y salida de la misma.
- iv. Manejar y controlar el archivo de documentos confidenciales, importantes o privados de el/la Jefe/a Distrital.
- v. Actualizar el directorio telefónico distrital.
- vi. Atender al público y funcionarios que visitan el Distrito Municipal.
- vii. Recibir mensajes y trasladarlos al personal que corresponda.
- viii. Brindar servicio al cliente, llevando registro de quejas y sugerencias, presentando resultados a el/la Jefe/a Distrital.



- ix. Transmitir indicaciones y solicitudes del/la Jefe/a Distrital al personal.
- x. Atender la agenda de compromisos del/la Jefe/a inmediato/a y convocar o confirmar asistencia a reuniones de trabajo.
- xi. Elaborar requisición de papelería, útiles de escritorio y demás materiales para el desarrollo de las labores del Distrito Municipal, y llevar control de su inventario y distribución.
- xii. Custodiar los sellos, papelería y demás enseres de oficina.
- xiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



36. Título del Puesto: Jefe/a de Finanzas.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección, caracterizado por ser responsable de tomar decisiones, organizar, planificar actividades, y supervisar el trabajo de otros. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y los puestos bajo su supervisión son los de Encargado/a de Contabilidad y Encargado/a de Tesorería.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Finanzas o Contaduría Pública, con conocimientos de las leyes municipales y Administración Municipal.
 - ii. Experiencia:** Tres años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad con números.
- Destreza en el manejo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Iniciativa, liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, proactivo, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Supervisar, coordinar y colaborar activamente en la elaboración del Presupuesto Anual de la Municipalidad y Plan Anual de Trabajo de la Unidad.
- ii. Planificar, dirigir y supervisar el trabajo que corresponde realizar a las Secciones de Tesorería y Contabilidad para el cumplimiento de sus funciones y objetivos.



- iii. Elaborar informes financieros periódicos detallando claramente el estado contable y financiero de la municipalidad.
- iv. Proponer al Concejo, Despacho Municipal y Gerente de Servicios Municipales las políticas, normas, controles y procedimientos que deban establecerse para mejorar las áreas que comprende la administración tributaria municipal.
- v. Revisar los registros contables y estados financieros de forma permanente, y velar por su correcta y transparente elaboración.
- vi. Analizar en forma permanente los sistemas y procedimientos de trabajo para mejorarlos y simplificarlos para hacer más eficiente la recaudación.
- vii. Autorizar las cancelaciones bancarias de la Municipalidad.
- viii. Controlar la concentración y erogación de valores municipales.
- ix. Autorizar la planilla de salarios al personal.
- x. Autorizar la emisión de cheques de pago de salarios y cancelación de bienes y servicios a proveedores.
- xi. Elaborar programación de pagos mensuales.
- xii. Liquidar los compromisos adquiridos por la Municipalidad.
- xiii. Verificar que los pagos estén autorizados y documentados.
- xiv. Autorizar el pago de las retenciones.
- xv. Autorizar pagos a proveedores y financistas.
- xvi. Contar con el registro oportuno y cronológico de todos los hechos económicos que se generan como resultado de la ejecución presupuestaria y financiera de la municipalidad.
- xvii. Realizar otras tareas encomendadas por el jefe inmediato.



37. Título del Puesto: Encargado/a de Contabilidad.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, caracterizado por ser responsable de desempeñar tareas técnicas o administrativas especializadas y complejas, además de supervisar el trabajo de otros. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Finanzas, y el puesto bajo su supervisión es el de Auxiliar Contable.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Contaduría Pública, con conocimientos de las leyes municipales, y cursos en Contabilidad Gubernamental.
 - ii. Experiencia:** Tres años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidad para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad con números.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.
- Destreza en el manejo de contómetro.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Colaborar en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la Unidad y Presupuesto Anual de la Municipalidad.



- ii. Coordinar el funcionamiento del sistema y proceso contable de la Municipalidad.
- iii. Supervisar el registro de los hechos económicos.
- iv. Elaborar conciliaciones bancarias.
- v. Verificar y controlar los documentos de la Unidad.
- vi. Supervisar que los registros estén documentados.
- vii. Preparar los ajustes y cierres contables mensuales y anuales.
- viii. Verificar el cumplimiento del control interno de su Sección.
- ix. Confrontar la veracidad de los reportes y estados financieros.
- x. Presentar los estados financieros a las instituciones que lo requieran y a la Unidad de Finanzas.
- xi. Preparar los informes ingresos y gastos mensuales que se presentan al Concejo Municipal.
- xii. Elaborar el Presupuesto Anual Municipal.
- xiii. Verificar la ejecución presupuestaria.
- xiv. Registrar y mantener al día todas las erogaciones cronológicamente.
- xv. Verificar cumplimiento de ley de todos los documentos de la Unidad.
- xvi. Elaborar la requisición de materiales para el funcionamiento de su Unidad.
- xvii. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato.



38. Título del Puesto: Auxiliar de Contabilidad.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo a su jefe superior en la realización de tareas administrativas y técnicas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Contabilidad, y no supervisa a ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública, con conocimientos de las leyes municipales, y curso en Contabilidad Gubernamental.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.
- Destreza en el manejo de contómetro.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 21 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Codificar los comprobantes contables para el registro de los hechos económicos.
- ii. Archivar y registrar los ingresos de Alcaldía y Distrito Municipal.
- iii. Elaborar las partidas contables.
- iv. Registrar, archivar y codificar los gastos.
- v. Coordinar la elaboración de los informes de uso del FODES con la Sección de Tesorería.
- vi. Elaboración de quedan y constancias.



- vii. Elaborar liquidación de cuentas contables de los proyectos finalizados.
- viii. Conciliar las cuentas por pagar y por cobrar.
- ix. Realizar inventario físico de bienes muebles e inmuebles.
- x. Llevar control de depreciación y reevalúo de bienes.
- xi. Realizar otras responsabilidades encomendadas por el/la Jefe/a de Contabilidad.





39. Título del Puesto: Encargado/a de Tesorería.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, caracterizado por ser responsable de desempeñar tareas técnicas o administrativas especializadas y complejas, además de supervisar el trabajo de otros. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Finanzas, y los puestos bajo su supervisión son los de Auxiliar de Tesorería y Cajero.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Finanzas o Ciencias Económicas, con conocimientos de las leyes municipales, curso de Contabilidad Gubernamental y Tesorería Municipal.
 - ii. Experiencia:** 3 años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.



- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad con números.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Controlar la percepción y custodia de valores municipales.
- ii. Llevar control de ingresos diarios.



- iii. Supervisar la elaboración de las planillas del personal.
- iv. Remesar diariamente los ingresos en las cuentas bancarias respectivas.
- v. Mantener registro actualizado de firmas autorizadas para el manejo de cuentas bancarias.
- vi. Controlar fianzas, garantías y otros valores a cargo de la Tesorería.
- vii. Gestionar de conformidad a los acuerdos municipales, la apertura ó cierre de cuentas bancarias.
- viii. Realizar en forma periódica arquezos de caja tanto a la Colecturía Interna como a la Externa.
- ix. Elaborar requisiciones de materiales necesarios para el funcionamiento de la Unidad.
- x. Asumir cualquier otra tarea inherente al cargo que le sea encomendada por el Jefe inmediato.



40. Título del Puesto: Auxiliar de Tesorería.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo técnico y administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Tesorería, y no supervisa a ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato Comercial, con conocimientos de las leyes municipales, atención al cliente y cursos culminados de computación.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 21 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Registrar la documentación de respaldo de las operaciones.
- ii. Elaborar los informes correspondientes a anomalías detectadas.
- iii. Revisar diariamente los ingresos percibidos en base a recibos emitidos y remesas efectuadas.
- iv. Elaborar los cheques de pago de salarios y cancelación de bienes y servicios a proveedores.
- v. Efectuar los registros de entradas y salidas de caja.
- vi. Tramitar mensualmente los reintegros al fondo circulante.
- vii. Elaboración de planillas de personal.



- viii. Trasladar diariamente a Contabilidad la documentación original de respaldo de las operaciones de ingresos y egresos.
- ix. Llevar registro de especies municipales.
- x. Realizar otras actividades encomendadas por el Jefe Inmediato.





41. Título del Puesto: Cajero Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo técnico y administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Tesorería, y no ejerce supervisión directa sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato, con conocimientos de las leyes municipales, atención al cliente y curso culminado de computación.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con honestidad y seriedad profesional.
- vii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Recibir el pago de impuestos, tasas y derechos por servicios y otros ingresos.
- ii. Preparar diariamente la remesa de los fondos percibidos.
- iii. Registrar y almacenar el detalle de las cancelaciones diarias recibidas.
- iv. Elaborar y dar seguimiento al cierre y control de caja diariamente.
- v. Elaborar los informes de recaudación y otros que sirvan de base para el control de ingresos.
- vi. Trasladar al Jefe de Tesorería los ingresos y la documentación de respaldo de las recaudaciones diarias.



- vii. Verificar diariamente que los ingresos percibidos, estén de acuerdo a los recibos emitidos.
- viii. Asumir otras responsabilidades encomendadas su jefe superior inmediato.





42. Título del Puesto: Jefe/a de Proyección Social.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas especializadas, además de ejercer labores de supervisión por trabajo de otros. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales que normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y el puesto bajo su supervisión es el de Promotor Social.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Licenciatura en Trabajo Social. Con capacitaciones en Planificación Estratégica, Administración Municipal y Administración de personal.
 - ii. Experiencia:** Tres años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar el plan operativo y presupuesto anual de la Unidad.
- ii. Elaborar proyectos, planes y programas de desarrollo para el municipio.
- iii. Desarrollar estudios de factibilidad de proyectos de desarrollo municipal.



- iv. Gestionar la colaboración de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, para la ejecución de proyectos en beneficio de la población del municipio.
- v. Llevar control de las asociaciones comunales existentes en el municipio.
- vi. Legalizar las Asociaciones Comunales (ADESCOS).
- vii. Coordinar reuniones de las asociaciones comunales con Concejo Municipal.
- viii. Reportar demanda de proyectos y programas de las comunidades.
- ix. Promover el desarrollo de eventos culturales, económicos, deportivos y sociales.
- x. Planificar y ejecutar actividades y jornadas que beneficien a las comunidades locales.
- xi. Coordinar la realización de eventos deportivos y culturales del municipio que promuevan su desarrollo.
- xii. Supervisar y organizar las actividades realizadas por el personal bajo su mando.
- xiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



43. Título del Puesto: Encargado/a de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas especializadas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Proyección Social y no supervisa a ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Técnico en Bibliotecología. Con capacitaciones en Planificación Estratégica y Atención al cliente.
 - ii. Experiencia:** Un año desempeñándose en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.
 - Habilidades en la toma de decisiones.
 - Destreza en organización de datos.



- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- Edad: Entre 24 y 35 años.
- Sexo: Indiferente.
- Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- Proactivo.
- Alto grado de responsabilidad.
- Con iniciativa y creatividad.
- Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- Con honestidad y seriedad profesional.
- Abierto al trabajo en equipo.
- Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- Elaborar Plan Operativo Anual y Presupuesto de la Sección.
- Brindar mantenimiento al material bibliográfico.
- Orientar a los usuarios el manejo de la bibliografía.
- Llevar el control del retiro y devolución de bibliografía.
- Actualizar el índice de la bibliografía.
- Ordenar libros, revistas y demás material bibliotecario cronológicamente y por área de interés.
- Apoyar a Centros educativos en la promoción del hábito de la lectura e investigación bibliográfica.



- viii. Planificar y realizar actividades relacionadas con la educación y la cultura dentro del Municipio.
- ix. Elaborar planes y proyectos en beneficio de la cultura.
- x. Coordinar los esfuerzos para mejorar los servicios ofrecidos por la biblioteca municipal y actualizar la bibliografía.
- xi. Elaborar requisición de materiales para la ejecución de labores de la Biblioteca Municipal.
- xii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



44. Título del Puesto: Encargado/a de Recreación Deportiva.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales, y está expuesto a calor ambiental debido al trabajo de campo que debe realizar.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Proyección Social y no tiene personal bajo su supervisión.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Licenciatura en Ciencias de la Educación con especialización en Educación Física, Deportes y Recreación.
 - ii. Experiencia:** Un año desempeñando labores en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades Físicas.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidades en la toma de decisiones.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Proactivo.
- iv. Alto grado de responsabilidad.
- v. Con iniciativa, creatividad y dinamismo.
- vi. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.
- ix. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaboración de Plan de trabajo de la Sección.
- ii. Organización torneos burocráticos femeninos, masculinos, infante juveniles y de fútbol rápido.
- iii. Representación de equipos pertenecientes a la liga mayor, en la asociación departamental de fútbol de Santa Ana.
- iv. Reuniones con comités organizadores de fútbol de diferentes comunidades



- v. Coordinar con la Asociación Departamental de Fútbol Aficionado las capacitaciones para entrenadores deportivos.
- vi. Promover y coordinar esfuerzos para la diversificación en la práctica del deporte, organizando reuniones con jugadores de diferentes ramas deportivas del municipio.
- vii. Elaborar planes en beneficio de los jugadores deportivos del municipio.
- viii. Búsqueda de patrocinadores para promover el deporte en el municipio.
- ix. Reuniones de trabajo con representantes de equipos en diferentes sectores del municipio.
- x. Organizar eventos de premiación de diferentes disciplinas.
- xi. Coordinar con la Federación Salvadoreña de Fútbol y otros organismos, apoyo logístico y material.
- xii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



45. Título del Puesto: Encargado/a de Clínica Municipal.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, , cuyas labores requieren del conocimiento de medicina general, a efecto de realizar el trabajo que tiene encomendado, además de ejercer labores de supervisión por trabajo de otros. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de Proyección Social, y los puestos bajo su supervisión son los de Enfermera y Ordenanza de Clínica Municipal.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Poseer grado académico de Doctor en Medicina General y contar con amplios conocimientos en el área de salud y en administración.
 - ii. Experiencia:** Tres años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Habilidades para la comunicación.
 - Habilidades para la resolución de conflictos.



- Habilidades en la toma de decisiones.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.
- Destreza en manejo de equipo médico.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Con amabilidad, cortesía y alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Planificar, coordinar y controlar las actividades que se ejecutan en la Clínica Municipal.
- ii. Brindar atención médica a los/las usuarios/as que requieran tratamiento de enfermedades comunes en el horario de consulta.



- iii. Emitir constancias médicas y recetas
- iv. Mantener en orden los registros de los pacientes atendidos.
- v. Controlar la existencia y elaborar requisiciones de medicamentos, de acuerdo a la demanda que se presente en la Clínica.
- vi. Resguardar y administrar los medicamentos, equipo médico y demás materiales de la Clínica Municipal.
- vii. Planear y ejecutar campañas de salud para la población del municipio.
- viii. Coordinar, supervisar y motivar al personal a su cargo para una mejor realización de las labores, así como evaluar su desempeño.
- ix. Atender a visitantes médicos.
- x. Participar en reuniones periódicas de trabajo convocadas por la Jefatura inmediata para recibir directrices y lineamientos; así como realizar reuniones con el personal bajo su cargo para coordinar y evaluar periódicamente el trabajo realizado.
- xi. Informar periódicamente a la Jefatura inmediata sobre el estado de las actividades que desarrolla.
- xii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su Jefe/a inmediato.



46. Título del Puesto: Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas especializadas y complejas, además de ejercer labores de supervisión. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y los puestos bajo su supervisión son los de Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), y Encargado/a de Bodega.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados de Licenciatura en Ciencias Económicas, Finanzas o Ingeniería Industrial. Con conocimientos en Leyes Municipales.
 - ii. Experiencia:** Tres años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.



- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidades en manejo de personal.
- Habilidad con números.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Nacionalidad: Salvadoreño por nacimiento.
- iv. Ser de moralidad notoria y no tener conflicto de intereses con el cargo.
- v. Obtener el finiquito de sus cuentas si hubiese administrado o manejado fondos públicos.
- vi. Hallarse libre de reclamaciones de toda clase, caso de haber sido contratista de obras públicas costeadas con fondos del Estado o del Municipio.
- vii. Hallarse solvente con la Hacienda Pública y con el Municipio.
- viii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- ix. Proactivo.
- x. Alto grado de responsabilidad.



- xi. No tener pendientes contratos o concesiones con el Estado, para explotación de riquezas nacionales o de servicios públicos, así como los que hayan aceptado ser representantes o apoderados administrativos de aquéllos, o de sociedades extranjeras que se hallen en los mismos casos.
- xii. Con iniciativa y creatividad.
- xiii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- xiv. Con honestidad y seriedad profesional.
- xv. Abierto al trabajo en equipo.
- xvi. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Proponer planes de supervisión y controles de inventario de materiales en Bodega y personal a su cargo.
- ii. Coordinar con la Unidad de Finanzas labores para la programación de las adquisiciones anuales y periódicas de la municipalidad.
- iii. Elaborar cartera de compras por proyecto anual.
- iv. Elaborar cartera de compras en concepto de insumos para el funcionamiento de la Alcaldía cada tres meses.
- v. Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de compra o contratación.
- vi. Adecuar conjuntamente con la unidad solicitante, las bases de licitación o concurso.
- vii. Realizar la recepción y apertura de las ofertas.



- viii. Levantar las actas recepción y apertura de las ofertas.
- ix. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- x. Velar por el registro y archivo riguroso de la documentación interviniente en las adquisiciones realizadas por la Unidad.
- xi. Realizar control y seguimiento de los procesos de compras y adquisiciones, llevando el expediente respectivo.
- xii. Supervisar el resguardo y abastecimiento de los materiales, equipo y materiales de Bodega.
- xiii. Solicitar asesoría de peritos o técnicos cuando así lo requieran la naturaleza de la adquisición y contratación.
- xiv. Levantar conjuntamente con la unidad solicitante el acta de recepción final de las adquisiciones o contrataciones de obras, bienes y servicios.
- xv. Actualizar banco de datos institucional, de oferentes y contratistas, clasificada por especialización y categoría.
- xvi. Informar periódicamente de las adquisiciones y contrataciones a realizarse.
- xvii. Cumplir las responsabilidades establecidas en la Ley de adquisiciones y Contrataciones Institucionales.
- xviii. Revisar planillas del personal involucrado en proyectos.
- xix. Asumir cualquier otra tarea que le sea encomendada por el/la Jefe/a inmediato.



47. Título del Puesto: Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI).

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en asistencia técnica y de apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente del Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Bachiller en área de contabilidad o administración. Con conocimientos de las leyes municipales y administración municipal.
 - ii. Experiencia:** Un año desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.
- viii. Abierto al trabajo en equipo.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Apoyar en la elaboración del Plan de Compras Anual de la Municipalidad.
- ii. Elaboración de planillas de pago de caminos vecinales y otros proyectos.
- iii. Levantar las actas de recepción y apertura de las ofertas.
- iv. Ejecutar el proceso de adquisición y contratación de obras, bienes y servicios.
- v. Actualizar banco de datos institucional, de oferentes y contratistas.



- vi. Supervisar controles de inventarios de suministros en Bodega.
- vii. Recolectar requisiciones de las diferentes unidades.
- viii. Colaborar en la actualización del banco de datos institucional, de oferentes y contratistas, clasificada por especialización y categoría.
- ix. Efectuar la venta de bases de licitación.
- x. Mantener la documentación interviniente en las adquisiciones en orden.
- xi. Colaborar en la elaboración de informes solicitados por su Jefe/a inmediato/a.
- xii. Cumplir las responsabilidades establecidas en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.
- xiii. Asumir cualquier otra tarea que le sea encomendada por el/la Jefe/a inmediato.



48. Título del Puesto: Encargado de Bodega.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo con responsabilidades en el resguardo y organización de materiales y equipo presente en bodega; por lo que requiere de la aplicación de conocimientos técnicos y administrativos. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Bachillerato. Con capacitaciones en Administración de Inventarios, y conocimientos en manejo de herramientas informáticas.
 - ii. Experiencia:** Dos años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades psicomotrices.
 - Capacidades físicas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidad con números.
- Destreza en organización de materiales.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Masculino.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con honestidad y seriedad profesional.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Controlar la entrada y salida de materiales de bodega.
- ii. Entregar suministros a los empleados de acuerdo a requisiciones autorizadas.
- iii. Elaborar mensualmente informe de consumo y existencias de materiales, herramientas e insumos.
- iv. Mantener actualizado inventarios de materiales, herramientas e insumos.
- v. Tramitar con la UACI, los materiales, herramientas y útiles de oficina, para mantener el “stock” adecuado de inventario.



- vi. Organizar los materiales, equipos y herramientas presentes en Bodega, asegurando su preservación y fácil identificación.
- vii. Archivar los documentos de respaldo de las actividades realizadas.
- viii. Asumir cualquier otra tarea que le sea encomendada por el/la Jefe/a inmediato.





49. Título del Puesto: Encargado/a de Proyectos y Gestión Internacional.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico, con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas especializadas y complejas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, esfuerzo físico, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales que pueden implicar riesgos físicos por el trabajo de campo que realiza, además de estar expuesto a calor ambiental.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y ejerce labores de supervisión al puesto de Encargado/a de Liquidación de Proyectos, Operador de Motoniveladora y al personal involucrado en proyectos.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Ingeniería Civil. Con capacitaciones en Planificación y Desarrollo Local, y conocimientos de las Leyes Municipales.
 - ii. Experiencia:** Dos años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.



- Capacidades psicomotrices.
- Capacidades sensoriales.
- Habilidades para la negociación.
- Habilidades para la comunicación.
- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidad con números.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 28 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaborar en coordinación con la UACI el Plan Anual de Inversiones.



- ii. Formular proyectos de obras y elaborar informes técnicos a ser presentados al Concejo Municipal.
- iii. Revisar los documentos de las obras: licitación y carpetas.
- iv. Velar por el cumplimiento de la carpeta técnica.
- v. Establecer indicadores de avance de la obra.
- vi. Registrar, archivar y controlar documentación de la Unidad.
- vii. Mantener reuniones con el/la Gerente de Servicios Municipales, con el/la Jefe/a de la UACI y ejecutores sobre el avance de los proyectos.
- viii. Revisar los documentos técnicos que se emiten como diseño de obra.
- ix. Entregar reportes mensuales y dar seguimiento a las deficiencias en los proyectos en ejecución.
- x. Custodiar los registros de las actividades de control de calidad.
- xi. Solicitar planos por correcciones en campo (actualizaciones).
- xii. Investigar sobre la obra a diseñar.
- xiii. Hacer presupuesto por obras pequeñas.
- xiv. Solicitar las requisiciones de materiales y corroborar su buena calidad.
- xv. Realizar inspecciones y supervisión de la obra y registrar su avance en la bitácora respectiva.
- xvi. Verificar el cumplimiento del presupuesto.
- xvii. Monitorear al personal de la obra.
- xviii. Dar seguimiento a sub proyectos



- xix. Gestionar y mantener relaciones laborales con instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- xx. Elaboración de proyectos a ser presentados a cooperantes internacionales.
- xxi. Elaboración de diagnósticos solicitados por cooperantes internacionales para la colaboración en proyectos municipales.
- xxii. Gestionar la colaboración necesaria con instituciones de cooperación para la realización de proyectos de desarrollo institucional y municipal.
- xxiii. Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos esfuerzos en pro del desarrollo de las capacidades del personal por medio de la realización de capacitaciones.
- xxiv. Elaboración de informes de resultados al Despacho y Concejo Municipal.
- xxv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



50. Título del Puesto: Encargado/a de Liquidación de Proyectos.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel técnico con responsabilidades en la realización de tareas técnicas y administrativas especializadas y complejas. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental, visual y auditivo, además de estar expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Jefe/a Proyectos y Gestión Internacional y no ejerce supervisión sobre ningún puesto laboral.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Con estudios culminados Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría Pública, con estudios universitarios en Ciencias Económicas o similares, mínimo dos años. Con capacitaciones en Normativa Municipal y cursos de computación.
 - ii. Experiencia:** Dos años desempeñando puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidades en la toma de decisiones.
- Habilidad con números.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 24 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Con liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad y seriedad profesional.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Ejecutar el proceso de liquidación de proyectos.
- ii. Control banco-caja de cada proyecto.
- iii. Legalizar cada uno de los documentos de gastos en los proyectos.
- iv. Fotocopiar y archivar cada uno de los documentos de gastos.
- v. Revisar cada una de las chequeras que corresponde a cada proyecto para comprobar que estos estén completos.



- vi. Solicitar las certificaciones de los acuerdos de cada uno de los proyectos y archivarlos.
- vii. Solicitar a Finanzas las remesas de los proyectos.
- viii. Reportar el cumplimiento del trabajo por administración o licitación.
- ix. Asentar las actas de concurso por licitación.
- x. Recolectar la documentación de gastos en cada uno de los proyectos.
- xi. Solicitar la legalización de cada documento de gastos.
- xii. Formular las respectivas liquidaciones de gastos en cada uno de los proyectos.
- xiii. Verificar que cada uno de los documentos esté completo.
- xiv. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato



51. Título del Puesto: Jefe/a de Recursos Humanos.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de dirección, caracterizado por ser responsable de la toma de decisiones, de la organización y planificación de actividades. Las labores requieren de atención continua, esfuerzo mental y está expuesto a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- b) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente de el/la Gerente de Servicios Municipales, y los puestos bajo su supervisión son el de Auxiliar de Recursos Humanos, Vigilante, Ordenanza, Encargado de Transporte y Combustible, Encargado de Mantenimiento de Vehículos y el resto de puestos de la Alcaldía.
- c) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Licenciatura en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial, con capacitación en dirección de personal y relaciones humanas y conocimiento de las Leyes Municipales.
 - ii. Experiencia:** Dos años en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la negociación.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Habilidad en toma de decisiones.
- Destreza en manejo y dirección de personal.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 25 y 40 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Rapidez de decisión.
- vii. Con iniciativa y creatividad.
- viii. Capacidad de juicio.
- ix. Iniciativa, liderazgo, personalidad, capacidad para dirigir, imparcial.
- x. Con honestidad, seriedad profesional, autodidacta, proactivo, solidario.
- xi. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Elaboración del Plan Anual Operativo y presupuesto de Recursos Humanos.
- ii. Proponer políticas administrativas de personal al Concejo Municipal y a el/la Gerente de Servicios Municipales.



- iii. Desarrollar procesos de selección, reclutamiento y contratación.
- iv. Actualizar trimestralmente o cuando fueren necesarios los expedientes del personal.
- v. Controlar la asistencia, permisos, incapacidades y llegadas tardías del personal.
- vi. Tramitar incapacidades del ISSS.
- vii. Proporcionar a tesorería los insumos para la elaboración de planillas salariales
- viii. Coordinar con el/la Gerente de Servicios Municipales la programación de vacaciones para el personal por contrato.
- ix. Efectuar tramites de inscripción de personal al ISSS Y AFP's.
- x. Presentar al Gerente de Servicios Municipales informes trimestrales sobre el desempeño del personal.
- xi. Orientar al personal sobre la utilización de las prestaciones sociales y laborales.
- xii. Velar por el cumplimiento de las normativas de la municipalidad.
- xiii. Realizar un programa de evaluación del desempeño del personal y darle el seguimiento correspondiente.
- xiv. Elaborar planes de capacitación y adiestramiento al personal.
- xv. Revisar y tramitar las solicitudes de becas a empleados de acuerdo a las necesidades que se presenten.
- xvi. Administrar, resguardar y mantener las existencias de papelería de la Alcaldía para las Unidades que la requieran.
- xvii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.



52. Título del Puesto: Auxiliar de Recursos Humanos.

- a) Naturaleza del Puesto:** Este puesto pertenece al nivel de soporte administrativo, caracterizado por ser responsable de brindar apoyo administrativo a su jefe superior inmediato. Las labores requieren de esfuerzo físico, mental, visual, auditivo, atención continua, y está sometido a tensión nerviosa. El trabajo se desarrolla en condiciones ambientales normales.
- d) Dependencia Jerárquica:** Depende directamente el/la Jefe/a de Recursos Humanos, no tiene personal bajo su supervisión; sin embargo, se coordina con el resto de personal administrativo de la Alcaldía.
- b) Requisitos Mínimos:**
- i. Educación y Conocimientos:** Se requiere que el ocupante del puesto haya culminado sus estudios de Bachillerato, con capacitación en dirección de personal y relaciones humanas, y conocimientos de las Leyes Municipales.
 - ii. Experiencia:** Un año en puestos similares.
 - iii. Capacidades, Habilidades y Destrezas:**
 - Capacidades cognoscitivas.
 - Capacidades sensoriales.
 - Habilidades para la comunicación.



- Habilidades para la resolución de conflictos.
- Destreza en organización de datos.
- Destreza en empleo de herramientas computacionales.

d) Características Personales

- i. Edad: Entre 21 y 35 años.
- ii. Sexo: Indiferente.
- iii. Con integridad y discreción sobre información que manipule.
- iv. Proactivo.
- v. Alto grado de responsabilidad.
- vi. Con iniciativa y creatividad.
- vii. Iniciativa, liderazgo, personalidad, imparcial.
- viii. Con honestidad, seriedad profesional, proactivo, solidario.
- ix. Abierto al trabajo en equipo.
- x. Disponibilidad al trabajo fuera del horario laboral oficial.

e) Actividades y Responsabilidades

- i. Colaborar en la elaboración del Plan Anual Operativo y presupuesto de Recursos Humanos
- ii. Apoyar en la actualización trimestral o cuando fuere necesario de los expedientes del personal
- iii. Apoyar en el control de la asistencia, permisos, incapacidades y llegadas tardías del personal.



- iv. Colaborar en la preparación de informes sobre el desempeño del personal
- v. Apoyar la formulación del plan anual de capacitaciones.
- vi. Mantener actualizado el banco de consultores.
- vii. Formular las planillas de retenciones patronales y empleados y presentárselas a tesorería oportunamente.
- viii. Apoyar procesos de reclutamiento y contratación del personal.
- ix. Colaborar en el diseño de manuales, planes e instructivos.
- x. Apoyar tramites de inscripción de personal al ISSS Y AFP's
- xi. Colaborar en la administración, distribución y almacenamiento de papelería.
- xii. Colaborar en la elaboración de requisición de materiales necesarios para el desempeño de las actividades de la Unidad.
- xiii. Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato.

Reubicación Física de las Unidades Administrativas 3.4

Para reubicar las dependencias de la Alcaldía Municipal es necesario identificar y analizar sus relaciones. Para ello, es que se han elaborado los diagramas de relaciones de la Alcaldía Municipal (Figura 3.2 y 3.3), en los que se observan las diferentes unidades administrativas y sectores que componen la Institución con el grado de relación que existe entre ellas, y la razón por la que mantienen dicha relación entre sí. La elaboración de los diagramas se basa en las relaciones funcionales que se encuentran establecidas en el Manual de Organización propuesto para la Alcaldía.

Diagrama de Relaciones de la Oficinas de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

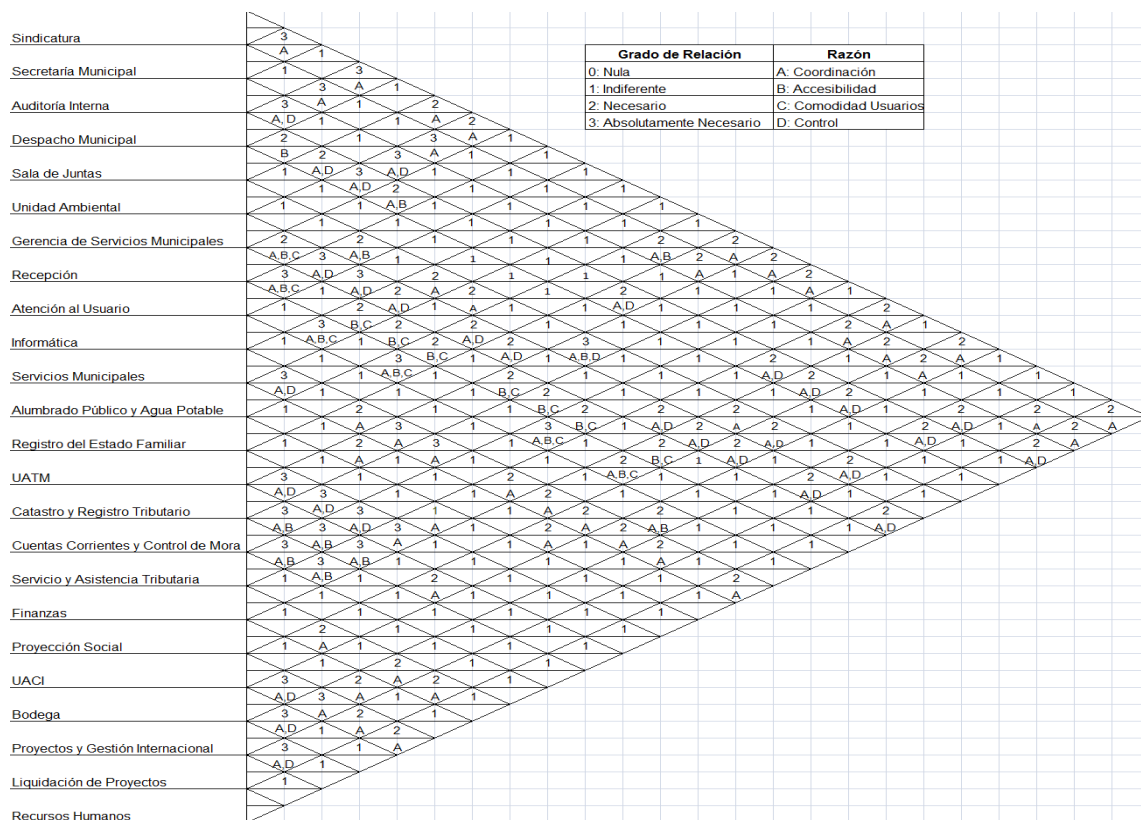


Figura 3.2. Diagrama de relaciones propuesto de las oficinas de la Alcaldía.

Diagrama de Relaciones de las Instalaciones de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

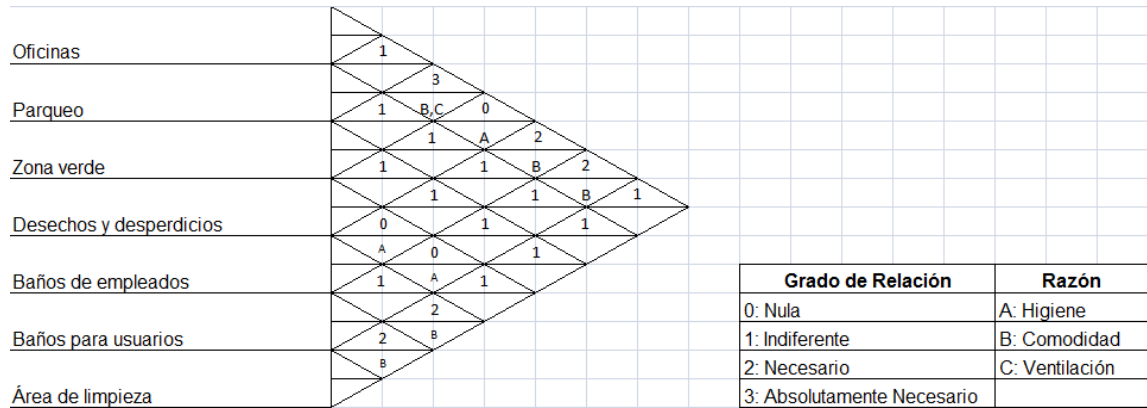


Figura 3.3. Diagrama de relaciones propuesto de las instalaciones de la Alcaldía.

Es de acuerdo a los diagramas de relaciones anteriores que es posible reubicar los espacios de la Institución, conociendo en cuáles unidades es absolutamente necesario, necesario, indiferente o nula que se encuentren cerca. En la figura 3.4 se muestra el plano con la distribución propuesta de la Alcaldía elaborado en base a la información de los diagramas de relaciones elaborados.

Mediante la nueva distribución es posible asegurar una mejor comunicación entre las unidades que mantienen trabajo en común entre sí, y con ello evitar los retrasos que les ocasionaba a los empleados trasladarse de un punto a otro de la Alcaldía, dejando sus lugares de trabajo vacíos por momentos.

Al mantener cerca unas unidades de otras se permite una mejor supervisión, tal es el caso de la ubicación de la Jefatura de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM) y las secciones a su cargo.

Sumado a lo descrito, se encuentra la necesidad de mostrar las ubicaciones de las nuevas unidades y puestos laborales creados a partir del diagnóstico, para con ello identificar la mejor localización de ellas.

Plano de Distribución de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

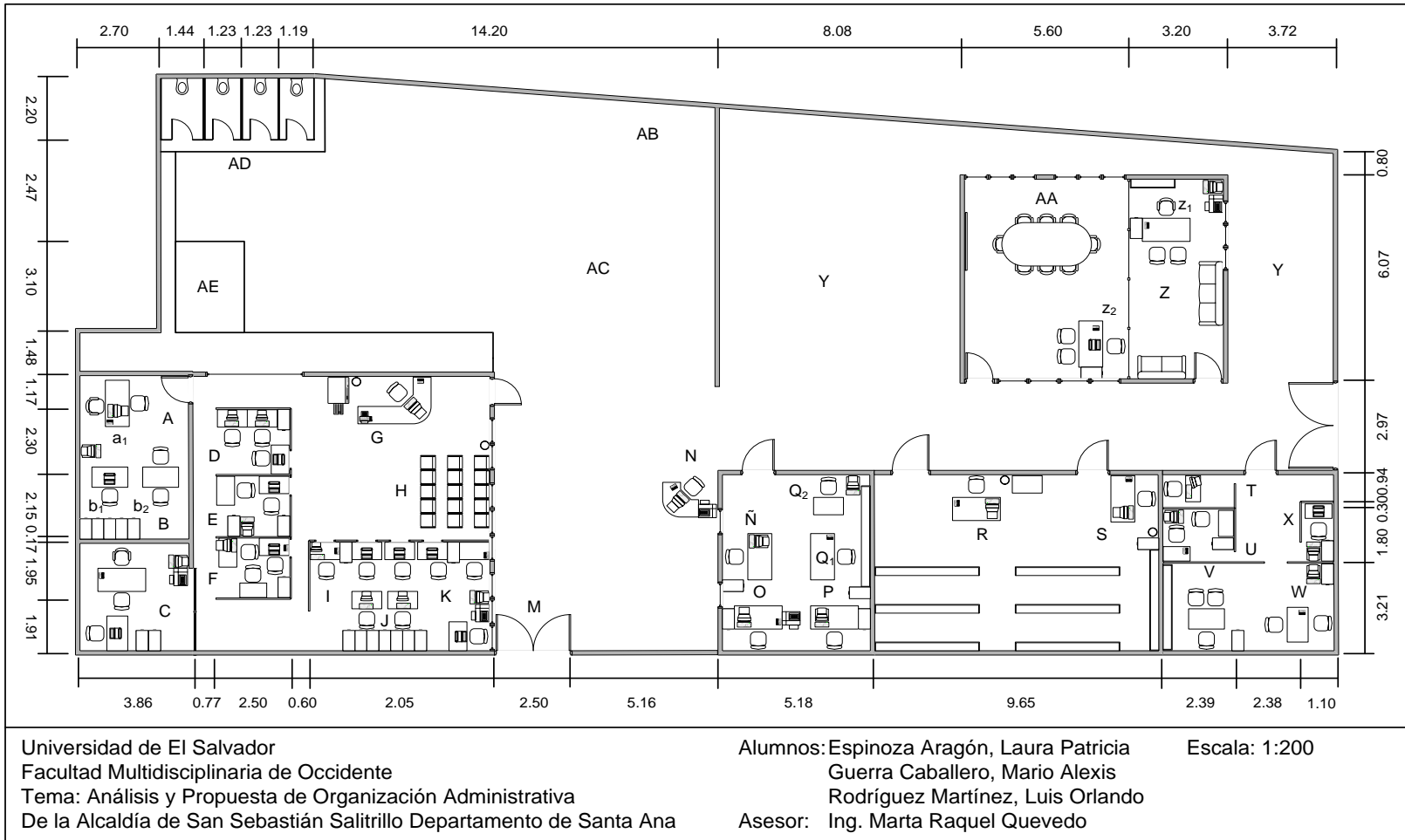


Figura 3.4. Plano de Distribución Propuesto de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

- Descripción de la propuesta de ubicaciones de oficinas de Alcaldía

Tabla 5. Dependencias de la Alcaldía Municipal.

Código	Área	Código	Puestos
A	Unidad de Finanzas	a ₁	Jefe de Finanzas
B	Sección de Contabilidad	b ₁	Encargado de Contabilidad
		b ₂	Auxiliar de Contabilidad
C	Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM)	c ₁	Jefe de UATM
		c ₂	Secretaria UATM
D	Sección de Tesorería	d ₁	Encargado/a de Tesorería
		d ₂	Auxiliar de Tesorería
		d ₃	Cajero Municipal
E	Unidad de Registro del Estado Familiar	e ₁	Jefe/a de Registro del Estado Familiar
		e ₂	Auxiliar de Registro del Estado Familiar
F	Unidad de Servicios Municipales	f ₁	Jefe/a de Servicios Municipales
		f ₂	Secretaria de Servicios Municipales
		f ₃	Encargado de Aseo y Ornato
G	Recepción	g ₁	Recepcionista
H	Sala de Espera		
I	Sección de Servicio y Asistencia Tributaria Municipal	l ₁	Encargado de Servicios y Asistencia Tributaria Municipal
J	Sección de Cuentas Corrientes y Control de Mora	j ₁	Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora
		j ₂	Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora

K	Sección de Catastro y Registro Tributario	k ₁	Encargado de Catastro y Registro Tributario
		k ₂	Auxiliar de Catastro y Registro Tributario
M	Entrada de Vehículos		
N	Unidad de Atención al Usuario		Encargado/a de Atención al Usuario
Ñ	Secretaría Municipal	ñ ₁	Secretario/a Municipal
O	Gerencia de Servicios Municipales		Gerente de Servicios Municipales
P	Sindicatura Municipal	p ₁	Sindico Municipal
Q	Recursos Humanos	q ₁	Jefe de Recursos Humanos
		q ₂	Auxiliar de Recursos Humanos
R	Unidad de Informática	r ₁	Encargado de Informática
S	Bodega	s ₁	Encargado de bodega
T	Unidad de Auditoría Interna		Auditor/a Interna
U	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI)	u ₁	Jefe de UACI
		u ₂	Auxiliar de UACI
V	Unidad de Proyección Social	v ₁	Encargado de Proyección Social
W	Unidad de Proyectos y Gestión Internacional	w ₁	Jefe de Proyectos y Gestión Internacional
X	Sección de Liquidación de Proyectos	x ₁	Encargado de Liquidación de Proyectos
Y	Zona Verde		
Z	Despacho Municipal	z ₁	Alcalde Municipal
		z ₂	Asistente

AA	Sala de Juntas
AB	Zona de Desechos y Desperdicios
AC	Parqueo
AD	Servicios Sanitarios
AE	Lavaderos

CAPÍTULO 04

“Plan de Implementación de la Propuesta de Organización”



Con el objetivo de hacer de los cambios sugeridos y las propuestas planteadas, instrumentos que simplifiquen y mejoren la organización actual de la Alcaldía, es que se elabora el Plan de Implementación, que no es más que la planificación necesaria para introducir las propuestas en la Institución, de manera sencilla y eficiente.

El Capítulo descrito a continuación expone con detalle cada una de las etapas de la implementación de la propuesta de organización de la Alcaldía, además de describir los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

Se hace necesario que el Plan de Implementación contenga de forma sistemática cada uno de los elementos intervinientes en el proceso para hacerlo efectivo y viable. Para las autoridades de la Institución es imprescindible contar con parámetros que les permitan identificar la viabilidad de la implementación, y esto es posible al brindarles el detalle del recurso tiempo para completar la fase inicial de la implementación, el recurso humano para que conozcan la organización que se requerirá realizar, los recursos materiales y financieros para identificar y realizar las gestiones que hagan posible su aprobación.

De ésta manera, se pretende guiar y hacer efectivo el seguimiento de las propuestas del capítulo anterior, y permitir con ésta planificación conocer e identificar los recursos y la organización que implica la ejecución de los cambios sugeridos, y con ello facilitar el proceso de implementación de mejoras a la administración de la Alcaldía que hagan posible brindar mejores servicios a la población y administrar de una mejor manera sus recursos humanos.

De acuerdo al contenido de la Propuesta del capítulo anterior, que sugiere la realización de cambios al organigrama de la Alcaldía, la creación y fusión de unidades, y por consiguiente, cambios a las actividades y perfiles de los puestos administrativos, se sugiere además la necesidad de reubicación de las dependencias de la Institución en base al grado de relación que mantienen entre sí, procediéndose así a su implementación en la Institución. Para lo cual, es necesario planear y organizar el proceso requerido para su correcta implementación como se detalla a continuación.

4.2.1. Presentación de Propuestas a Concejo Municipal

La primera etapa del proceso de implementación de los cambios a la Alcaldía, es presentar las propuestas de mejora del estudio realizado a las autoridades de la Institución que son el Concejo Municipal y el/la Alcalde/sa, para proceder de tal manera a su autorización. Los manuales administrativos no tienen validez sino contienen el visto bueno de las autoridades de la Institución, y los/as empleados/as no toman en consideración un documento que no se encuentra aprobado por las autoridades correspondientes. Por tanto, para echar a andar el proceso de implementación es indispensable contar con el apoyo de las autoridades correspondientes.

Es por ello que se presentarán los Manuales Administrativos a las autoridades, quienes aprobarán su puesta en marcha, o bien, pueden sugerir ciertos cambios a los Manuales y a la nueva distribución de las oficinas, por lo que será necesario realizar éstos ajustes, y después de esto volver a presentar a las autoridades los documentos en mención.

4.2.2. Contratación de Personal para Ocupar Nuevos Puestos Laborales.

Con la propuesta de creación de las nuevas unidades administrativas, de Gerencia de Servicios Municipales, Unidad de Atención al Usuario, Unidad de Informática y Unidad de Finanzas, se hace necesaria la contratación de nuevo personal para la Alcaldía que ocupe los siguientes puestos laborales:

- Gerente de Servicios Municipales.
- Encargado/a de Atención al Usuario.
- Encargado/a de Informática.
- Jefe/a de la Unidad de Finanzas.

El personal a contratar deberá cumplir con lo establecido en los perfiles de puestos, elaborados en el capítulo anterior, para con ello garantizar el buen desempeño del puesto laboral. El sueldo asignado para los ocupantes de los puestos estará a discreción de las autoridades de la Alcaldía, quienes estimarán los sueldos que estimen convenientes.

Con motivo de la creación de la Comisión de Seguimiento y Evaluación, se requerirá contratar los servicios de una persona que ocupe el puesto de Encargado/a de la Comisión de Seguimiento y Evaluación, que se desempeñará mientras dure el proceso de implementación de manuales y cambios propuestos a la Alcaldía.

4.2.3. Integración de Comisión de Seguimiento y Evaluación de Implementación

Es necesario formar un equipo supervisor para el proceso de ejecución, seguimiento y evaluación de la implementación de los Manuales Administrativos, y para organizar al personal para efectuar la reubicación de sus oficinas. La conformación y selección de los miembros de este equipo estará a discreción de las autoridades de la Alcaldía Municipal, quienes evaluarán al personal que cumpla con los requerimientos de capacidad y experiencia para conformar la Comisión.

La dirección de la Comisión estará a cargo de un especialista en el área de organización y métodos, quien se desempeñará ocupando el puesto de Encargado/a de Comisión mientras dure el proceso de implementación de manuales.

Las funciones a desempeñar por este equipo de personas comprenderán:

- a) Participar en reuniones informativas con el grupo de tesis, para presentación de propuestas y respuestas a consultas.
- b) Diseñar parámetros de medición para la implementación de los cambios.
- c) Supervisar la correcta utilización de los manuales administrativos por los empleados.
- d) Solventar dudas sobre el uso de los manuales administrativos a los/as empleados/as de la Alcaldía.
- e) Coordinar reuniones para la discusión de cambios implementados, retroalimentación requerida y experiencias presentadas durante el proceso.
- f) Informar mediante reuniones a los empleados sobre las nuevas ubicaciones de sus oficinas, las causas y los beneficios de su traslado.
- g) Evaluar los cambios implementados y el uso de los Manuales Administrativos por parte de los/as empleados/as.
- h) Retroalimentar el plan de implementación y/o las propuestas de acuerdo a las experiencias que se presenten, en caso de ser necesario.
- i) Elaborar informes de resultados y estado del proceso de implementación a ser presentado a las autoridades de la Alcaldía (Concejo y Alcalde Municipal) para su revisión y análisis.

4.2.4. Reproducción y Distribución de Manuales Administrativos

Para difundir el contenido de las propuestas es necesario, luego de su aprobación proceder a su reproducción de acuerdo al número de jefaturas de unidad, para que sean ellos los responsables de resguardar y administrar el uso de los Manuales Administrativos de la Alcaldía. Sin embargo, no todas las

dependencias tendrán los Manuales Administrativos completos, en su lugar se les entregarán copias de lo contenido en el Manual de Organización correspondiente a su unidad y las descripciones de puestos establecidas en el Manual Descriptor de Puestos de sus unidades, respectivamente.

Para identificar claramente la distribución y el número de copias necesarias para el uso de los Manuales Administrativos, se muestran a continuación las dependencias que los contendrán.

Tabla 6. Distribución de los Manuales Administrativos

Unidades	Manuales Administrativos Completos	Manuales Administrativos de la Unidad
Concejo Municipal	X	
Secretario/a Municipal		X
Síndico/a Municipal		X
Auditor/a Interno/a	X	
Alcalde Municipal	X	
Director/a del CAM		X
Encargado/a de Medio Ambiente		X
Gerente de Servicios Municipales	X	
Encargado/a de Atención al Usuario		X
Encargado/a de Informática		X
Jefe/a de Servicios Municipales		X
Jefe/a del Registro del Estado Familiar		X
Jefe/a de la UATM		X
Jefe/a de Distrito Municipal		X
Jefe/a de Finanzas		X
Jefe/a de Proyección Social		X
Jefe/a de la UACI		X
Jefe/a de Proyectos y Gestión Internacional		X
Jefe/a de Recursos Humanos	X	
Total	5	14

Según los datos anteriores serán necesarias 5 copias de los Manuales Administrativos completos, debido a la naturaleza de las unidades a las que van destinados, y son necesarias 14 copias de los Manuales Administrativos que contendrán únicamente la información relativa a las unidades a las que van destinados.

4.2.5. Capacitación a Jefaturas y Mandos Medios en la utilización de los Manuales Administrativos

Para hacer de los manuales administrativos una herramienta útil en el desempeño de las labores se deben realizar capacitaciones sobre el propósito y uso de los manuales administrativos, y para informar a los/as empleados/as de la Institución sobre las nuevas ubicaciones de sus oficinas.

La realización de las capacitaciones dividirá al personal involucrado en 3 grupos, con el objeto de no entorpecer el desempeño de las labores cotidianas. Los puestos contenidos en el manual levantado son 52, sin embargo, dos o más personas se desempeñan en el mismo puesto, contabilizando así 66 personas a considerar en las capacitaciones, por tanto se formarán 3 grupos de 22 personas.

Las capacitaciones tendrán una duración aproximada de 3 horas y serán programadas en coordinación con el Gerente de Servicios Municipales y el/la Jefe/a de Recursos Humanos; contando previamente de la autorización del Concejo y Alcalde Municipal.

A continuación se presenta una propuesta de la distribución de los puestos involucrados en las capacitaciones.

Tabla 7. Distribución de empleados para realización de capacitaciones.

Grupo #1		Grupo #2		Grupo #3	
Puestos	N°	Puestos	N°	Puestos	N°
Concejal Municipal	8	Gerente de Servicios Municipales	1	Secretaria del CAM	1
Alcalde Municipal	1	Auditor/a Interno/a	1	Auxiliar de Medio Ambiente	1
Síndico/a Municipal	1	Asistente de Alcalde	1	Recepcionista	1
Secretario/a Municipal	1	Delegado Contravencional del CAM	1	Auxiliar de Alumbrado Público	1
Director/a del CAM	1	Encargado/a de Medio Ambiente	1	Encargado de Cementerio	1
Jefe/a de Servicios Municipales	1	Encargado/a de Atención al Usuario	1	Auxiliar de Registro del Estado Familiar	1
Jefe/a de Registro del Estado Familiar	1	Encargado de Alumbrado Público y Agua Potable	1	Secretaria de la UATM	1
Jefe de la UATM	1	Encargado de Aseo Público y Ornato	1	Auxiliar de Catastro y Registro Tributario	1
Encargado/a de Catastro y Registro Tributario	1	Encargado/a de Cuentas Corrientes y Control de Mora	1	Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora	3
Jefe/a de Distrito Municipal	1	Auxiliar de Cuentas Corrientes y Control de Mora	1	Encargado/a de Servicios y Asistencia Tributaria	1
Jefe/a de Finanzas	1	Cajero/a de Distrito Municipal	1	Recepcionista de Distrito Municipal	1
Jefe/a de Proyección Social	1	Auxiliar de Cuentas Corrientes de Distrito Municipal	3	Auxiliar de Cuentas Corrientes de Distrito Municipal	4
Jefe/a de la UACI	1	Encargado/a de Contabilidad	1	Auxiliar de Tesorería	1
Jefe/a de Proyectos y Gestión Internacional	1	Encargado/a de Tesorería	1	Encargado/a de Recreación Deportiva Municipal	1
Jefe/a de Recursos Humanos	1	Cajero Municipal	1	Encargado/a de Bodega	1

		Encargado/a de Biblioteca y Promoción Cultural Municipal	1	Encargado/a de Liquidación de Proyectos	1
		Encargado/a de Clínica Municipal	1	Auxiliar de Recursos Humanos	1
		Auxiliar de la UACI	1		
		Encargado/a de Informática	1		
		Secretaria de Servicios Municipales	1		
Total Grupo #1	22	Total Grupo #2	22	Total Grupo #3	22

4.2.6. Implementación

Contando con la autorización del Concejo y Alcalde/sa Municipal, y luego de haber capacitado al personal de la Institución, distribuido los Manuales Administrativos correspondientes, e informado sobre la importancia de cambiar las ubicaciones de ciertas oficinas. Se procederá a fomentar la correcta utilización de los Manuales y a reubicar las oficinas. El proceso de implementación estará a cargo de la Comisión de Evaluación y Seguimiento, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos y el Equipo Consultor, quienes velarán por su dirección y funcionamiento.

Se debe verificar la utilización del manual respectivo en las contrataciones de personal a realizarse, de tal forma que el personal contratado cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de Descripción de Puestos, para el buen desempeño del trabajo.

Al personal de nuevo ingreso se le debe hacer entrega de una copia de la descripción de su puesto además de explicarle sus labores, con el objeto de

que conozca las funciones de su unidad, y las actividades y responsabilidades de su puesto laboral.

A cada uno de los empleados que ocupan los puestos laborales descritos en el Manual de Descripción de Puestos elaborado se le deben de explicar claramente sus actividades y responsabilidades establecidas en el Manual, y las relaciones que mantendrá con el resto de Unidades de la Alcaldía en base a sus actividades.

4.2.7. Evaluación y Seguimiento

Para asegurar que el proceso de implementación de los Manuales Administrativos cumpla con los objetivos que éstos persiguen, y efectuar las correcciones necesarias de acuerdo a las experiencias presentadas, se requiere que se efectúen evaluaciones durante el primer año de su implementación al menos cada tres meses, siendo los encargados de dicha evaluación la Comisión de Evaluación y Seguimiento, en coordinación con la Unidad de Recursos Humanos.

En el caso de las reubicaciones efectuadas se debe mantener en observación la efectividad de éstas, para en caso de ser necesario hacer las modificaciones que se requieran.

Durante el proceso de evaluación se propondrán las mejoras o cambios necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de los manuales en la Institución.

Para visualizar de una mejor manera cada una de las etapas y actividades involucradas en la Implementación de los Manuales Administrativos de la

Alcaldía, se presenta a continuación la diagramación con la respectiva descripción narrativa y documentos intervinientes en éste proceso (Figura 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4), en el que se detallan el responsable de cada una de las actividades, el número de actividades involucradas, la descripción de la actividad y los documentos intervinientes en el proceso.

Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana

HOJA N° 1 DE 4
 CODIGO: _____
 VIGENCIA: _____

PROCEDIMIENTO: Implementación de Manuales Administrativos
 UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Comisión de Evaluación y Seguimiento

DESCRIPCION NARRATIVA DEL PROCESO

RESPONSABLE	N°	ACTIVIDAD
Equipo Consultor	1	Elabora Manuales Administrativos.
Despacho Municipal	2	Recibe y revisa los Manuales Administrativos (A).
	3	Convoca a reunión de Concejo.
Concejo Municipal	4	Recibe y revisa Manuales Administrativos (A).
	5	Si hay sugerencias de modificaciones regresa Manuales Administrativos (A) a Equipo Consultor para efectuar los cambios, y el proceso regresa a la actividad N° 1 de ésta descripción narrativa.
	6	Si no hay sugerencias da visto bueno a los Manuales Administrativos (A), margina y autoriza su implementación.
	7	Archiva los Manuales Administrativos (A).
Gerencia de Servicios Municipales, Recursos Humanos y Equipo Consultor	8	Reciben y revisan Carta de Autorización (B).
	9	Planifican integrantes de Comisión de Seguimiento y Evaluación.
	10	Convocan a reunión de integrantes de Comisión de Seguimiento y Evaluación.
Comisión de Seguimiento y Evaluación	11	Reciben y revisan Carta de Autorización (B).
	12	Planifica Informe de Recursos y Costos (C) y solicita telefónicamente tres cotizaciones.
	13	Archiva Informe de Recursos y Costos (C).
Suministrante	14	Recibe Solicitud de Cotización.
	15	Elabora Cotización de Insumos (D).
	16	Archiva copia de Cotización de Insumos (D ₁).

Comisión de Seguimiento y Evaluación	17	Recibe y revisa Cotización de Insumos (D).
	18	Elabora Informe de Recursos y Costos (C).
	19	Archiva Copia de Cotización de Insumos (D ₂).
Despacho Municipal	20	Recibe y revisa Informe de Recursos y Costos (C).
	21	Convoca a reunión de Concejo.
Concejo Municipal	22	Recibe Informe de Recursos y Costos (C) con Cotización de Insumos (D), verificando que cumpla con los requisitos necesarios para su trámite.
	23	Si hay sugerencias de modificaciones regresa Informe de Recursos y Costos (C) con Cotizaciones (D) a Comisión de Evaluación y Seguimiento para efectuar los cambios, y el proceso regresa a la actividad N° 12 de ésta descripción narrativa.
	24	Si no hay sugerencias autoriza Informe de Recursos y Costos (C).
	25	Archiva Informe de Recursos y Costos (C) y Cotizaciones (D).
Comisión de Seguimiento y Evaluación	26	Recibe y revisa Carta de Autorización de Informe de Recursos y Costos (E).
	27	Elabora Orden de Compra (F).
	28	Archiva Carta de Autorización de Informe de Recursos y Costos (E).
Suministrante	29	Recibe y revisa Orden de Compra (F).
	30	Prepara el pedido detallado en la Orden de Compra (F), desarrollándose el proceso de entrega de insumos en la Alcaldía.
	31	Recibe el Acta de Recepción (G), extendida por la Alcaldía.
	32	Elabora Factura (H) en original y dos copias.
	33	Archiva Orden de Compra (F), Acta de Recepción (G) y Copia de Factura (H ₂).
Comisión de Seguimiento y Evaluación	34	Encargado/a recibe original y copia de Factura (H y H ₁) y copia de Acta de Recepción (G ₁).
	35	Jefe de Comisión recibe y revisa la documentación, desarrollándose el proceso de pago.
	36	Archiva Copia de Factura (H ₁) y Copia de Acta de Recepción (G ₁).
Concejo Municipal	37	Recibe y revisa Factura de Compra (H).
	38	Archiva Factura de Compra (H).
Equipo Consultor	39	Reproduce Manuales Administrativos (A).
	40	Prepara capacitaciones a personal administrativo.
	41	Convoca a personal en base a la planificación.
	42	Realiza proceso de capacitación al personal.
	43	Distribuye Manuales Administrativos (A).

Comisión de Seguimiento y Evaluación	44	Planifica reuniones periódicas.
	45	Evalúa uso de Manuales Administrativos (A).
	46	Retroalimenta Manuales Administrativos (A).
Final del Procedimiento		

DOCUMENTOS INTERVINIENTES EN EL PROCEDIMIENTO

N°	DOCUMENTO	DISTRIBUCIÓN	DEPENDENCIA
A	Manuales Administrativos	Original	Concejo Municipal
B	Carta de Autorización de Manuales Administrativos	Original	Comisión de Evaluación y Seguimiento
C	Informe de Recursos y Costos	Original	Concejo Municipal
D	Cotización de Insumos	Original	Concejo Municipal
		1a. Copia	Suministrante
		2a. Copia	Comisión de Evaluación y Seguimiento
E	Carta de Autorización de Informe de Recursos y Costos	Original	Comisión de Evaluación y Seguimiento
F	Orden de Compra	Original	Suministrante
G	Acta de Recepción de Insumos	Original	Suministrante
		2a. Copia	Comisión de Evaluación y Seguimiento
H	Factura de insumos	Original	Concejo Municipal
		1a. Copia	Comisión de Evaluación y Seguimiento
		2a. Copia	Suministrante

Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana

HOJA N°1 DE 4
 CÓDIGO: _____
 VIGENCIA: _____

PROCEDIMIENTO: Implementación de Manuales Administrativos
 UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Comisión de Evaluación y Seguimiento

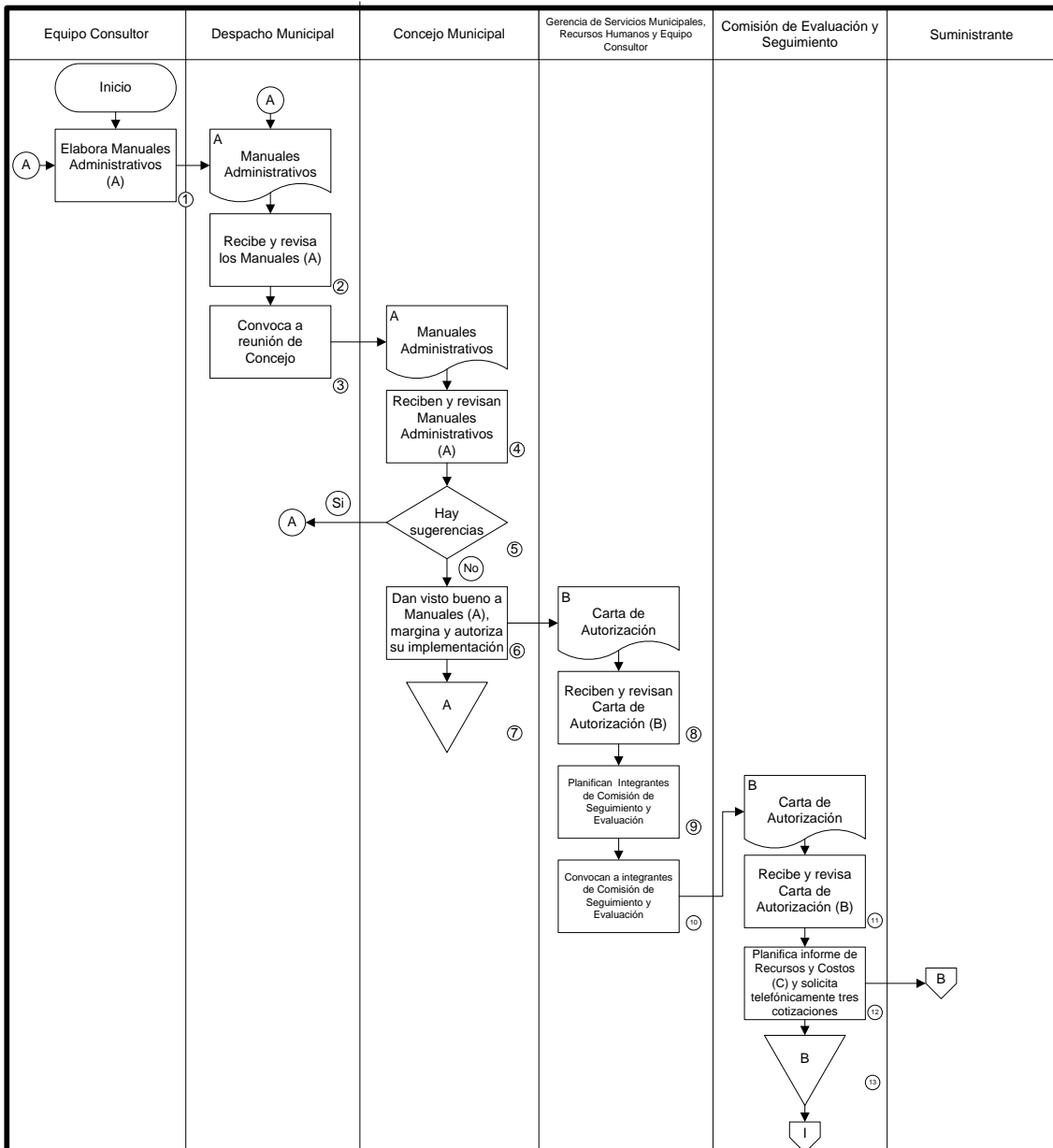


Figura 4.1. Diagramación de Implementación de Manuales (página N°1).

**Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana**

HOJA N°2 DE 4
CÓDIGO: _____
VIGENCIA: _____

PROCEDIMIENTO: Implementación de Manuales Administrativos
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Comisión de Evaluación y Seguimiento

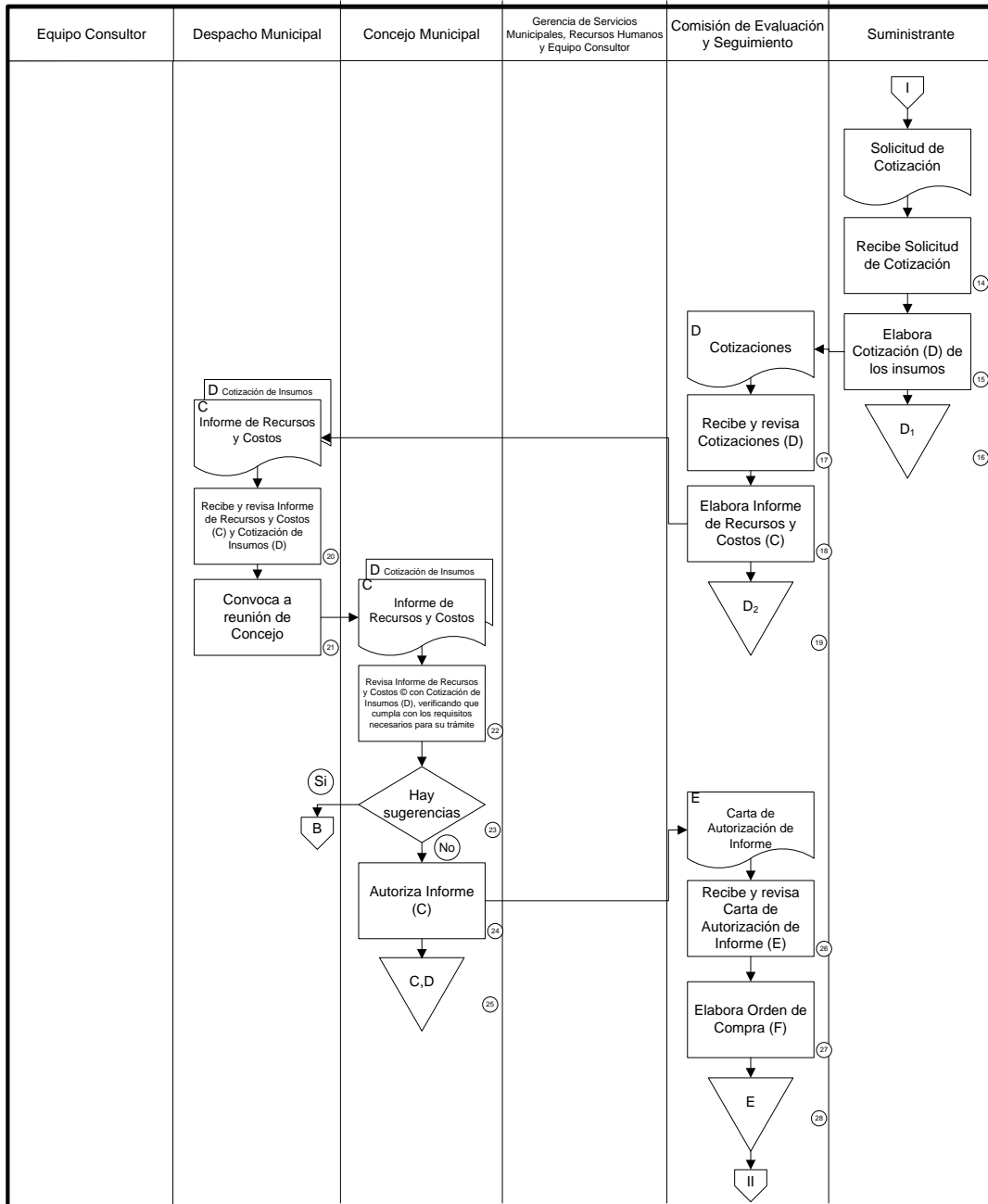


Figura 4.2. Diagramación de Implementación de Manuales (página N°2).

Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana

HOJA N°3 DE 4
 CÓDIGO: _____
 VIGENCIA: _____

PROCEDIMIENTO: Implementación de Manuales Administrativos
 UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Comisión de Evaluación y Seguimiento

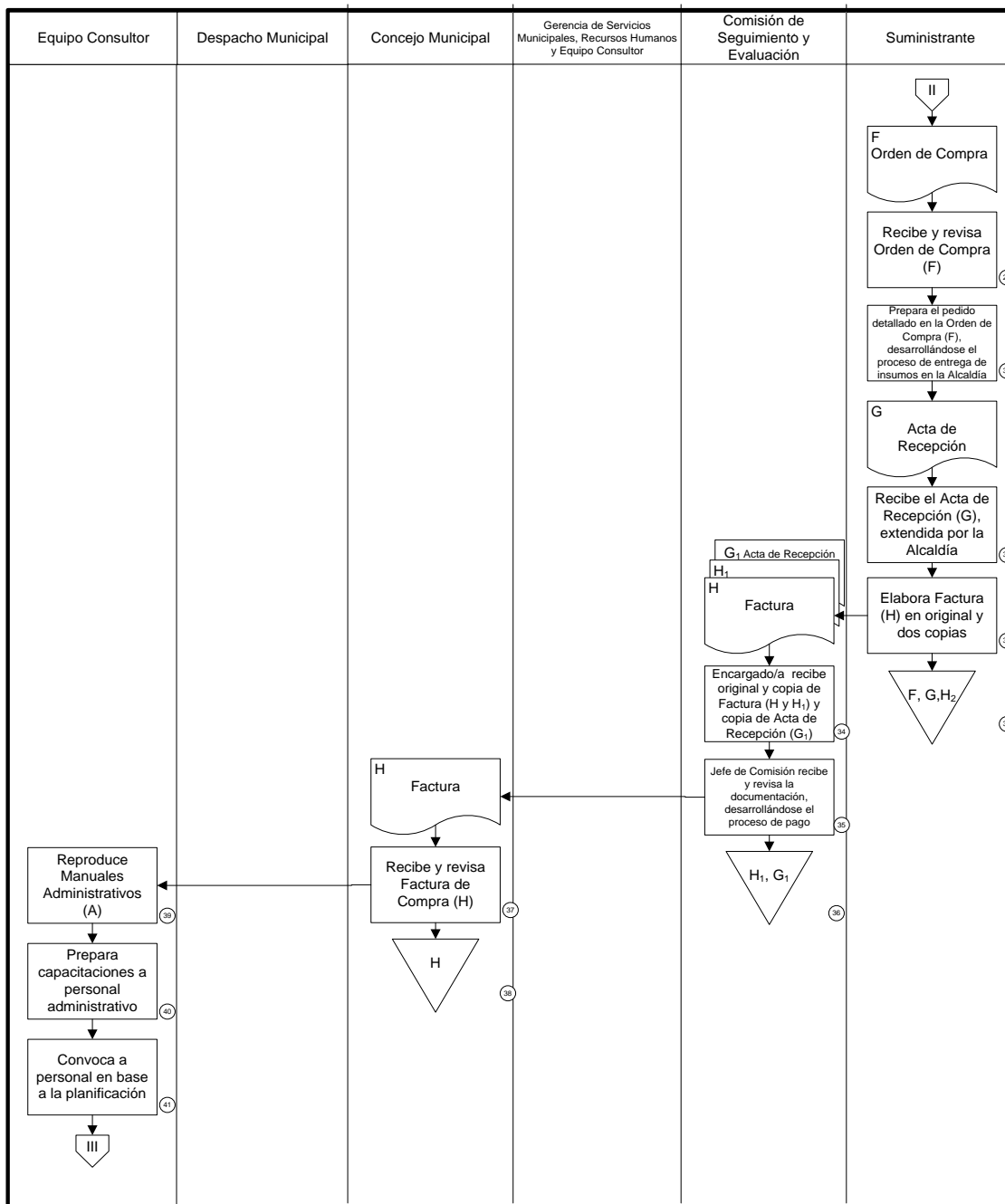


Figura 4.3. Diagramación de Implementación de Manuales (página N°3).

**Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo
Departamento de Santa Ana**

HOJA N°4 DE 4
CÓDIGO: _____
VIGENCIA: _____

PROCEDIMIENTO: Implementación de Manuales Administrativos
UNIDAD ORGANIZATIVA RESPONSABLE: Comisión de Evaluación y Seguimiento

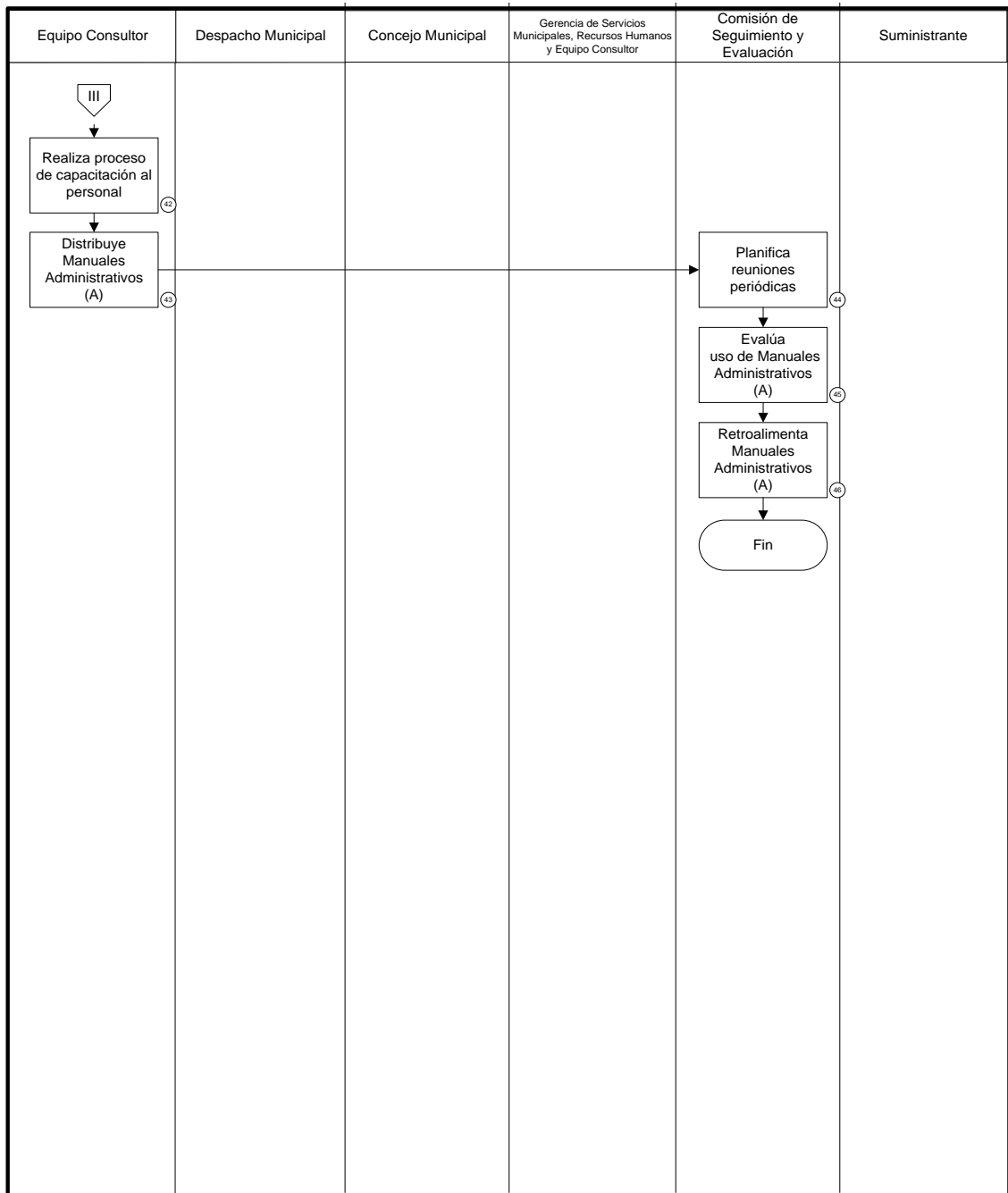


Figura 4.4. Diagramación de Implementación de Manuales (página N°4).

Estimación de Recursos y Costos 4.2

A continuación se presenta el presupuesto del proceso de implementación de los Manuales Administrativos en la Alcaldía y la reubicación de las oficinas con la correspondiente ubicación de las nuevas unidades y puestos laborales.

4.3.1. Estimación de Recursos y Costos de los Manuales Administrativos

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo	Sub-Total
Reproducción de los Manuales				
- Computadora	1	Propiedad de la Alcaldía	-	
- Impresora	1	Propiedad de la Alcaldía	-	
- Cartucho de Tinta Negra (IP1800)	1	\$15.00	\$15.00	
- Cartucho de Tinta de Color (IP1800)	1	\$18.00	\$18.00	
- Resma de Papel	4	\$4.50	\$18.00	
- Encuadernación	5	\$2.50	\$12.50	
- Fotocopias	275	\$0.01	\$2.75	
				<u>\$66.25</u>
Capacitación				
- Local	1	Propiedad de la Alcaldía		
- Sillas	70	Propiedad de la Alcaldía		
- Computadora	1	Propiedad de la Alcaldía		
- Impresora	1	Propiedad de la Alcaldía		
- Proyector	1	Propiedad de la Alcaldía		
- Resma de papel para apuntes	1	\$4.50	\$4.50	

- Caja de Folder	1	\$4.50	\$4.50	
- Cartucho de Tinta Negra (IP1800)	1	\$15.00	\$15.00	
- Cartucho de Tinta de Color (IP1800)	1	\$18.00	\$18.00	
- Lapiceros	70	\$0.11	\$7.70	
- Refrigerio	75	\$1.50	\$112.50	
- Equipo Capacitador		Ad Honoren		
				\$162.20
Otros Gastos (5%)			\$11.43	\$11.43
Total de Implementación de Manuales Administrativos				\$239.88

4.3.2. Estimación de Recursos y Costos de Reubicación de Oficinas de la Alcaldía

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo	Sub-Total
Reproducción de Diagrama de Planta				
- Computadora	1	Propiedad de la Alcaldía	-	
- Impresora	1	Propiedad de la Alcaldía	-	
- Impresiones	21	\$0.60	\$12.60	
- Páginas de papel bond	100	\$0.015	\$1.50	
				\$14.10
Mobiliario				
- Escritorios	5	\$109.00		\$545.00
- Archiveros	2	\$69.90		\$139.80
- Sillas	5	\$28.90		\$144.50
- Computadoras	5	\$399.00		\$1995.00
- Teléfonos	5	\$15.00		\$75.00
- Impresoras	2	\$32.90		\$65.80
				\$2,965.10
Otros Gastos (5%)			\$148.96	\$148.96
Total de Reubicación de Oficinas				\$3,128.16

Para estimar el tiempo de implementación y seguimiento de los Manuales Administrativos, y del tiempo que se requiere para la redistribución de oficinas se hace uso del Gráfico de Gantt, para con su esquema visualizar cada una de las etapas del proceso y su duración. Por lo tanto, en la gráfica siguiente se detalla el tiempo estimado para la realización de cada una de las etapas de los procesos en mención.

En base al gráfico de Gantt es que se estima que el proceso de implementación tendrá una duración aproximada de 15 meses, durante los cuales se cumplirán las etapas descritas con anterioridad. Después de éste período la unidad a cargo del seguimiento a los Manuales Administrativos será la Unidad de Recursos Humanos, quien evaluará su uso y será la encargada del proceso de actualización de los Manuales Administrativos, en base a los cambios organizativos que se den en la Institución.

Etapas y Duración de las etapas del Plan de Implementación (Gráfico de Gantt)

N°	Nombre de Tarea	Duración en semanas	Predecesoras	Nombres de los Recursos
1	Presentación y Aprobación de Propuestas a Concejo Municipal	4		Equipo Consultor
2	Integración de Comisión de Seguimiento y Evaluación	1	1	Alcalde Municipal, Unidad de Recursos Humanos y Equipo Consultor
3	Estimación de Recursos y Costos	1	2	Comisión de Evaluación y Seguimiento
4	Presentación y aprobación de Informe de Costos	2	3	Comisión de Evaluación y Seguimiento
5	Compra de insumos, mobiliario y equipo	1	4	Comisión de Evaluación y Seguimiento
6	Reproducción de Manuales Administrativos	1	5	Equipo Consultor
7	Capacitación a Personal	1	6	Equipo Consultor
8	Distribución de Manuales	1	6	Equipo Consultor
9	Redistribución de Oficinas	2	7	Comisión de Evaluación y Seguimiento
10	Seguimiento a implementación de Manuales Administrativos	48	8	Comisión de Evaluación y Seguimiento

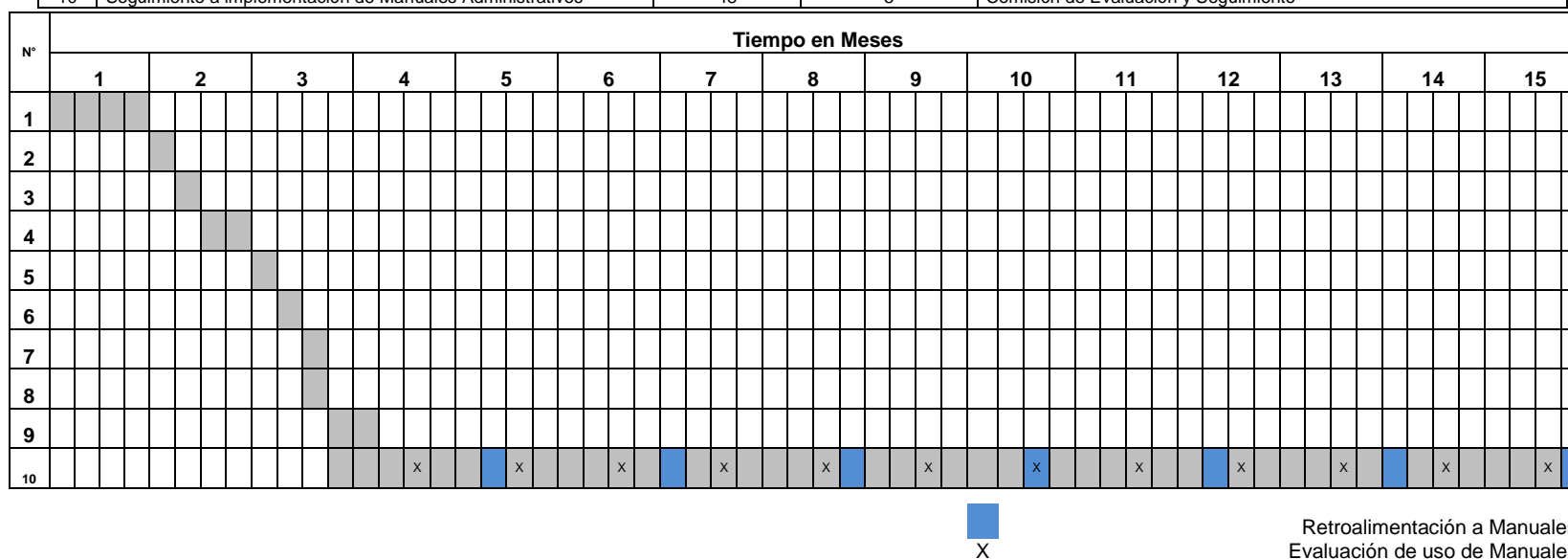


Gráfico 3. Diagrama de Gantt para cálculo de tiempo de implementación

Conclusiones



1. La Alcaldía paso en un período de 6 años de ser una institución pequeña a ser una mediana, experimentando un incremento de 1,391.66% en su número de empleados, siendo su organización modificada en un alto grado, por lo cual la realización de estudios a su organización eran considerados necesarios para con ellos hacer posible la identificación de soluciones a situaciones organizacionales que originaban conflictos en la institución.
2. El organigrama de la Alcaldía no mostraba las dependencias de la Clínica Municipal y de la Unidad de Gestión y Cooperación Internacional, además de requerir ajustes por las labores realizadas por las Unidades de Secretaría Municipal, Recursos Humanos, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), Recuperación de Mora, Servicios Municipales y Proyección Social; mediante los cambios realizados se permitirá que las labores desempeñadas estén acorde a su ubicación dentro del organigrama.
3. El Alcalde Municipal es el principal responsable de la organización de la Alcaldía y el representante legal de la Institución que preside, por lo cual debe ausentarse para participar en reuniones que le permitan gestionar la colaboración hacia la Alcaldía, rendir informes de labores y realizar las demás labores que como representante de la Alcaldía debe cumplir según lo estipulado por las leyes municipales. Es por ello, que se considera que con la propuesta de creación de una Gerencia en la Alcaldía, cuyas labores sean la gestión administrativa de la institución, se contaría con un mejor control y administración.
4. Las organizaciones conforme pasa el tiempo deben crecer y ajustarse a los cambios del entorno, y de las exigencias que el trabajo cotidiano indique que necesitan. La Alcaldía ha mostrado que requiere de mayores recursos

humanos en el área administrativa que le permitan brindar un mejor servicio a los usuarios del municipio, o de contar con un mayor control y dirección en las labores diarias, por ello se ha propuesto la creación de las Unidades de Gerencia de Servicios Municipales, Unidad de Atención al Usuario, Unidad de Informática y la Unidad de Finanzas.

5. La Alcaldía cuenta con los puestos laborales de Encargado/a de Proyectos, Encargado de Liquidación de Proyectos y Bodeguero, que por no ser considerados unidades, sino encontrarse dentro de otras, no cuentan con descripciones precisas de sus funciones y relaciones, atendiendo a las propuestas, que las consideran unidades, los empleados de estas dependencias contarán con una mejor dirección en el desempeño de su trabajo.

6. A pesar de contar en la Alcaldía con Manuales de Organización y de Descripción de Puestos, 34% de los empleados desconocen su existencia, además 76% de las relaciones entre unidades no están contempladas en el manual respectivo, y 68.8% de los puestos laborales requieren de bachilleres para el desempeño de labores que exigen mayores conocimientos, mientras 12.5% de los puestos no requieren experiencia laboral, y se constató que los manuales no muestran en su totalidad el trabajo desempeñado por los miembros de la Institución, dejando de ser un instrumento útil en el desempeño de las labores. Por esto, fueron elaborados los Manuales de Organización y de Descripción de Puestos, que después de capacitar al personal se convertirán en herramientas administrativas útiles y permitirán guiar el trabajo diario y las contrataciones del nuevo personal.

7. Debido al incremento poblacional del Municipio, la Alcaldía Municipal tuvo que ajustarse a los cambios, incrementando sus dependencias y con ello los servicios a la población; sin embargo la ubicación física de las oficinas se efectuó sin un estudio que garantizara que las unidades o secciones con trabajo en común se encontrarían cerca por motivos de coordinación entre sí, tal es el caso de la jefatura de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), la Sección de Servicios y Asistencia Tributaria, Unidad de Sindicatura Municipal, Unidad de Secretaria Municipal y Unidad de Servicios Municipales, lo cual se dedujo del diagrama de relaciones que mostro que el 33% de las dependencias de la institución requerían de ajustes; por lo descrito se propone una nueva distribución a las oficinas que permitirá que las unidades con trabajo en común se coordinen de forma eficaz.

8. Los manuales administrativos sin efectuar capacitaciones a los empleados, que guíen e informen al personal sobre su importancia y uso, no significaran un cambio en la organización, por lo que se deben de hacer acompañar de una jornada de capacitaciones.

9. Mediante el plan de implementación las autoridades de la Institución tendrán una guía que les permita conocer los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo que requiere dicha implementación. Se brinda una guía de trabajo y se presenta la organización que requerirán los cambios propuestos, economizando así recursos humanos y materiales en la planificación de tal implementación.

Recomendaciones



1. Con la finalidad de mejorar y facilitar el trabajo efectuado en la Alcaldía se recomienda autorizar los Manuales Administrativos y la redistribución de la institución.
2. Considerando que los manuales por sí solos no significaran un cambio sino se hacen acompañar de capacitaciones, se recomienda capacitar al personal de la institución no solo sobre el uso de los manuales administrativos, sino también informarles los motivos por los cuales se les trasladará de sus oficinas para evitar confusiones.
3. Es indispensable que una vez implementados los manuales se les de seguimiento, se les evalúe, retroalimente y actualice en caso de ser necesario, para con ello garantizar su efectividad y buen uso.
4. En las contrataciones de personal es necesario atender lo establecido en los perfiles de puestos de los manuales, de tal forma que se cuente en la Institución con el personal que reúna las características indispensables para el desempeño del puesto laboral respectivo.
5. Es importante que a los nuevos empleados se les informe sobre sus responsabilidades, actividades y las funciones asignadas a las unidades que pertenecerán, para lo cual se les debe facilitar una copia de la descripción de su puesto laboral y de la unidad a la que pertenecerán, además de orientarles sobre su uso.
6. Es necesaria la realización de un estudio enfocado al levantamiento y revisión de procedimientos, que permita elaborar y/o proponer mejoras a los formularios actualmente utilizados, para con ello orientar de una mejor manera el trabajo a realizar garantizando su orden y efectividad,

considerando lo establecido en los manuales de organización y descripción de puestos elaborados en este trabajo de grado para la Alcaldía.

7. Se considera que al contar con un sistema informático en la Alcaldía que permita realizar los trámites que la población del municipio requiere, tanto los usuarios se beneficiarán al ser atendidos con rapidez, como los empleados de la institución al contar con un sistema que les facilite su trabajo y les permita contar con un mayor control.

Bibliografía



Libros:

- ✓ Martin, W. B. (1998). *Dirección de los servicios de calidad al cliente*. México, D.F.: Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.
- ✓ Razo, C. M. (1998). Planteamiento del tema de investigación. En C. M. Razo, *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (págs. 66-102). Neucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Sampieri, R. H. (2006). El proceso de la investigación cuantitativa. En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación* (págs. 45-51; 99-100). México, D.F.: McGraw-Hill.
- ✓ M., D. R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- ✓ Franklin, B., & Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y Métodos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- ✓ Melgar Callejas, J. M. (2003). *Organización y métodos para el mejoramiento administrativo de las empresas*. San Salvador: Francisco Gavidia.
- ✓ Franklin Fincowsky, B. (2001). *Organización y métodos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- ✓ García Criollo, R. (2005). *Estudio del Trabajo*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- ✓ PNUD. (2008). Perfil de pobreza. En PNUD, *Informe sobre desarrollo humano El Salvador 2007-2008* (págs. 348-349). San Salvador.
- ✓ Robbins, Stephen (2005). *Administración*. (págs. 1-29). México, D.F.: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Huerta, J.J. (2006). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México, D.F.: Pearson Prentice Hall.

Leyes, Ordenanzas y Reglamentos:

- ✓ Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal (2009). *Código Municipal de la República de El Salvador*. Recuperado el 13 de febrero de 2009, del ISDEM: <http://www.isdem.gob.sv>
- ✓ Organismo Legislativo. (26 de Mayo de 2006). *Ley de la Carrera Administrativa Municipal*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/3006af217f96ecd786256d48006ecfd8/0ab8a9638409a53a062571990073891d?OpenDocument>
- ✓ Organismo Legislativo. (5 de Abril de 2000). *Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/8c55d46595f43fb806256d02005a3eab?OpenDocument>
- ✓ Organismo Legislativo. (8 de Septiembre de 1988). *Ley de Creación del Fondo Económico y Social de los Municipios*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ef438004d40bd5dd862564520073ab15/9dfb29ba5bbf49fb0625644f006a4d83?OpenDocument>
- ✓ Organismo Legislativo. (31 de Agosto de 1995). *Ley de la Corte de Cuentas de la República*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ed400a03431a688906256a84005aec75/d12267d2b40609960625644f00688d02?OpenDocument>
- ✓ Organismo Legislativo. (31 de Julio de 2002). *Ley de Seguridad Pública*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/b7bef10c7905bb6206256c3800540027.htm>

- ✓ Organismo Legislativo. (10 de Marzo de 2006). *Ley General Tributaria Municipal*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/ley%20tributaria.htm>
- ✓ CESTA (4 de Mayo de 1998). *Ley de Medio Ambiente*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de CESTA: http://www.cesta-foe.org/recursos/pdfs/Ley_de_medio_ambiente.pdf
- ✓ RESDAL (23 de Diciembre de 2004). *Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de RESDAL: <http://www.resdal.org/Archivo/ley-organica-de-admini-del-estado-sv.htm>
- ✓ RESDAL (20 de Diciembre de 1983). *Constitución Política de la República de El Salvador*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de RESDAL: <http://www.resdal.org/Archivo/d0000072.htm>
- ✓ Organismo Legislativo. (19 de Octubre de 2006). *Ordenanza Reguladora de Tasas por Servicios Municipales de San Sebastián Salitrillo*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Lgordenanzas.htm>
- ✓ Organismo Legislativo. (19 de Octubre de 2006). *Ordenanza reguladora de postes y polines no registrados y considerados propiedad privada en el municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Lgordenanzas.htm>
- ✓ Organismo Legislativo. (19 de Octubre de 2006). *Ordenanza de Autorización y Fiscalización de las Obras Particulares del Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana*. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Lgordenanzas.htm>
- ✓ Organismo Legislativo. (10 de Octubre de 1995). *Ordenanza relacionada con saneamiento ambiental del Municipio de San Sebastián Salitrillo,*

Departamento de Santa Ana. Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Lgordenanzas.htm>

- ✓ Organismo Legislativo. (26 de Marzo de 2008). *Ordenanza Contravencional del Municipio de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana.* Recuperado el 18 de Abril de 2009, de Corte Suprema de Justicia de El Salvador: <http://www.jurisprudencia.gob.sv/Lgordenanzas.htm>
- ✓ Concejo Municipal del Municipio de San Sebastián Salitrillo (2009). *Reglamento Interno de Trabajo.* El Salvador, Santa Ana.: Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, Departamento de Santa Ana.

Páginas de Internet:

- ✓ Ministerio de Economía. (s.f.). *Censos Nacionales.* Recuperado el 29 de Octubre de 2008, de Censos Nacionales: <http://www.censos.gob.sv/>

Revistas:

- ✓ Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (2006). *Plan Estratégico Participativo.* Santa Ana.

Grabaciones:

- ✓ Díaz, Y. L. (2 de Abril de 2009). Antecedentes Organizacionales de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Castaneda, F. H. (19 de Marzo de 2009). Organización de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Auxiliar de Gerencia General de Alcaldía de Santa Tecla (16 de Abril de 2009). Organización de la Alcaldía de Santa Tecla. (G. d. Tesis, Entrevistador)
- ✓ Auxiliar de Registro del Estado Familiar (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Registro del Estado Familiar de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).

- ✓ Encargada de Auditoría Interna (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Auditoría Interna de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Cajero Municipal (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Tesorería de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Jefa de Contabilidad (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad Contabilidad de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargado de Proyección Social (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad Proyección Social de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargada de Medio Ambiente (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Medio Ambiente de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Secretaria Municipal (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Secretaría Municipal de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Jefa de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Administración Tributaria Municipal de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargada de Cuentas Corrientes (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Sección de Cuentas Corrientes de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Auxiliar de Cuentas Corrientes de Distrito Municipal (4 de Septiembre de 2009). Trámites de el Distrito Municipal de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).

- ✓ Encargada de Recuperación de Mora (3 de Septiembre de 2009). Trámites de la Sección de Recuperación de Mora de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargado de Catastro y Registro Tributario (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Sección de Catastro y Registro Tributario de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargada de Servicios y Asistencia Tributaria (2 de Septiembre de 2009). Trámites de la Sección de Servicios y Asistencia Tributaria de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargado de Bodega (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Bodega de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Jefe de Servicios Municipales (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Servicios Municipales de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (3 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Auxiliar de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (1 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Encargada de Liquidación de Proyectos (3 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Liquidación de Proyectos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).
- ✓ Jefa de Recursos Humanos (3 de Septiembre de 2009). Trámites de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo. (G. d. Tesis, Entrevistador).

Anexos



Anexo 1. Listado de Puestos Laborales de la Alcaldía

Inventario de Puestos de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo		
Departamento	Puesto laboral	N° de personas en el puesto
DIRECCIÓN		
Despacho Municipal	Alcalde Municipal	1
Sub-Total		1
TÉCNICOS		
Contabilidad	Jefe de contabilidad	1
Registro del Estado Familiar	Jefe de registro del estado familiar	1
Tesorería	Jefe de Tesorería	1
Auditoría Interna	Auditora Interna	1
Cuentas Corrientes	Jefe de Distrito	1
	Encargado de cuentas corrientes	1
	Encargado de recuperación de mora	1
Unidad de Administración Tributaria Municipal	Jefe de la Unidad de administración tributaria	1
	Encargado de catastro y registro	1
	Auxiliar de catastro	1
	Auxiliar de electricidad y mantenimiento	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	Jefe de la UACI	1
	Encargado de proyectos	1
Transporte y Combustible	Encargado de liquidaciones	1
	Encargado de transporte	1
Biblioteca	Bibliotecaria	1
Proyección Social	Encargado de proyección social	1
Departamento de Servicios Municipales	Jefe de servicios municipales	1
Personal de la Comisión Deportiva	Encargado de deporte	1
Departamento de Agentes Municipales	Directora de agentes municipales	1
Contravencional del C.A.M.	Licda. Jurídica	1
Departamento de Recursos Humanos	Jefe de RR.HH	1
Sub-Total		22
ADMINISTRATIVOS		
Sindicatura	Sindico Municipal	1

Departamento	Puesto laboral	Nº de personas en el puesto
Secretaria Municipal	Secretaria	1
Contabilidad	Auxiliar de contabilidad	1
Registro del estado Familiar	Promotor Social	1
Despacho Municipal	Asistente del Alcalde Municipal	1
Tesorería	Auxiliar de tesorería	1
	Cajero	1
Cuentas Corrientes	Auxiliar de cuentas corrientes	2
Unidad de Administración Tributaria Municipal	Secretaria de la UATM	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales	Auxiliar de la UACI	2
	Recepcionista	1
Bodega	Bodeguero	1
Biblioteca	Auxiliar de bibliotecaria	1
Departamento de Servicios Municipales	Auxiliar de servicios municipales	2
	Secretaria de servicios municipales	1
Departamento de Agentes Municipales	Administrativo	3
Departamento de Recursos Humanos	Auxiliar de RR.HH	1
Medio Ambiente	Auxiliar de Medio Ambiente	1
Inventario de Puestos Administrativos del Distrito Municipal		
Cuentas Corrientes	Auxiliar de cuentas corrientes	7
Sub-Total		30
OPERATIVOS		
Proyección Social	Promotor social	2
Personal de la Comisión Deportiva	Auxiliar de deporte	1
Controladores de transporte colectivo	Controlador de transporte colectivo	3
Vigilancia de la alcaldía	Vigilante	4
Guardaparques	Guardaparque	1
	Ordenanza	1
Motoristas	Motorista	7
Departamento de Servicios Municipales	Supervisor de parques	1
	Auxiliar de supervisor de parques	1
	Recolector de desechos	34
	Jardinero de parques	1

Departamento	Puesto laboral	N° de personas en el puesto
	Mantenimiento de parques	4
	Mantenimiento de zonas verdes	5
	Guadañero	2
	Auxiliar de guadañero	2
	Jardinero	3
	Mantenimiento vehículos	1
	Auxiliar de mantenimiento vehículos	1
Mantto. Alumb. Eléctrico	Encargado de alumbrado público	1
	Auxiliar de alumbrado público	1
Bomberos	Bombero	4
Conmutador nocturno del CAM	Conmutador nocturno del C.A.M.	1
Departamento de Agentes Municipales	Agente municipal	21
	Motorista del C.A.M.	2
	Ordenanza	1
Servicios Varios	Oficios varios	1
	Enfermera	1
	Profesor	1
Operador Motoniveladora	Operador de motoniveladora	3
Distrito Municipal	Ordenanza del distrito	1
	Vigilante	2
	Sub-Total	114
	Total	167

**Anexo 2. Estructura de Entrevista a Jefe de Unidad de Recursos Humanos
de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.**



**Universidad de el Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura**

Entrevista

- 1.** ¿Por qué surge la necesidad de levantar manuales administrativos?
- 2.** ¿Por qué se decidieron a trabajar con ISDEM?
- 3.** ¿En qué año comenzaron a trabajar con el ISDEM?
- 4.** ¿En que trabajaron?
- 5.** ¿Qué departamentos participaron?
- 6.** ¿Cuál fue la duración?
- 7.** ¿Qué beneficios trajo a la alcaldía el levantamiento de los manuales administrativos?
- 8.** ¿Se llevo a cabo algún esfuerzo de capacitación como resultado?
- 9.** ¿Qué capacitación han recibido los empleados?
- 10.** ¿Qué beneficios trajo la implementación de los manuales administrativos?
- 11.** ¿Cuál es la fecha de vigencia de los manuales administrativos?
- 12.** ¿Cada cuanto se realizan las reuniones municipales?

- 13.** ¿Quiénes participan en estas reuniones?
- 14.** ¿Cuál es el objetivo de las reuniones municipales?
- 15.** ¿Quiénes participan?
- 16.** ¿Cómo ha sido el crecimiento que ha tenido la alcaldía en los últimos 6 años?
- 17.** ¿Cuáles han sido los cambios más importantes de la alcaldía a lo largo de la actual gestión municipal?
- 18.** ¿Qué esfuerzos de modernización se han llevado a cabo en estos 6 años?
- 19.** ¿Quiénes participaron en este proyecto?
- 20.** ¿Se capacito al personal?
- 21.** ¿La distribución de las oficinas siempre ha sido así? En caso de que la respuesta sea no:
- 22.** ¿Cuándo se modifico la distribución?
- 23.** ¿Posee un historial de trabajadores de la misma (cantidad/año)?
- 24.** ¿Cómo ha evolucionando el organigrama?
- 25.** ¿Posee un récor de los organigramas pasados?

Anexo 3. Estructura de Entrevista a Alcalde de San Sebastián Salitrillo



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura

Objetivo: Recopilar la información necesaria para analizar el comportamiento organizativo de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo.

1. Desarrollo físico de infraestructura de la alcaldía (unidad).
2. ¿Se lleva una memoria de labores?
3. Unidades organizativas y cantidad de puestos laborales que las integran.
4. ¿Cuentan con manuales administrativos?
5. Normativa de la alcaldía.
6. Fecha de actualización de reglamentos.
7. Ubicación geográfica de la alcaldía.
8. Cada persona cuenta con computadora o comparten computadoras por departamento.
9. Cuentan con manual de puestos
10. Cuentan con manual de procedimientos.
11. Cuentan con manual de organización
12. Tienen misión
13. Tienen visión
14. Tienen objetivos
15. Los manuales están actualizados
16. Cada cuanto tiempo los actualizan
17. Poseen organigrama actualizado
18. Se han actualizado los reglamentos
19. Realizan algún tipo de planeación
20. Cada cuanto tiempo realizan la planeación
21. Sostienen reuniones con subalternos sobre procedimientos
22. Tienen reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos
23. Se llevan a cabo capacitaciones para los empleados
24. Se han realizado análisis administrativos

**Anexo 4. Estructura de entrevista a Auxiliar de la Gerencia General de la
Alcaldía de Santa Tecla.**



**Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura**

Objetivo: Recopilar la información necesaria para analizar el comportamiento organizativo de la Alcaldía de Santa Tecla Municipio de San Salvador.

1. ¿En qué aspectos han trabajado en términos de reorganización?
2. ¿Cuáles han sido los pasos que han seguido para su organización?
3. ¿Qué dificultades han encontrado para reorganizar?
4. ¿Cuáles han sido los beneficios o logros de reorganizar y modernizar administrativamente a la Alcaldía?
5. ¿Qué departamentos han modernizado?
6. ¿Cuáles han sido sus experiencias durante la reorganización y modernización?
7. ¿Cómo ha sido la reacción del personal a los cambios implementados?
8. ¿Cuál es la estructura de su organigrama y qué cambios ha sufrido con la modernización?
9. ¿Cuál ha sido el trabajo realizado con COMURES e ISDEM?
10. ¿Qué herramientas han utilizado para solventar los problemas de reorganización?
11. ¿Cuáles han sido los obstáculos superados durante y después de la reorganización?
12. ¿Se cumplieron las metas?
13. ¿En qué invirtieron para hacer posible la modernización municipal?
14. ¿Cuál fue la forma en que implementaron las capacitaciones?
15. ¿En el departamento de Catastro, Cuentas Corrientes, Tesorería, Registro Familiar, Contabilidad como fue la reorganización (obstáculos, pasos, logros, leyes, cambios)?

Anexo 5. Cuestionario dirigido al personal administrativo de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo y de Distrito Municipal¹²



**Universidad de el Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura**

Objetivo: Recopilar la información necesaria para analizar el comportamiento organizativo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo departamento de Santa Ana.

Indicaciones: Leer y responder cada una de las interrogantes que a continuación se presentan, en caso de duda, favor consultar al encuestador. De antemano muchas gracias por su colaboración.

I. Identificación del cargo laboral

Departamento/Unidad: _____

Nombre del cargo laboral: _____

Categoría laboral: Operativo Administrativo Ejecutivo

Número de personas que desempeñan el mismo cargo: _____

Cargo y nombre de jefe inmediato superior: _____

II. Identificación de quien responde el cuestionario

Nombre del empleado: _____

Antigüedad en el servicio: _____

III. Resumen del cargo:

(Resuma en forma general las funciones principales del cargo)

¹² Elaboración propia a partir del cuestionario elaborado por Alejandro Ávila "Análisis, Descripción y Diseño de Cargos Mayo 2002".

IV. Descripción sumaria del puesto

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

	Directivo de confianza
	Directivo de carrera
	Profesional con personal dependiente
	Profesional de apoyo
	Profesional Asesor
	Técnico especializado
	Técnico
	Administrativo con especialización
	Administrativo contable
	Administrativa secretarial
	Auxiliar Administrativo
	Auxiliar Chofer
	Auxiliar Junior

En caso de otros, favor especificar:

2. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. Especificar las habilidades y destrezas que requiere el cargo (marcar con una X):

Habilidades		Destrezas	
Contabilidad		Comunicación	
Creatividad		Empleo de Herramientas Computacionales	
Habilidad numérica		Investigación	
Iniciativa		Manejo de Lenguaje: Inglés	
Liderazgo		Motivar	
Orientación al análisis		Negociación	
Relaciones personales		Organizar Datos	
Solución de problemas		Perseverancia Intelectual	
Toma de decisiones		Razonar (lógicamente)	
Trabajo en Equipo		Toma de Decisiones	

En caso de otros, favor especificar:

5. ¿Cuáles de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (Marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Normal	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de procedimientos y métodos.				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los programas y los sistemas de operación existentes para obtener y mantener la familiaridad con estos.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Asistir a reuniones de información en que se definan normas de procedimientos.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Asistir a reuniones para ver estado de avance de proyectos.				

Asistir a reuniones de equipo para revisar estrategias del departamento o división.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el jefe.				

En caso de otros, favor especificar:

6. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
N: No corresponde	1 : Muy bajo
2 : Bajo	3 : Promedio
4 : Alto	5 : Extremo

Comunicación Escrita:

Código						Tareas
N	1	2	3	4	5	
						Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Comunicación Oral:

Código						Tareas
N	1	2	3	4	5	
						Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
						Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
						Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
						Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
						Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
						Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
						Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

V. Especificaciones

1. Con que frecuencia recibe capacitaciones
 - a. Una vez al mes _____
 - b. Una vez cada dos meses _____
 - c. Una vez trimestralmente _____
 - d. Una vez sexenalmente _____
 - e. Una vez al año _____
 - f. No se capacita _____
 - g. Otra. Especifique _____

2. Es evaluada de alguna forma su labor profesional
 - a. No _____
 - b. Sí _____ ¿Cuál? _____

3. Cómo considera los sistemas de evaluación de la institución
 - a. Muy eficientes _____
 - b. Eficientes _____
 - c. Poco Eficientes _____
 - d. Nada eficientes _____

4. Existen posibilidades de promoción en función del correcto desempeño de sus labores
Sí _____ No _____

5. Pertenece a algún grupo sindical
Sí _____ No _____

6. Las relaciones con el sindicato las calificaría como
 - a. Excelentes _____
 - b. Buenas _____
 - c. Regulares _____
 - d. Malas _____
 - e. Pésimas _____

7. Existe promoción de puestos en función de los resultados demostrados:
Sí _____ No _____

8. Cree que la promoción profesional en la empresa se debe a la evaluación de resultados
Sí _____ No _____

9. Cuenta la empresa con una base de datos acerca de cada uno de los empleados

Sí _____ No _____

10. ¿Han sido comunicado el manual administrativo correspondiente a su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

VI. Requerimientos físicos (Marcar con una X los requerimientos físicos que considere requiere su puesto)

Caminar	
Estar de pie	
Darse vuelta frecuentemente	
Agacharse	
Arrodillarse	
Destreza de pies y piernas	
Trabajar rápidamente	
Atención auditiva	
Distinción de colores o formas	
Levantar ___ kilos promedios	

En caso de otros, favor especificar:

VII. Requerimientos intelectuales. Indicar con una X sólo aquéllos requerimientos indispensables para desempeñar el cargo:

Planear	
Controlar	
Organizar	
Dirigir	
Analizar	
Calcular	
Deducir	
Concentración	
Coordinar	
Tomar decisiones	

En caso de otros, favor especificar:

VIII. Condiciones ambientales

1. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

___ Excelentes ___ Buenas ___ Regulares ___ Malas ___ Muy mala

2. Indicar con una X aquellas condiciones ambientales en las que se desempeñan las labores específicas de su cargo

Trabaja en:	Ocasional	Permanente
Oficina		
Bodega		
Taller		
Intemperie		
Expuesto a:		
Calor ambiental		
Frio ambiental		
Temperatura adecuada		
Cambios bruscos de temperatura		
Humedad ambiental		
Ambiente seco		
Necesidad de mojarse		
Lugar polvoriento		
Suciedad		
Hedor		
Ruido intenso		
Vibraciones		
Emanaciones tóxicas		
Ventilación adecuada		
Mala iluminación		
Materiales explosivos		
Lugar aislado		

En caso de otros, favor especificar:

IX. Conocimientos que requiere el cargo

Conocimientos especiales necesarios:

- a) Estudios _____

- b) Cursos de especialización
 - Lengua extranjera
 - Computación
 - Otro curso _____

X. Experiencia previa y entrenamiento

(A) Experiencia previa necesaria:

_____ No se requiere experiencia.

_____ Sí, en qué cargo y/o campos.

a) Fuera de la empresa:

En que puestos	Por qué tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b) En la empresa:

En que puestos	Por qué tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días _____
Años _____

Meses _____

(B) Entrenamiento

_____ No se requiere entrenamiento.

_____ Sí, ¿de qué tipo?

_____ Teórico.

_____ Práctico ¿En qué? _____

(C) Otras características del entrenamiento: _____

XI. Supervisión y relaciones

a) Supervisión que requiere el cargo

Marcar con una X el tipo de instrucción que requiere el cargo en el espacio correspondiente junto con el cargo del respectivo supervisor

1. Tipo de instrucciones necesarias

Cargo del supervisor

Instrucciones específicas	_____	_____
Instrucciones generales	_____	_____
Información de políticas de la empresa	_____	_____

En caso de otras instrucciones requeridas por el cargo especificar:

Tipo de instrucciones	Cargo del supervisor
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Tipo de controles necesarios

Cargo del supervisor

Verificación de resultados	_____	_____
Verificación de procedimientos	_____	_____
Verificación de instrucciones específicas	_____	_____

En caso de otros controles requeridos por el cargo especificar:

Tipo de controles

Cargo del supervisor

_____	_____
_____	_____
_____	_____

3. Frecuencia de los controles

Permanente	_____
Diarios	_____
Semanales	_____
Mensuales	_____
Otros (Especificar)	_____

4. Indique cuáles son las labores exentas de supervisión:

b) Supervisión que brinda el cargo

Ejerce supervisión: No Si

1. Extensión de la supervisión:

Cargos supervisados	Nº de personas
(a) _____	_____
(b) _____	_____
(c) _____	_____
(d) _____	_____
(e) _____	_____

2. Tipo de instrucciones necesarias

Cargo que supervisa

Instrucciones específicas	_____	_____
Instrucciones generales	_____	_____
Información de políticas de la empresa	_____	_____

3. Tipo de controles necesarios

Cargo que supervisa

Verificación de resultados	_____	_____
Verificación de procedimientos	_____	_____
Verificación de instrucciones específicas	_____	_____

c) Coordinación con otras áreas

1. Coordinación del cargo con sus respectivas actividades:

Coordina con (cargo o área)	Para (actividad)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. En caso de ausencia ocasional:

Reemplaza a	
Nombre del cargo	Nombre de la persona

Es reemplazado por	
Nombre del cargo	Nombre de la persona

d) Características del cargo:

- Trabajo individual. _____
- Trabajo en equipo. _____
- Supervisión o mando. _____
- Acción controladora. _____
- Organización. _____
- Otras. _____

En caso de otras características del cargo favor especificar:

XII. Responsabilidades exigidas por el cargo

1. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		
Por maquinaria y equipo		
Por seguridad de otros: El cargo implica tomar precauciones por la seguridad de otras personas		

2. Por contactos personales:

Tipo de Organismos:

_____	Relaciones Públicas	_____
_____	Relaciones Técnicas	_____
_____	Relaciones Comerciales	_____
_____	Otros	_____

En caso de otros, favor especificar: _____

3. Otras responsabilidades (especificar):

4. Actividades y responsabilidades requeridas en orden de importancia:

Actividades	Responsabilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

XIII. Requisitos generales actualmente solicitados por el puesto

1. Estudios: _____

2. Especialidad: _____

3. Experiencia: _____

4. Edad: _____

5. Sexo: _____

6. Valores: _____

7. Cualidades: _____

8. Otros (especificar): _____

Anexo 6. Cuestionario dirigido al Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía y al Jefe del Distrito Municipal¹³



Universidad de el Salvador **Facultad Multidisciplinaria de Occidente** **Departamento de Ingeniería y Arquitectura**

Objetivo: Recopilar la información necesaria para analizar el comportamiento organizativo de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo departamento de Santa Ana.

Indicaciones: Leer y responder cada una de las interrogantes que a continuación se presentan, ya sea marcando con una x o contestando según corresponda en caso de duda, favor consultar al encuestador. De antemano muchas gracias por su colaboración

Información General

1. Dirección: _____

2. Teléfono (s): _____
3. Fax: _____
4. Página web: _____
5. Correo (s) electrónico (s): _____
6. Directivo que responde el presente cuestionario: _____

7. Puesto que desempeña: _____
8. Correo electrónico personal: _____
9. Año de inicio de actividades de la institución: _____

Fundamentos de la Alcaldía

1. Misión: _____

- Visión: _____

¹³ Elaboración propia a partir del cuestionario elaborado por Alejandro Ávila "Análisis, Descripción y Diseño de Cargos Mayo 2002".

Mercado

1. ¿En qué etapa de desarrollo considera que se encuentra la institución?
 - a) Introducción _____
 - b) Crecimiento _____
 - c) Madurez _____
 - d) Declinación _____
2. ¿Cuentan con bases de datos (registro) actualizadas de los usuarios?
Si _____ No _____

Servicios

1. Enumere los cinco servicios que considera más importantes, siguiendo un orden descendente de importancia
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
 - d) _____
 - e) _____

Promoción

1. ¿De qué manera dan a conocer los servicios que brindan a la población?

2. Dan a conocer sus servicios a través de alguno de los siguientes medios:
 - a) Radio _____
 - b) Televisión _____
 - c) Periódicos _____
 - d) Revistas _____
 - e) Anuncios _____
 - f) Sitios web _____
 - g) Folletos _____
 - h) Correo _____

3. Describa la imagen pública que busca proyectar la Alcaldía Municipal:

Recursos Humanos

1. Número de empleados que laboran en la Alcaldía: _____
2. De sus empleados en que porcentaje se encuentran estos
 - a. Trabajadores administrativos _____ %
 - b. Trabajadores en el área operativa _____ %
3. Los empleados conocen con precisión la posición que ocupan en el organigrama
 - a. Sí _____
 - b. No _____
4. Con que frecuencia se capacita al personal de la empresa
 - a. Una vez al mes _____
 - b. Una vez cada dos meses _____
 - c. Una vez trimestralmente _____
 - d. Una vez sexenalmente _____
 - e. Una vez al año _____
 - f. No se capacita _____
 - g. Otra. Especifique _____
5. Existe alguna forma de evaluar la labor profesional dentro de la institución
 - a. No _____
 - b. Sí _____ ¿Cuál? _____
6. Existe promoción de puestos en función de los resultados demostrados:
Sí _____ No _____
7. Emplea la empresa los recursos necesarios para una buena capacitación:
Sí _____ No _____
8. Existen estimaciones anuales sobre la rotación del personal:
Sí _____ No _____
9. Los objetivos de selección de personal van encaminados a la misión de la empresa
Sí _____ No _____
10. Existe un catálogo de prescripción de puestos de trabajo con descripciones precisas.
Sí _____ No _____
11. Existe entre sus empleados el conocimiento de posibilidades de promoción en función de su correcto desempeño
Sí _____ No _____

12. Cuenta la empresa con un sistema de evaluación periódica de los empleados

Sí _____ No _____

13. Cómo considera los sistemas de evaluación de la Alcaldía

- a. Muy eficientes _____
- b. Eficientes _____
- c. Poco Eficientes _____
- d. Nada eficientes _____

14. La evaluación se lleva a cabo en las siguientes formas?

a. Se evalúan los resultados independientemente de los procesos

Sí _____ No _____

b. Se toman en cuenta los resultados conforme al contexto y situación de la empresa

Sí _____ No _____

c. Se utilizan procedimientos de evaluación normalizados

Sí _____ No _____

d. Se practica la evaluación basada en la observación y contacto cotidiano

Sí _____ No _____

15. Los empleados se encuentran sindicalizados

Sí _____ No _____

16. Las relaciones con el sindicato las calificaría como

- a. Excelentes _____
- b. Buenas _____
- c. Regulares _____
- d. Malas _____
- e. Pésimas _____

17. Cree que la promoción profesional en la empresa se debe a la evaluación de resultados

Sí _____ No _____

18. Cuenta la empresa con una base de datos acerca de cada uno de los empleados

Sí _____ No _____

19. Los empleado colaboran de alguna manera con la actualización de la base de datos

Sí _____ No _____

Innovación y desarrollo

1. Existe un presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o la mejora de los ya existentes

Sí _____ No _____

2. Cuentan con un departamento dedicado únicamente al desarrollo, innovación y mejora de los servicios

Sí _____ No _____

Análisis del ambiente externo competitivo e interno

1. El equipo computacional que se utiliza en las diferentes áreas de la Alcaldía es el adecuado

a. En todas las áreas es el adecuado _____

b. En algunas áreas no es el adecuado _____

c. En ningún área es el adecuado _____

2. Cuenta con los siguientes problemas en sistemas computacionales

a. Seguridad computacional Sí No

b. Obsolescencia del equipo Sí No

c. Mantenimiento Sí No

d. Conocimiento en el manejo del equipo Sí No

3. Califique la relación que tienen los siguientes rubros con la realidad empresarial (marque con una X).

	Muy poca relación	Poca relación	Bastante relación	Mucha relación
Competitividad interna				
Seguridad en el empleo				
Compañerismo				
Adicción al trabajo				
Información sobre los planes de la empresa				
Los resultados es lo que cuenta				

Uso de Internet

1. Número de computadoras con las que cuenta la Alcaldía: _____
2. Porcentaje del número total de computadoras que cuenta con acceso a internet _____%
3. De las siguientes herramientas elija la opción más correcta (Marque con una X)

	No contamos con ella y no interesa implementarla	No contamos con ella y nos interesa implementarla	Contamos con ellas pero no le damos un correcto uso	Contamos con ella pero necesitamos mejorarla	Contamos con ella y es una herramienta indispensable
Sistema de Intranet					
Sistema de Extranet					
Sistema de Internet					
Servidor Propio					
Comunicación por correo electrónico con sus clientes					
Comunicación por correo electrónico en relaciones empresariales					
Empleados capacitados en el uso de internet					
Sitio Web únicamente representativo					
Sitio Web con bases de datos e investigaciones					
Sitio web con un foro de discusión para clientes y visitantes					
Sitio web de transacciones con pago por tarjeta de crédito					
Sitio web de comunicación a distribuidores y clientes					

Sitio web de venta electrónica por pago a la entrega del servicio.					
Sitio web enfocado a la comunicación con clientes en el extranjero					
Sesiones de video y audio en tiempo real					

COMUNICACIÓN

1. Cuentan con un departamento de comunicación
Si _____ No _____
2. En caso de contar con uno cuántas personas lo integran: _____
- 3.Cuál es la formación académica de los integrantes del departamento de comunicación: _____
4. En caso de no contar con un departamento de comunicación quién desempeña esa función: _____
5. Existe una cooperación satisfactoria entre los diferentes departamentos
Si _____ No _____
6. Los puestos clave en la Alcaldía
 - a. Tienen poder de decisión propia _____
 - b. Deben dirigirse a su inmediato superior para informar y esperar respuesta _____
 - c. No tienen ningún poder de decisión _____
7. En su opinión piensa que a un año la Alcaldía:
 - a. Mejorará mucho _____
 - b. Mejorará _____
 - c. Se mantendrá igual _____
 - d. Decrecerá _____
 - e. Decrecerá bastante _____

Anexo 7. Fotografías de Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo



Fotografía 1. Partidas de nacimiento (Bodega)



Fotografía 2. Partidas de nacimiento (Bodega)



Fotografía 3. Partidas de nacimiento (Bodega)



Fotografía 4. Registro Familiar



Fotografía 5. Bodega



Fotografía 6. Bodega



Fotografía 7. Área de UACI, Servicios Municipales y Proyección Social



Fotografía 8. Área de UACI



Fotografía 9. Área de Recursos Humanos



Fotografía 10. Área de Tesorería



Fotografía 11. Área de Cuentas Corrientes **Fotografía 12.** Área de Cuentas Corrientes Recuperación de Mora y Catastro



Fotografía 13. Área de Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

Anexo 8. Fotografías de Instalaciones de Distrito Municipal



Fotografía 14. Jefatura Distrital



Fotografía 15. Computadora de Distrito



Fotografía 16. Recepción



Fotografía 17. Cuentas Corrientes

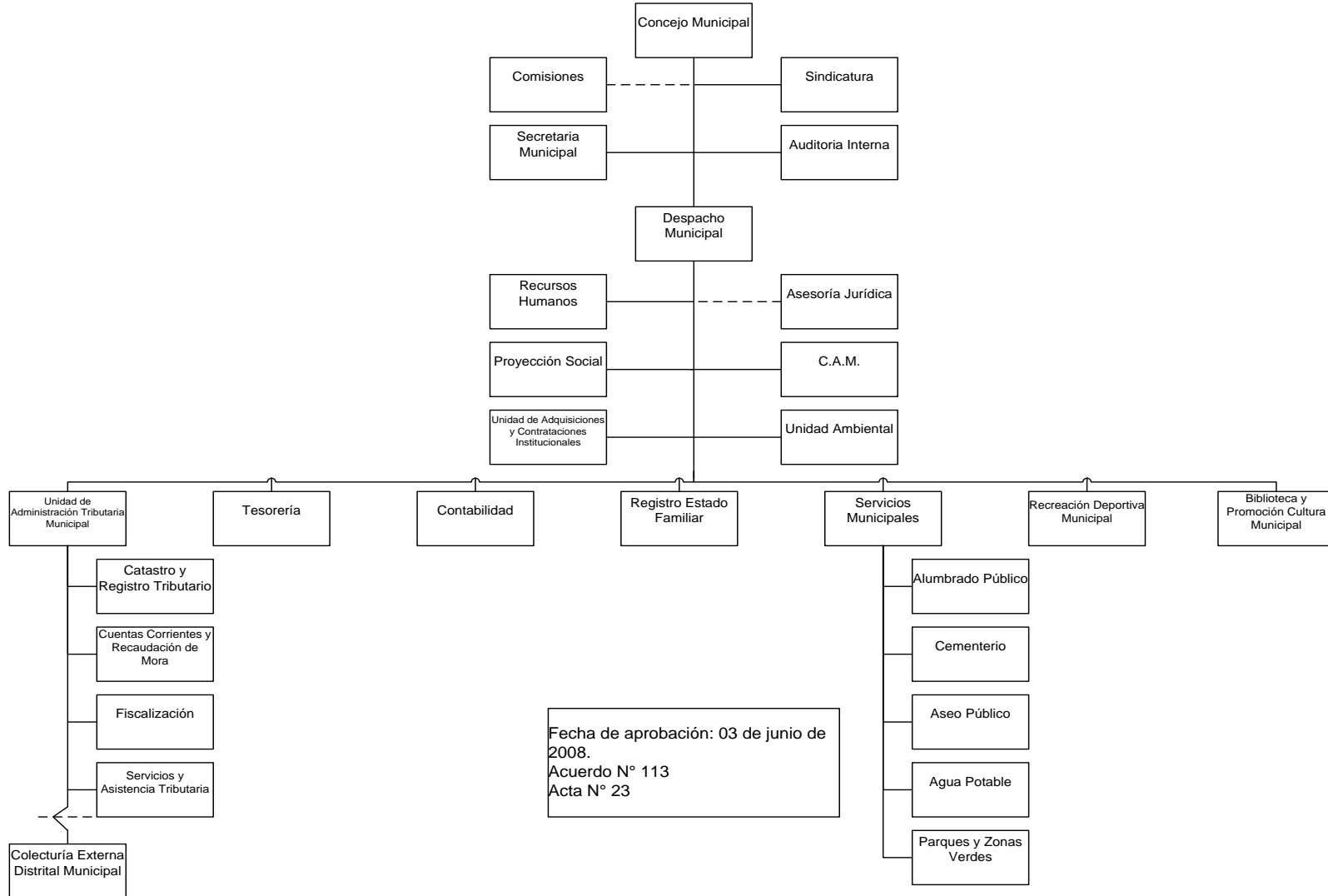


Fotografía 18. Cuentas Corrientes



Fotografía 19. Único medio de comunicación

Anexo 9. Organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo



Anexo 10. Cuestionario dirigido a los/as empleados/as de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo



Universidad de El Salvador
Facultad Multidisciplinaria de Occidente
Departamento de Ingeniería y Arquitectura

Cuestionario Dirigido a Personal de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

Objetivo: Recopilar la información necesaria para analizar la estructura organizativa y el funcionamiento de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo, departamento de Santa Ana.

Indicaciones: Lea detenidamente y responda cada una de las interrogantes que a continuación se presentan, en caso de duda, favor consultar al encuestador. De antemano muchas gracias por su colaboración.

Fecha:

I. Identificación del puesto de trabajo

1. Departamento/Unidad:

2. Nombre del puesto:

II. Planificación

1. ¿Conoce la misión de la Alcaldía?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce la visión de la Alcaldía?

Si _____ No _____

3. ¿Por qué medios conoce usted la misión o visión de la Alcaldía?

a) Charlas informativas _____ b) Están publicados _____ c) Informes

d) Otro _____ (especifique)

4. ¿Realiza una planificación para desarrollar su trabajo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿cada cuánto tiempo planifica?

a. Diario _____ b. Semanal _____

c. Mensual _____ d. Anual _____

e. Otro (especifique): _____

5. ¿La Unidad a la que pertenece tiene objetivos definidos?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo mencione los objetivos que recuerde de su Unidad:

6. ¿Por qué medios ha conocido usted los objetivos de su Unidad?
 a) Escrito _____ b) Verbal _____
 c) Otro (especifique) _____
-
7. ¿Posee políticas internas de trabajo su Unidad?
 Sí _____ No _____
 En caso de afirmativo a la interrogante anterior, detalle brevemente cuáles son:

-
8. ¿Qué factores considera usted que ocasionan problemas en la ejecución del trabajo dentro de su unidad? (puede marcar más de una)
 a. Falta de personal administrativo _____ b. Falta de capacitación _____
 c. Ausencias injustificadas _____
 d. Llegadas tardías de los trabajadores _____
 e. Otros (especifique): _____
9. Según su punto de vista, ¿Se distribuye equitativamente el trabajo entre los empleados?
 Sí _____ No _____
10. Si usted contestó no a la pregunta anterior, ¿cuáles serán las razones que no permiten distribuir equitativamente la labor entre los empleados/as? (puede escoger más de una opción)
 a. El personal es insuficiente _____
 b. Se recarga con trabajo al personal más competente _____
 c. No se administra bien la carga de trabajo _____
 d. Existen empleados/as que no tienen asignado equipo de computación o recursos de otro tipo _____
 e. Otra (especifique): _____
11. En caso de tener personal a su cargo ¿En qué momento supervisa su trabajo? (puede marcar más de una opción)
 a. Durante el desarrollo de la jornada laboral _____
 b. En la ejecución de alguna actividad _____
 c. En la ejecución de un trámite _____
 d. Al finalizar el trabajo _____
 e. En ningún momento _____
 f. Otro (especifique): _____
12. ¿Es evaluada de alguna forma su desempeño?
 Sí _____ No _____
13. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?
 a. Mensual _____ b. Trimestralmente _____
 c. Semestralmente _____ d. Anual _____
 f. Otro (especifique): _____
14. ¿En cuáles de los siguientes aspectos podría mejorar su Unidad?
 a. Mejorar relación con el personal _____
 b. Implementar sistemas informáticos _____

- c. Fomentar trabajo en equipo _____
- d. Selección de personal _____
- e. Capacitaciones para los empleados _____
- f. Otra (especifique): _____

III. Organización

1. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo porque medios lo conoció:

- a) En capacitaciones _____
- b) Memorándum _____
- c) Circulares _____
- d) Correo Electrónico _____
- e) Otro (especifique): _____

2. ¿Le han entregado una descripción de su puesto de trabajo?

Sí _____ No _____

3. ¿Mencione las unidades internas e instituciones externas con las que se relaciona su unidad?

a) Internas:

b) Externas:

4. ¿Tienen manuales administrativos en la Alcaldía?

(En caso negativo pase a la pregunta 1 del apartado de procedimientos)

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, ¿de cuáles tiene conocimiento usted?

- a. Manual de descripción de puestos _____
- b. Manual de funciones _____
- c. Manual de procedimientos _____
- d. Manual de organización _____

5. Considera que la dirección da a conocer y promueve el uso de los Manuales:

Sí _____ No _____

En caso afirmativo, indique el medio que se empleó para divulgar los manuales:

- a) Capacitación _____
- b) Reunión _____
- c) Solo fue entregado _____
- d) Otro _____

6. ¿Aportó información o sugerencias durante la elaboración de alguno de los Manuales anteriores?

Sí _____ No _____

En caso afirmativo en cuál de ellos: _____

7. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre los Manuales Administrativos de la Alcaldía?

Sí _____

No _____

8. ¿Ha consultado alguna vez los Manuales para resolver algún problema administrativo dentro de su unidad?

Sí _____

No _____

En caso afirmativo, obtuvo la información que necesitaba:

Sí _____

No _____

¿Cuál de los Manuales consultó? _____

9. ¿Utilizaron un Manual en su inducción para desempeñar su trabajo?

Sí _____

No _____

IV. Procedimientos de Trabajo

1. ¿Tiene por escrito las actividades necesarias para realizar los trámites de su unidad?

Sí _____

No _____

2. ¿Cuáles considera que son las causas que retrasan de alguna forma la resolución de los trámites que se realizan dentro de su unidad?

a. Excesiva carga de trabajo _____

b. Procedimientos no definidos _____

c. Falta de recursos _____

d. Falta de cooperación entre las unidades _____

e. Otro (especifique): _____

3. ¿Depende de la información de otro departamento para prestar un servicio?

Sí _____

No _____

En caso afirmativo, que departamento aporta la información: _____

4. ¿Emplean formularios prediseñados y aprobados por el consejo?

Sí _____

No _____

En caso afirmativo, ¿cree que estos instrumentos facilitan su labor, en la realización de los trámites?

Sí _____

No _____

5. ¿Qué medios se utilizan dentro de la alcaldía para comunicar la información? (puede marcar más de una opción)

a. Oralmente (en persona) _____

b. Escritos (memorándum) _____

c. Correo electrónico _____

d. Llamada telefónica _____

e. Circulares _____

f. Notas _____

g. Otro (especifique): _____

6. ¿Ha gestionado usted por escrito, la introducción de alguna mejora en beneficio de su Unidad?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa, ¿qué mejora ha sido?

V. Capacitaciones

1. ¿Ha participado en capacitaciones?

Sí _____ No _____

Si contestó afirmativamente, ¿cuál fue el tema de la capacitación recibida? (Puede escoger más de una opción)

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| a. Redacción de informes _____ | b. Servicio al cliente _____ |
| c. Administración de personal _____ | d. Informática _____ |
| e. Motivación _____ | f. Planeación estratégica _____ |
| g. Liderazgo _____ | h. Trabajo en equipo _____ |
| i. Otra (especifique): _____ | |

2. ¿Cuál es el promedio de capacitaciones a las que usted asiste anualmente?

- | | |
|------------------------------|-----------------------|
| a. Ninguna _____ | b. Una a tres _____ |
| c. Tres a seis _____ | d. Seis a nueve _____ |
| e. Otro (especifique): _____ | |

VI. Mobiliario y Equipo

1. Considera usted que los suministros, papelería y útiles que se le entregan para utilizar o consumir en el desempeño de sus labores son suficientes para realizar eficientemente su trabajo:

Sí _____ No _____

Si es no, ¿cuál le hace falta?:

2. De las opciones siguientes, señale el mobiliario y equipo que se le ha asignado para utilizarlo en el desempeño de sus labores:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| a. Máquina de escribir eléctrica _____ | b. Máquina de escribir manual _____ |
| c. Archivero _____ | d. Escritorio _____ |
| e. Silla de espera _____ | f. Silla secretarial _____ |
| g. Librera _____ | h. Ventilador _____ |
| i. Computadora _____ | j. Impresor _____ |
| k. Otro (especifique): _____ | |

3. ¿Cómo calificaría el estado del mobiliario y funcionamiento del equipo asignado a su unidad?

- | | |
|--------------------|----------------|
| a. Excelente _____ | b. Bueno _____ |
| c. Regular _____ | d. Malo _____ |

4. ¿Alguna vez ha utilizado equipo de su propiedad para efectuar actividades de trabajo de la Alcaldía?

- | | | | |
|------------|-------|-------------------|-------|
| a. Siempre | _____ | b. Frecuentemente | _____ |
| c. A veces | _____ | d. Casi Nunca | _____ |
| e. Nunca | _____ | | |

5. Si usted tiene asignado equipo de computación, ¿Satisface las necesidades de trabajo de su Unidad?

Sí _____ No _____

En caso negativo, que considera que debe mejorar:

- | | |
|--|-------|
| a. Velocidad de procesamiento de datos | _____ |
| b. Cambio de Monitor | _____ |
| c. Mayor capacidad de almacenamiento | _____ |
| d. Cambio de Teclado/Mouse | _____ |

6. Brinde sus Sugerencias para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía

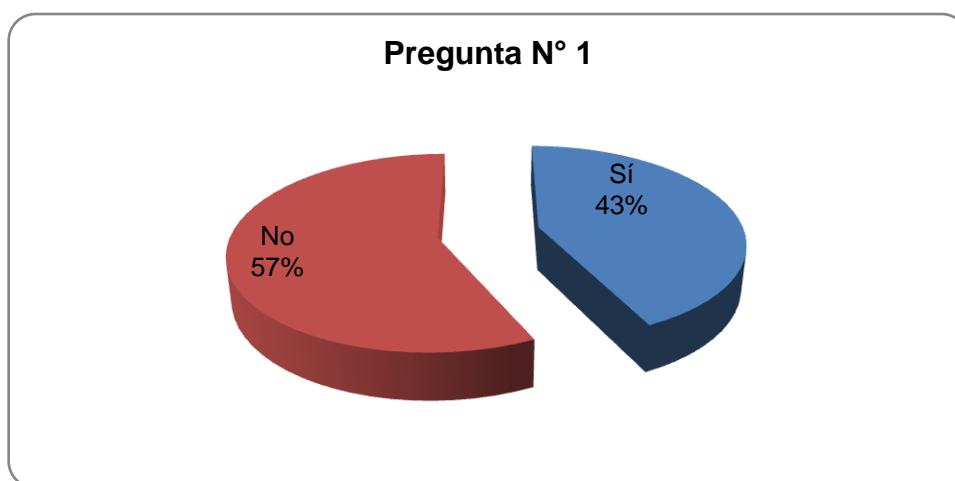
Anexo 11. Tabulación de Resultados de Cuestionario

Anexo 11. Tabulación de Resultados de Cuestionario Dirigido al Personal de la Alcaldía Municipal de San Sebastián Salitrillo

VII. Planificación.

15. ¿Conoce la misión de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	20	43
No	26	57
Total	46	100

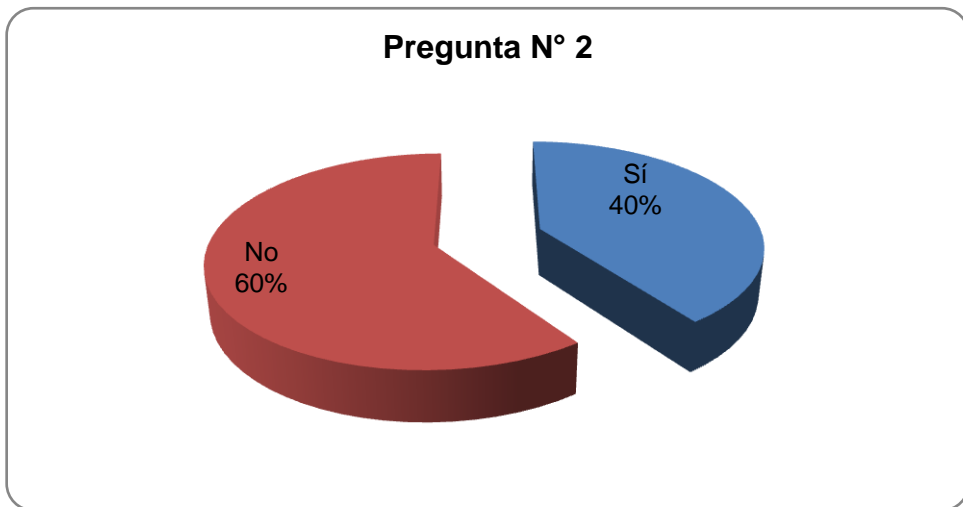


Interpretación:

57% de los empleados administrativos en estudio de la Alcaldía no conocen la misión de la institución, mientras 43% sí afirma conocerla. Estos datos muestran por tanto que más de la mitad de los empleados no conoce la misión de la institución en la que laboran.

16. ¿Conoce la visión de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	18	40
No	28	60
Total	46	100

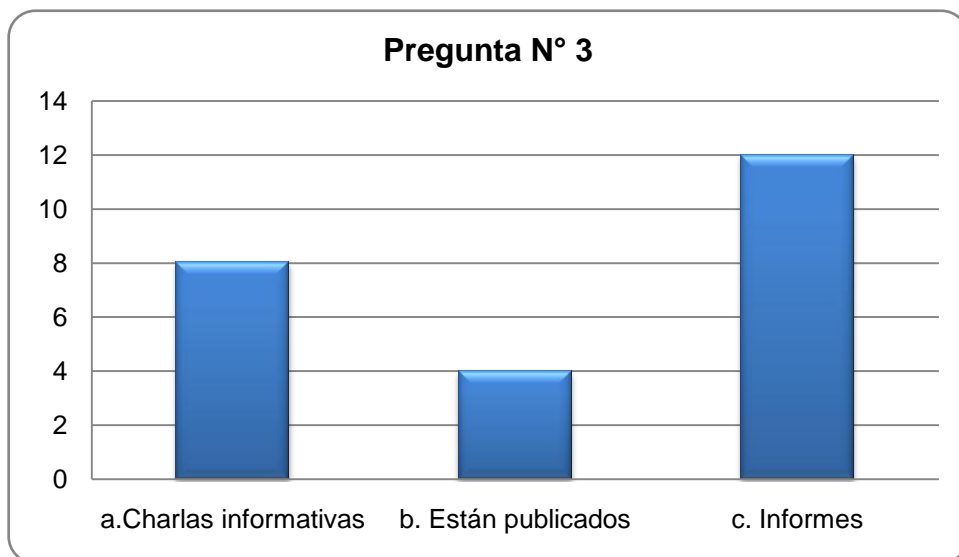


Interpretación:

60% de los empleados de la Alcaldía no conocen la visión de la institución, mientras 40% sí conoce la visión. Esto refleja que la mayoría de los empleados no conocen la visión de la Alcaldía.

17. ¿Por qué medios conoce usted la misión o visión de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia
a. Charlas informativas	8
b. Están publicados	4
c. Informes	12
Total	24

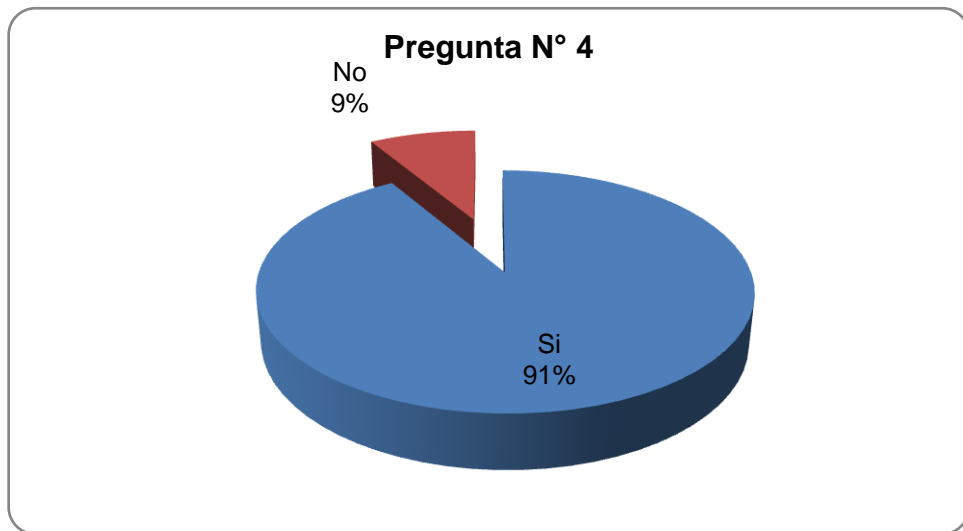


Interpretación:

La mayoría de los empleados conoce la visión, misión o ambas por medio de informes, seguido de charlas informativas y de 8 empleados que indican que se encuentran publicados, sin embargo estas publicaciones no se observaron en ningún sector de la Alcaldía.

18. ¿Realiza una planificación para desarrollar su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	42	91
No	4	9
Total	46	100

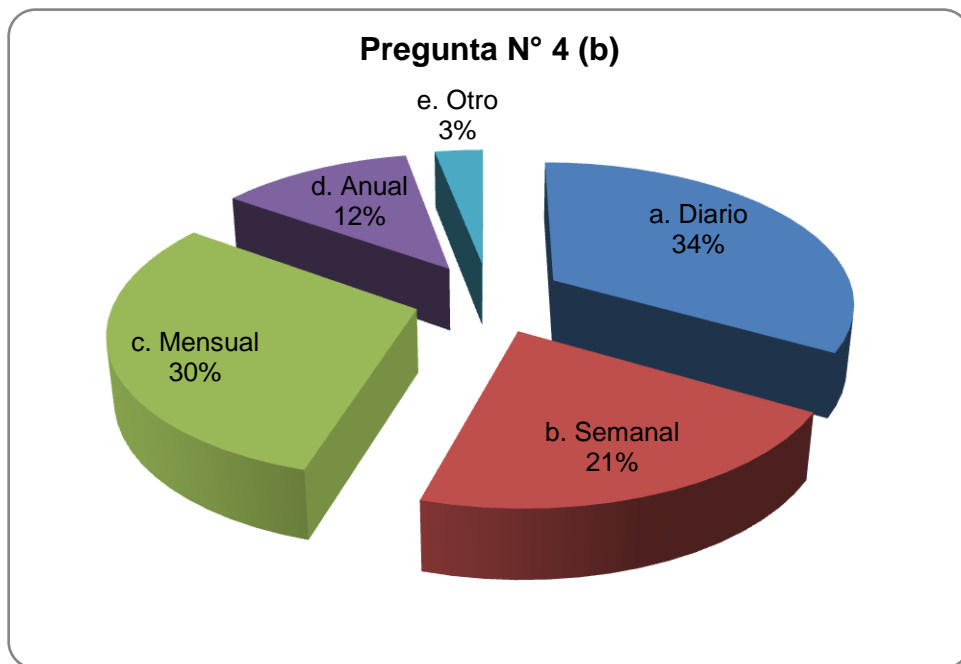


Interpretación:

91% de los empleados de la Alcaldía realizan una planificación para desarrollar su trabajo, sin embargo, se encuentra un 9% de los empleados que no la realizan. Por ende, es necesario dar a conocer al trabajador la importancia de la planificación en pro del desempeño de su trabajo.

En caso afirmativo, ¿cada cuánto tiempo planifica?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Diario	14	34
b. Semanal	9	21
c. Mensual	13	30
d. Anual	5	12
e. Otro	1	3
Total	42	100

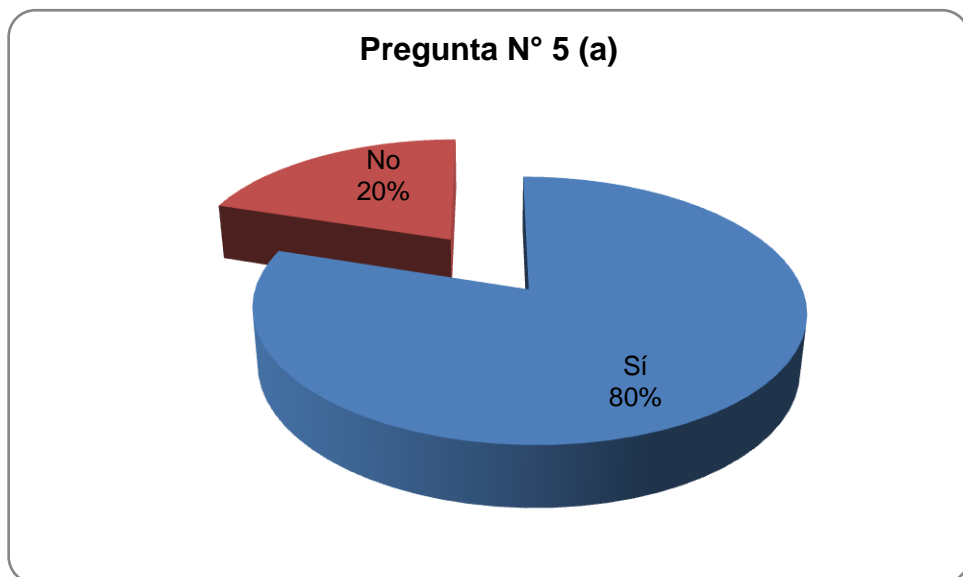


Interpretación:

De los empleados que respondieron que sí planificaban su trabajo, un 34% planifica diariamente, seguido de un 30% que planifica mensualmente, un 21% planifica de forma semanal, 12% anual y un 3% eligió otra opción.

19. ¿La Unidad a la que pertenece tiene objetivos definidos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	37	80
No	9	20
Total	46	100

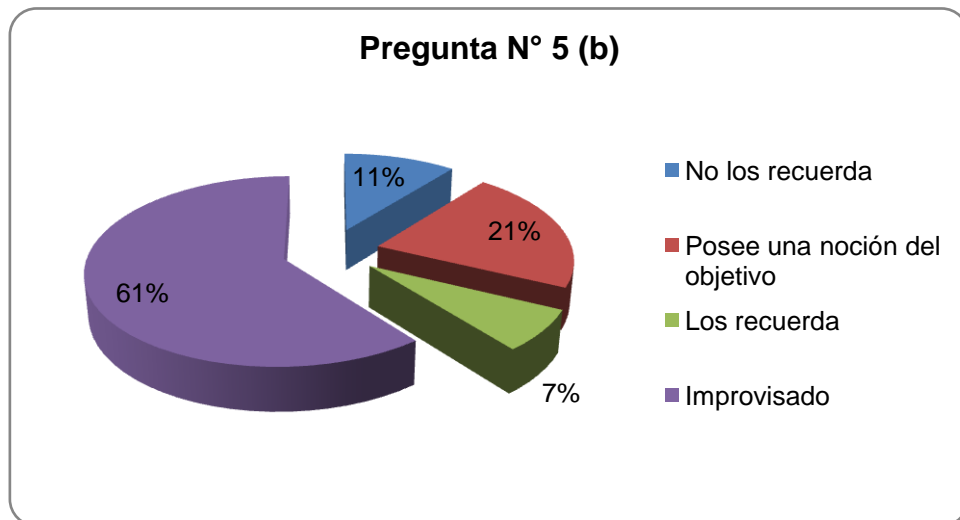


Interpretación:

80% de los empleados indica que sus Unidades cuentan con objetivos definidos, y el 20% restante que no. Por lo cual, no todos los empleados de la Alcaldía conocen los objetivos de sus respectivas Unidades.

En caso afirmativo mencione los objetivos que recuerde de su Unidad:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
No los recuerda	4	11
Posee una noción de el objetivo	8	21
Los recuerda	3	7
Improvisado	22	61
Total	37	100

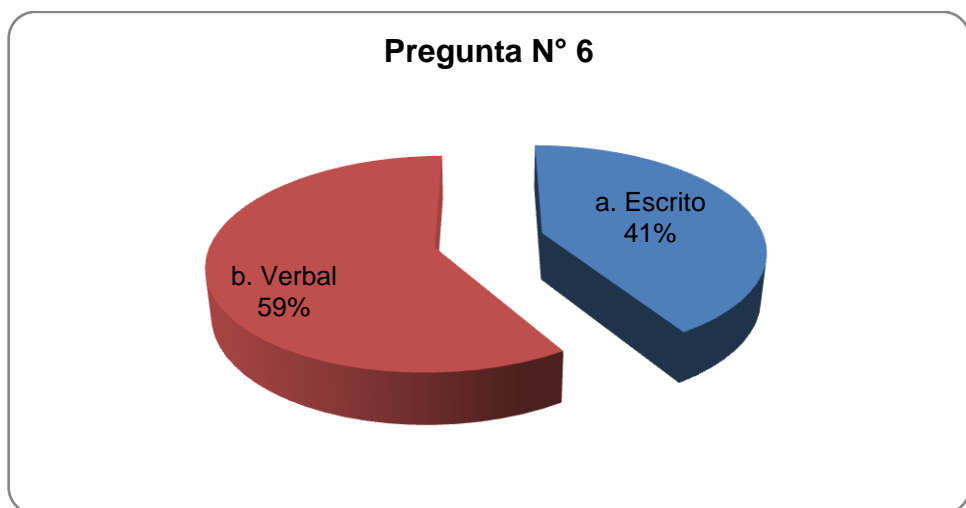


Interpretación:

El 61% de los empleados que afirman que sus unidades tienen objetivos, los elabora en el momento de la consulta y no coinciden con los objetivos plasmados en el Manual de Organización de la Institución, mientras 21% sí posee una noción de los objetivos, 7% menciona los objetivos tal y como se encuentran en el manual, y 11% no recuerda los objetivos de sus unidades.

20. ¿Por qué medios ha conocido usted los objetivos de su Unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Escrito	15	41
b. Verbal	22	59
Total	37	100

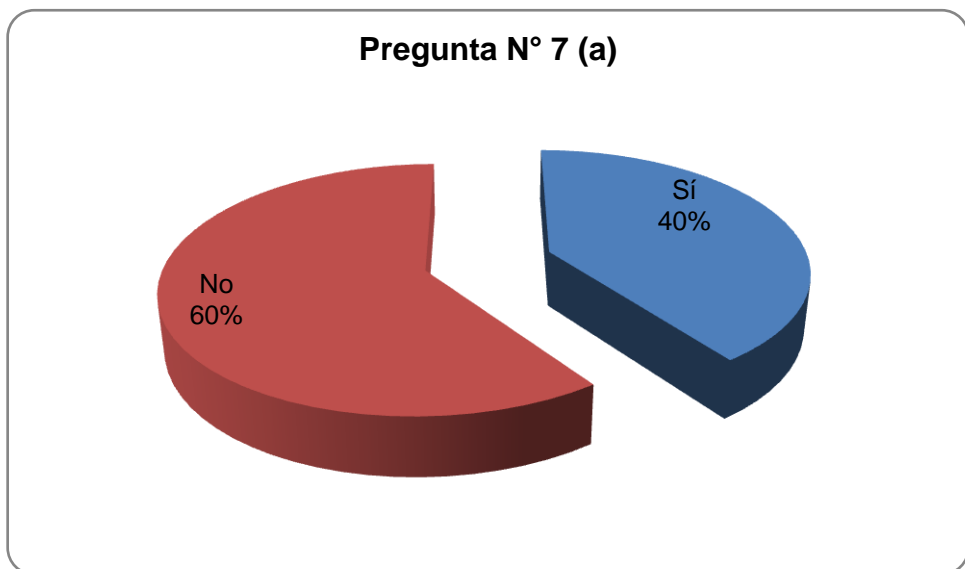


Interpretación:

De los empleados que afirmaron conocer los objetivos de sus Unidades, 59% de ellos afirma conocerlos de forma verbal, mientras 41% por algún medio escrito. Por tanto el medio más utilizado en la Alcaldía para dar a conocer los objetivos es de forma verbal a los empleados.

21. ¿Posee políticas internas de trabajo su Unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	18	40
No	28	60
Total	46	100

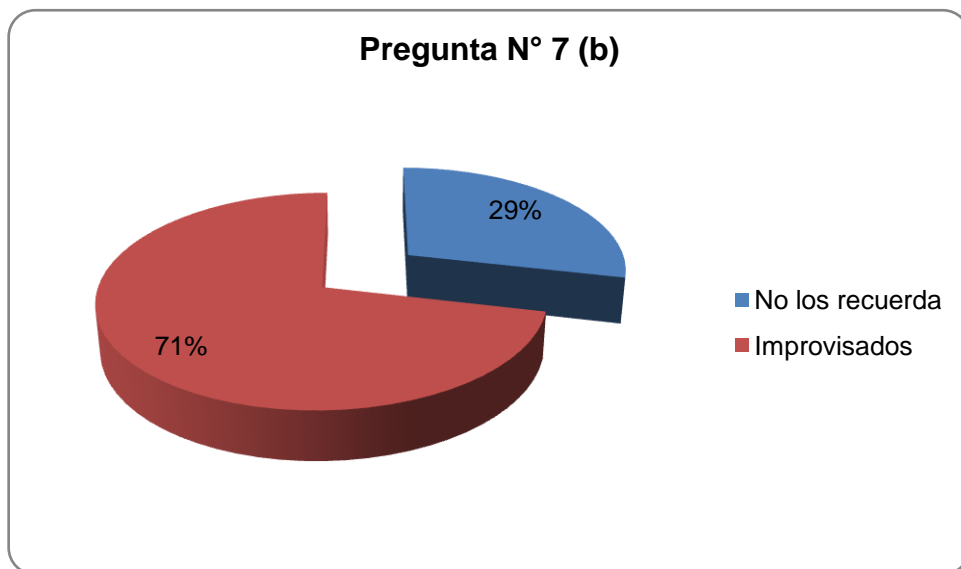


Interpretación:

60% de los empleados afirman no tener políticas internas de trabajo, mientras 40% sí cuenta con ellas, por tanto la mayor parte de los empleados no tienen conocimiento alguno sobre las políticas de sus Unidades respectivas.

En caso de afirmativo a la interrogante anterior, detalle brevemente cuáles son:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
No los recuerda	5	29
Improvisados	13	71
Total	18	100

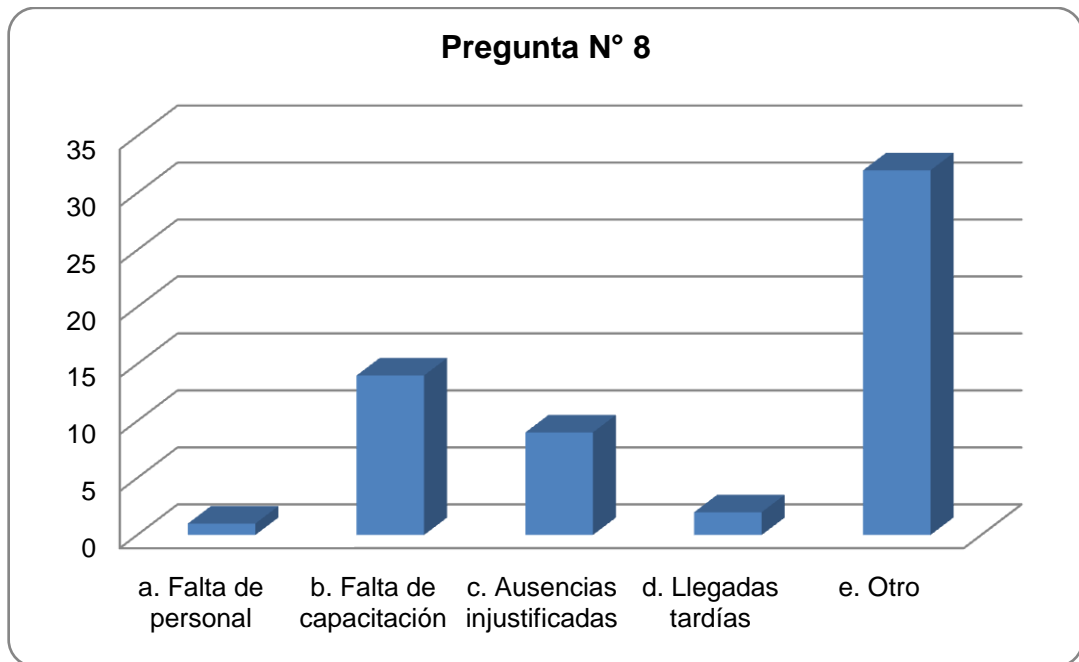


Interpretación:

71% de los empleados menciona las políticas de sus unidades de forma improvisada, ya que se conoce que en la Alcaldía no se cuenta con un documento de políticas internas de trabajo establecidas; y el 29% no recuerda las políticas, tiene conocimiento de su existencia, sin embargo, indico no recordarlas al momento de la consulta.

22. ¿Qué factores considera usted que ocasionan problemas en la ejecución del trabajo dentro de su unidad? (puede marcar más de una)

Respuesta	Frecuencia
a. Falta de personal administrativo	1
b. Falta de capacitación	14
c. Ausencias injustificadas	9
d. Llegadas tardías de los trabajadores	2
e. Otro	32
Total	58

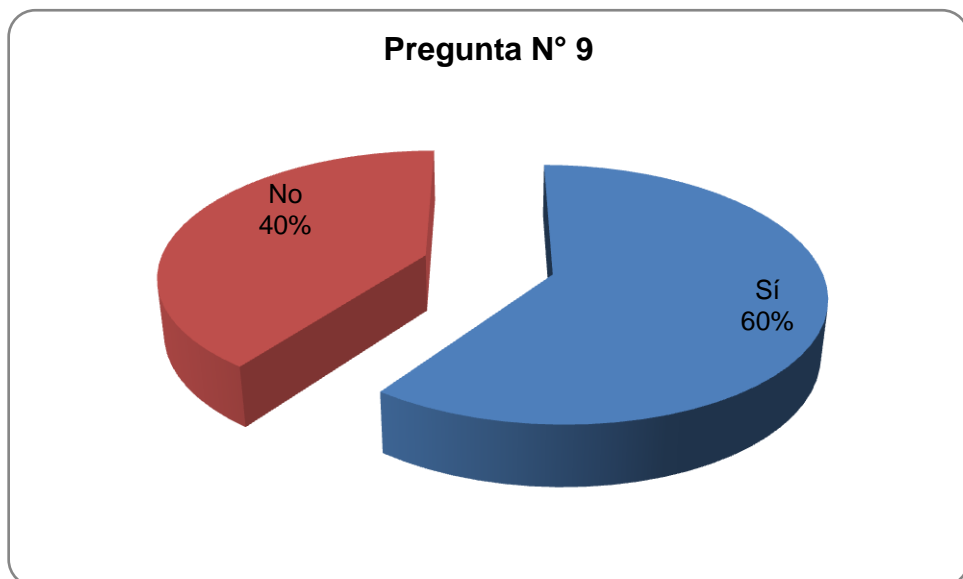


Interpretación:

La opción más señalada es la de otro, seguida de falta de capacitación, ausencias injustificadas, llegadas tardías y la menos señalada de falta de personal.

23. Según su punto de vista, ¿Se distribuye equitativamente el trabajo entre los empleados?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	60
No	18	40
Total	46	100

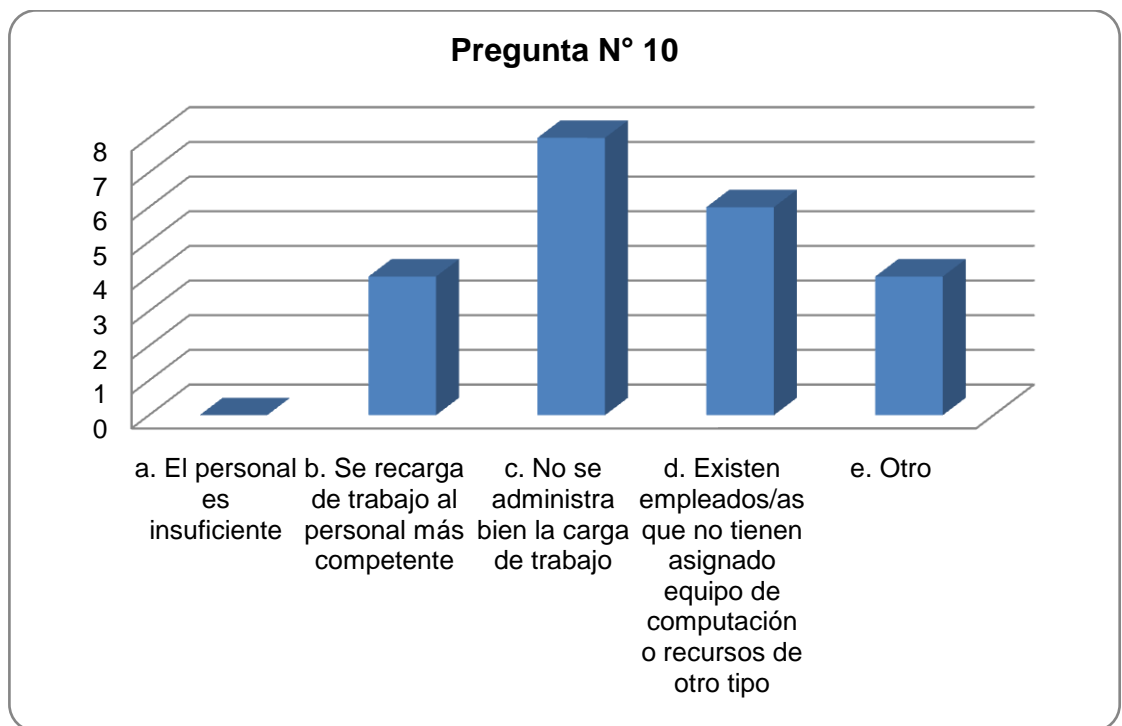


Interpretación:

El 60% de los empleados considera que se distribuye equitativamente el trabajo entre los empleados, mientras el 40% no considera lo mismo. Mediante estos datos es posible verificar que no todos los empleados tienen la misma concepción en cuanto a la distribución de trabajo en la Alcaldía.

24. Si usted contestó no a la pregunta anterior, ¿cuáles serán las razones que no permiten distribuir equitativamente la labor entre los empleados/as? (puede escoger más de una opción)

Respuesta	Frecuencia
a. El personal es insuficiente	0
b. Se recarga de trabajo al personal más competente	4
c. No se administra bien la carga de trabajo	8
d. Existen empleados que no tienen asignado equipo de computación o recursos de otro tipo	6
e. Otro	4
Total	22

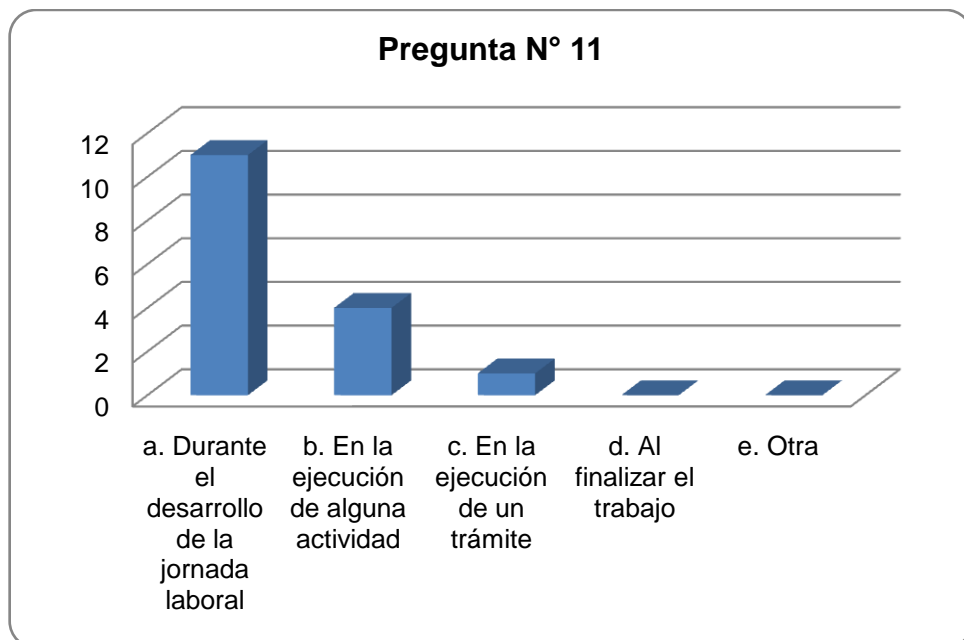


Interpretación:

La mayoría de los empleados que consideraron que el trabajo no se distribuye de forma equitativa indican que esto se debe a que no se administra bien la carga de trabajo, seguido de los que consideran que existen empleados/as que no tienen asignado equipo de computación o recursos de otro tipo, seguido de quienes consideran que se recarga de trabajo al personal más competente y de quienes consideraron otras opciones, mientras la opción de personal insuficiente no fue seleccionada por los empleados.

25. En caso de tener personal a su cargo ¿En qué momento supervisa su trabajo? (puede marcar más de una opción)

Respuesta	Frecuencia
a. Durante el desarrollo de la jornada laboral	11
b. En la ejecución de alguna actividad	4
c. En la ejecución de un trámite	1
Total	16



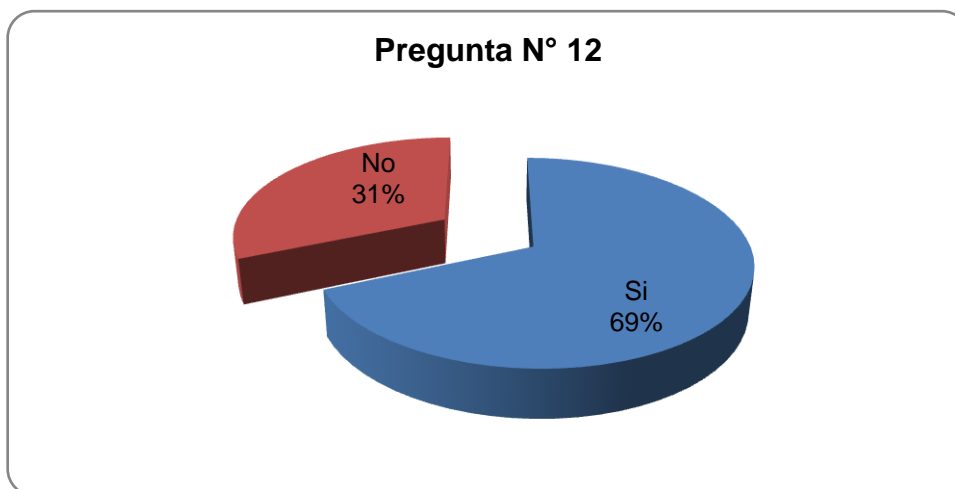
Interpretación:

La mayoría (11) de los empleados que tienen personal a su cargo, supervisan su trabajo durante el desarrollo de la jornada laboral, seguido de quienes supervisan a los empleados a su cargo durante la ejecución de alguna actividad, mientras que la opción menos señalada fue la de quienes supervisan a los empleados a su cargo en la ejecución de un trámite; y ninguno selecciono la opción “al finalizar el trabajo, u otra alternativa”.

Por tanto, la supervisión bajo la que se encuentran los empleados es en su mayoría durante el desarrollo de la jornada laboral.

26. ¿Es evaluado de alguna forma su desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	32	69
No	14	31
Total	46	100

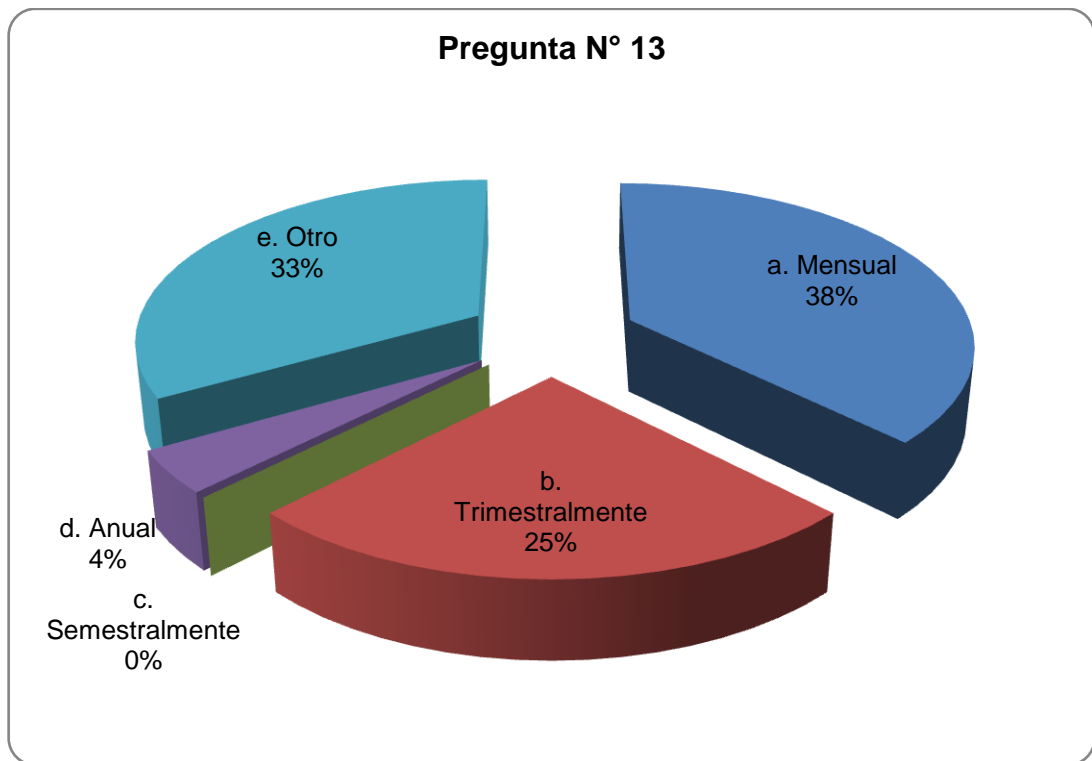


Interpretación:

69% de los empleados indican que su desempeño es evaluado de alguna forma, y 31% de los empleados que no se les evalúa. Por lo que, una parte de los empleados desconoce si se les evalúa su desempeño.

27. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Mensual	12	38
b. Trimestralmente	8	25
c. Semestralmente	0	0
d. Anual	1	4
e. Otro	11	33
Total	32	100



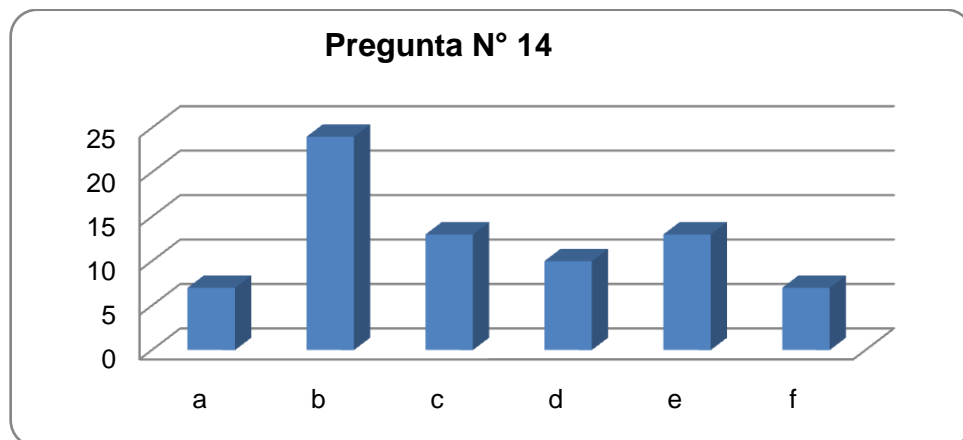
Interpretación:

De los empleados que indicaron que su desempeño era evaluado, 38% dijo que la frecuencia de las evaluaciones era mensual, seguido de 33% que mencionó otra alternativa de las contempladas en el cuestionario, 25% indica que se le evalúa trimestralmente, 4% anual, y ninguno de los empleados selecciono la alternativa semestralmente.

En base a los resultados obtenidos, las evaluaciones de desempeño se realizan en su mayoría mensualmente, y no son realizadas evaluaciones semestrales a los empleados.

28. ¿En cuáles de los siguientes aspectos podría mejorar su Unidad?

Respuesta	Frecuencia
a. Mejorar relación con el personal	7
b. Implementar sistemas informáticos	24
c. Fomentar trabajo en equipo	13
d. Selección de personal	10
e. Capacitaciones para los empleados	13
f. Otro	7
Total	74



Interpretación:

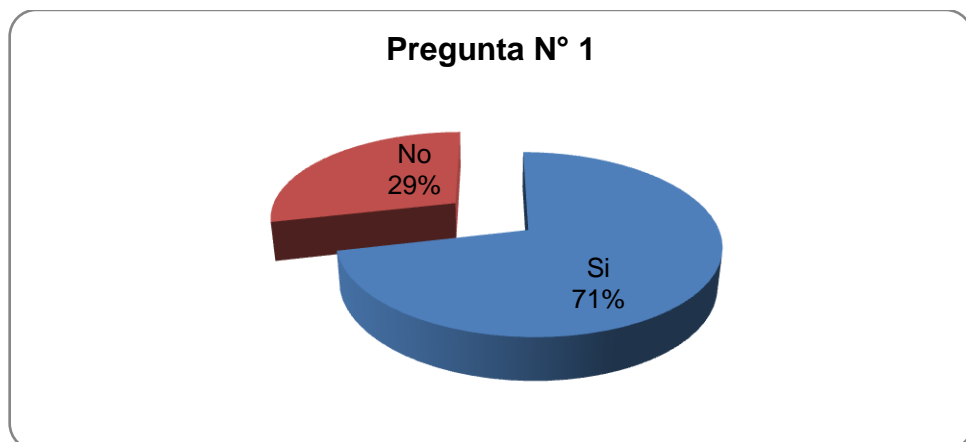
La opción más seleccionada por los empleados de los aspectos en los cuales consideran que podría mejorar su Unidad se encuentra implementar sistemas informáticos, seguida de la opción fomentar trabajo en equipo y de capacitaciones para los empleados, luego se encuentra la selección del personal, mientras que las opciones menos indicadas son mejorar relación con el personal y la opción otra alternativa.

Es así como los empleados consideran que en sus Unidades en lo que más podrían mejorar es en la implementación de sistemas informáticos, situación corroborada a través del levantamiento de inventario del equipo informático de la Alcaldía, por medio del que se conoció que ciertas Unidades como Recuperación de Mora no cuentan con computadoras, mientras en otras la computadora existente es compartida.

VIII. Organización

10. ¿Conoce el organigrama de la Alcaldía de San Sebastián Salitrillo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	33	71
No	13	29
Total	46	100

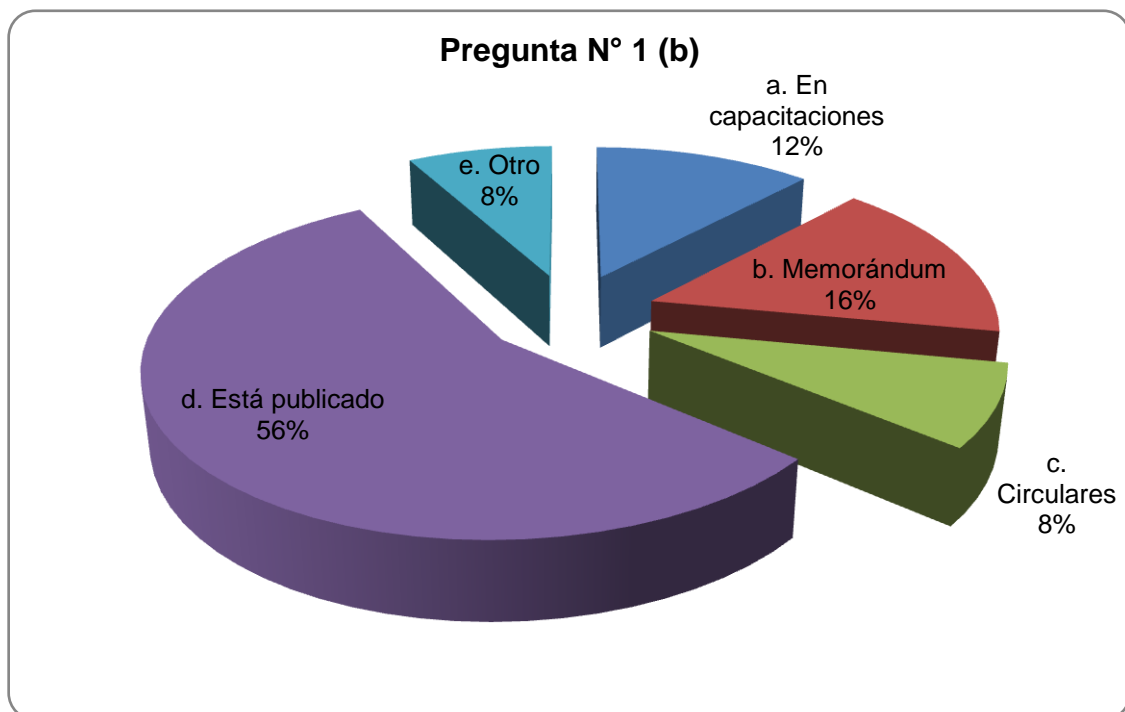


Interpretación:

71% de los empleados conocen el organigrama de la Alcaldía, y un 29% de ellos no lo conoce. Con estos resultados obtenidos se conoció que a pesar que la mayoría de empleados conoce el organigrama de la institución, aún hay una cantidad considerable de personal que no lo conoce.

En caso afirmativo porque medios lo conoció:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. En capacitaciones	4	12
b. Memorándum	5	16
c. Circulares	3	8
d. Está publicado	18	56
e. Otro	3	8
Total	33	100

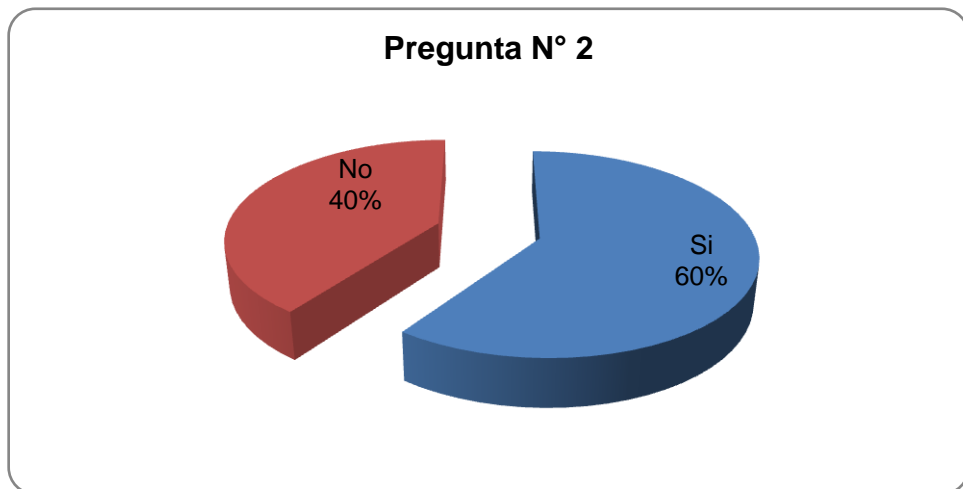


Interpretación:

Del 71% de los empleados que conoce el organigrama de la Alcaldía, el 56% de estos lo conoce por encontrarse publicado el organigrama, seguido de 16% que lo conoce por memorándum, 12% en capacitaciones, 8% en circulares, y un 8% contestó otra opción. Es así, como el medio por el cual la mayoría de los empleados conoce el organigrama es por encontrarse publicado en las instalaciones de la Alcaldía.

11. ¿Le han entregado una descripción de su puesto de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	28	60
No	18	40
Total	46	100

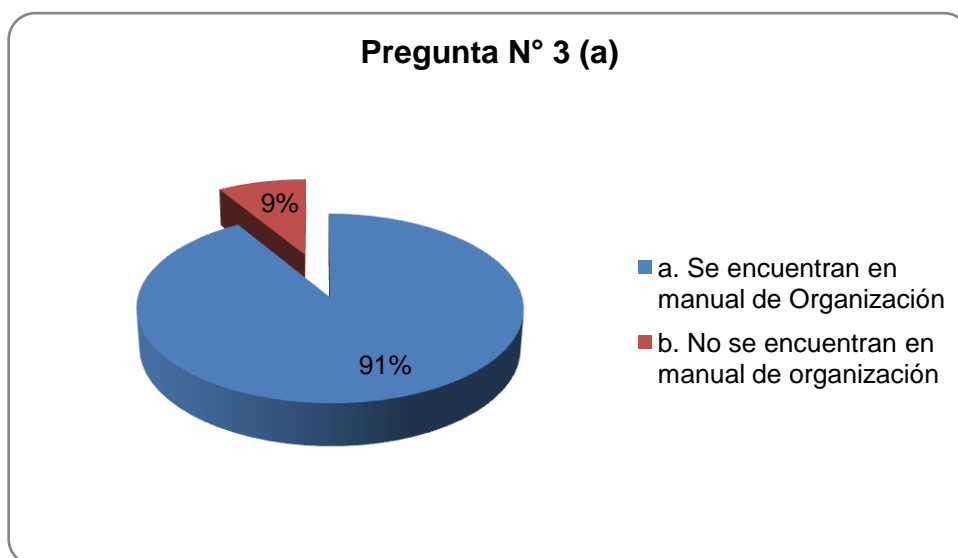


Interpretación:

Al 60% de los empleados administrativos de la Alcaldía le ha sido entregada una descripción de su puesto de trabajo, mientras al 40% no se le ha entregado, por lo cual la desconocen.

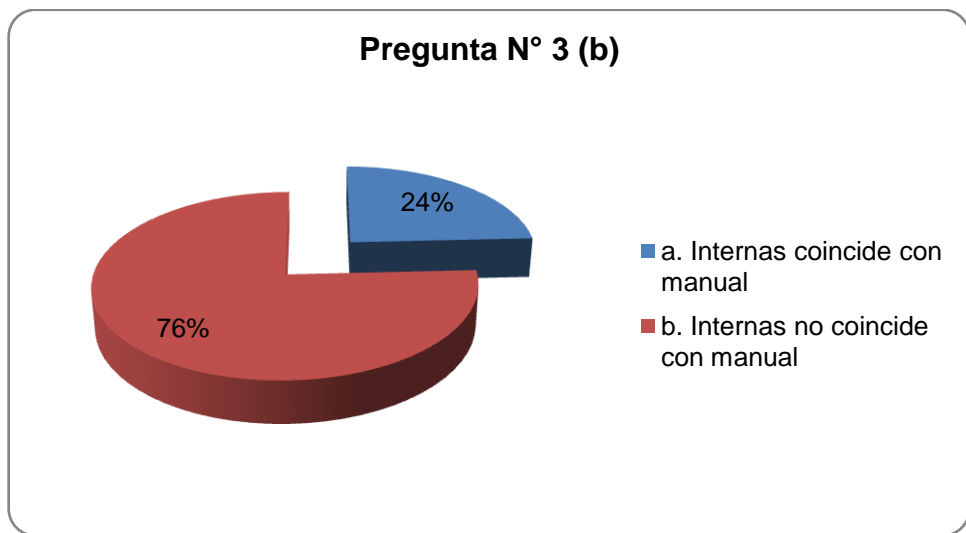
12. ¿Mencione las unidades internas e instituciones externas con las que se relaciona su unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Se encuentran en manual de Organización	42	91
b. La Unidad no se encuentra en manual de organización	4	9
Total	46	100

**Interpretación:**

91% de los empleados pertenecen a unidades que se encuentran en el manual de organización de la Institución, y por tanto tienen establecidas las unidades e instituciones externas que se relacionan; sin embargo, 9% de los empleados pertenecen a unidades que no cuentan con una descripción en el manual de organización.

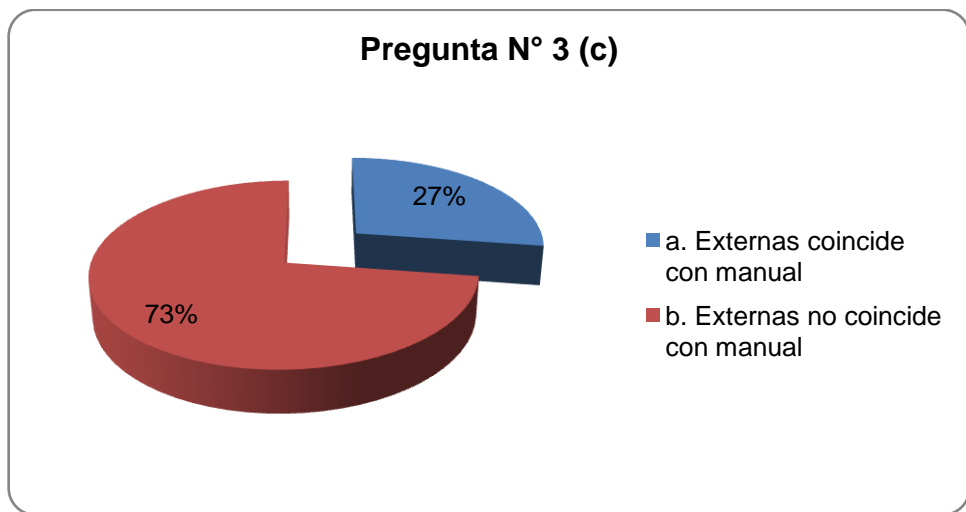
Relaciones Internas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Coinciden con manual	10	24
b. No coinciden con manual	32	76
Total	42	100



Interpretación:

76% de las relaciones internas que sostienen los empleados no coinciden con las relaciones establecidas en el manual de organización, y 24% de las relaciones mencionadas si coincide con las relaciones establecidas.

Relaciones Externas		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Coinciden con manual	11	27
b. No coinciden con manual	31	73
Total	42	100



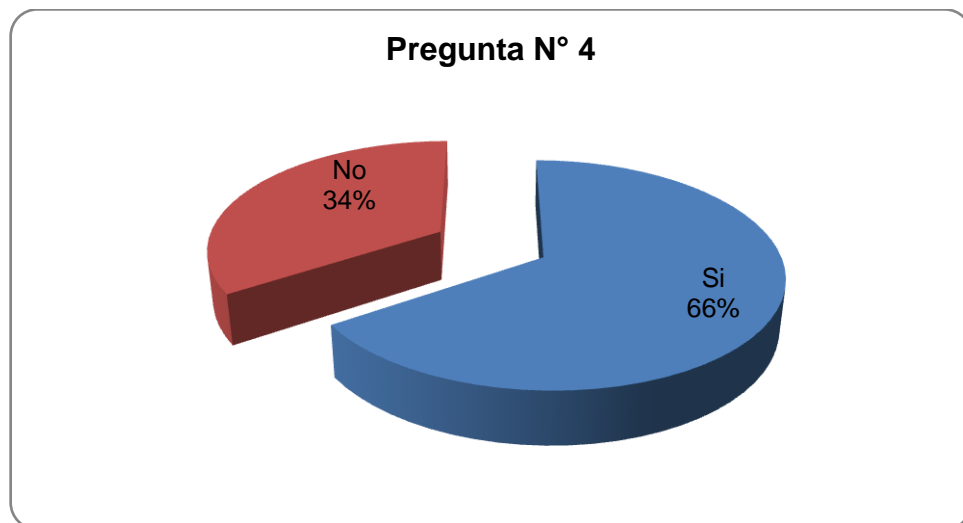
Interpretación:

El 73% de los empleados sostiene relaciones con instituciones externas que no se encuentran expresadas en el manual de organización, y el 27% de las relaciones externas mencionadas por los empleados si coincide con lo establecido en el manual correspondiente.

13. ¿Tienen manuales administrativos en la Alcaldía?

(En caso negativo pase a la pregunta 1 del apartado de procedimientos)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	30	66
No	16	34
Total	46	100

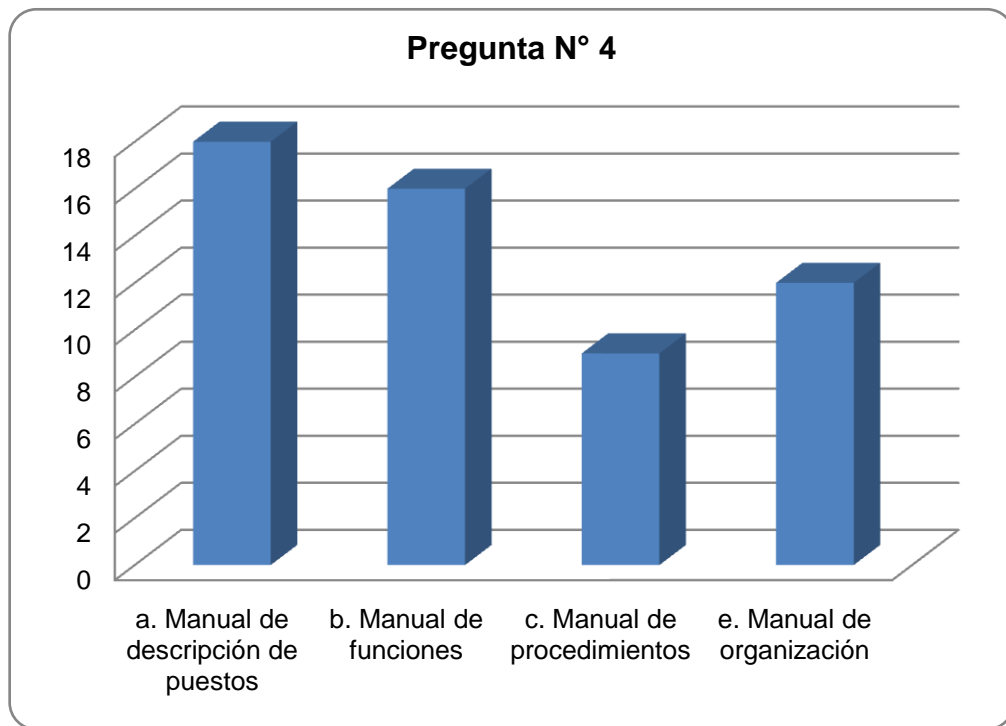


Interpretación:

El 66% de los empleados de la Alcaldía tiene conocimiento de la existencia de Manuales Administrativos de la institución; sin embargo, 34% desconoce de su existencia, lo cual expone la falta de difusión que se tiene en la Alcaldía con respecto a los manuales.

En caso afirmativo, ¿de cuáles tiene conocimiento usted?

Respuesta	Frecuencia
a. Manual de descripción de puestos	18
b. Manual de funciones	16
c. Manual de procedimientos	9
e. Manual de organización	12
Total	55

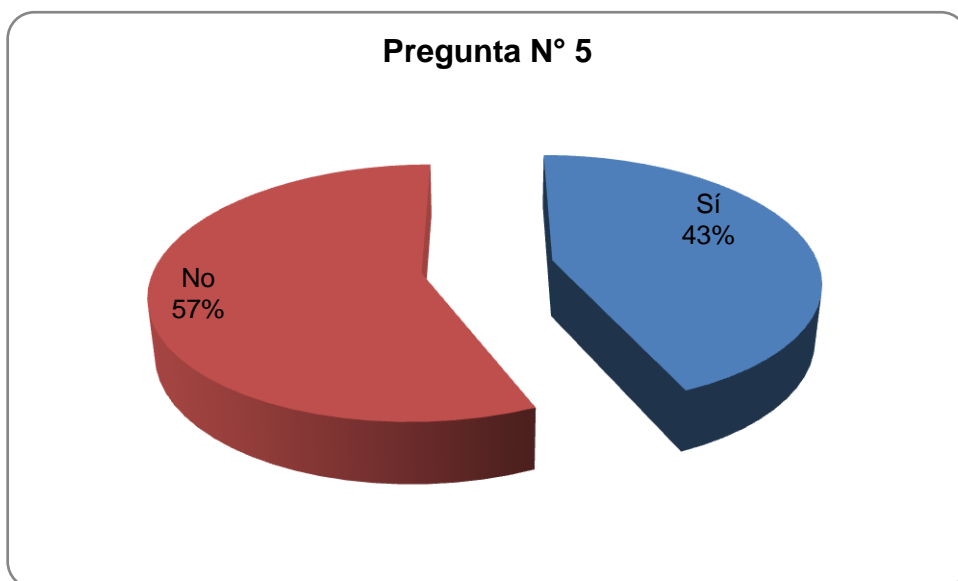


Interpretación:

El manual más conocido por los empleados es el Manual de Descripción de Puestos, seguido por el Manual de Funciones, el Manual de Organización, siendo el menos conocido el Manual de Procedimientos. Mediante la investigación, se conoció que el Manual menos conocido es el de Procedimientos debido a que sólo la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), cuenta con dicho Manual.

14. Considera que la dirección da a conocer y promueve el uso de los Manuales:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	13	43
No	17	57
Total	30	100



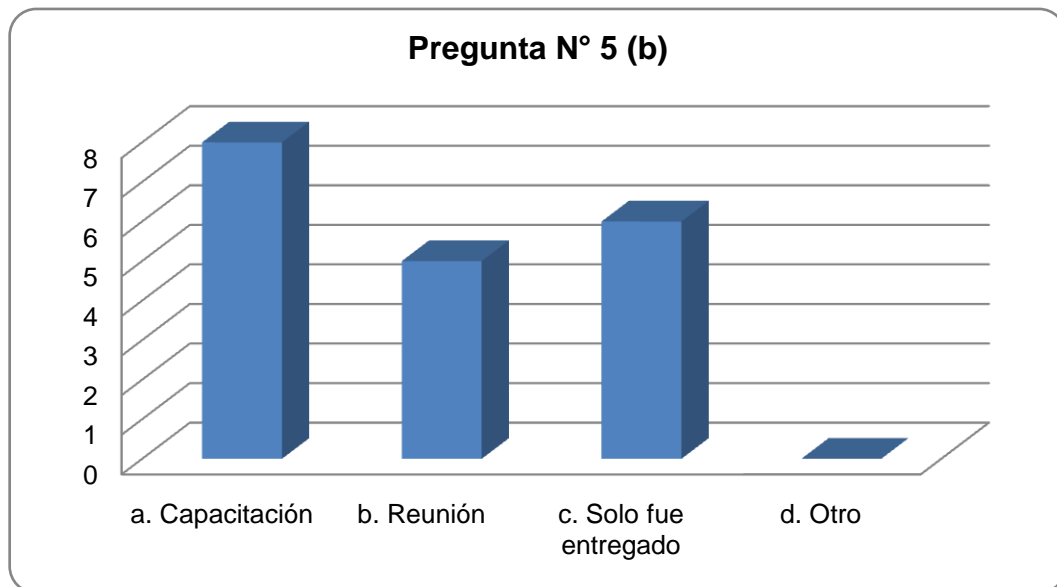
Interpretación:

De los empleados que tenían conocimiento sobre los Manuales Administrativos de la Alcaldía, el 57% considera que la dirección de la institución no da a conocer ni promueve el uso de los Manuales, sólo un 43% de éstos empleados opina que la dirección si da a conocer los Manuales y promueve su uso.

Por los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados no considera que el uso de los Manuales sea promovido por la dirección de la institución.

En caso afirmativo, indique el medio que se empleó para divulgar los manuales:

Respuesta	Frecuencia
a. Capacitación	8
b. Reunión	5
d. Sólo fue entregado	6
Total	19

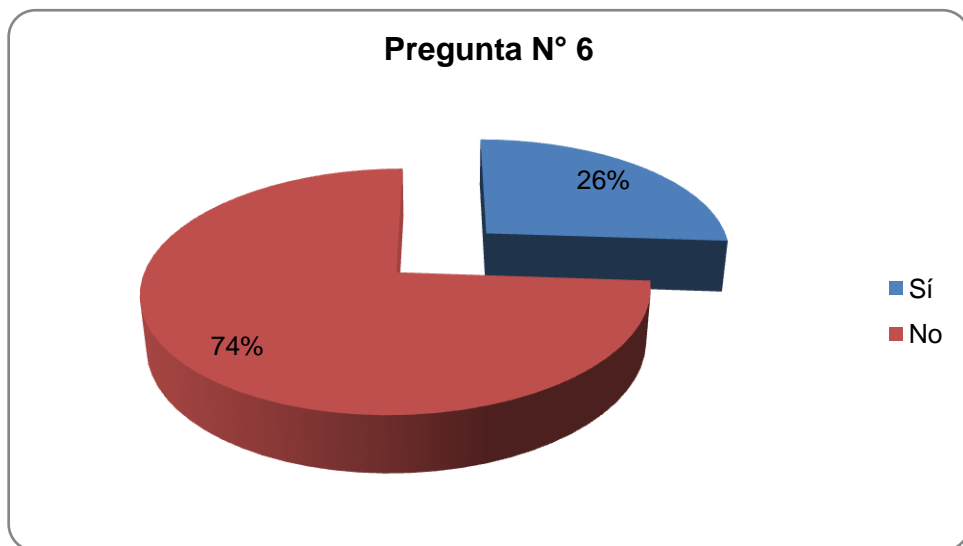


Interpretación:

De los empleados que indicaron que la dirección promovía el uso de los Manuales, seleccionaron la capacitación como el medio más empleado utilizado para divulgar su uso, seguido de los que indicaron que sólo había sido entregado, mientras el medio menos utilizado para divulgar el uso de los Manuales fue reuniones, y ninguno de los empleados consideró otro medio. Es necesario mencionar que ciertos empleados en esta pregunta seleccionaron más de una opción para indicar los medios empleados para divulgar el uso de los Manuales.

15. ¿Aportó información o sugerencias durante la elaboración de alguno de los Manuales anteriores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	26
No	22	74
Total	30	100

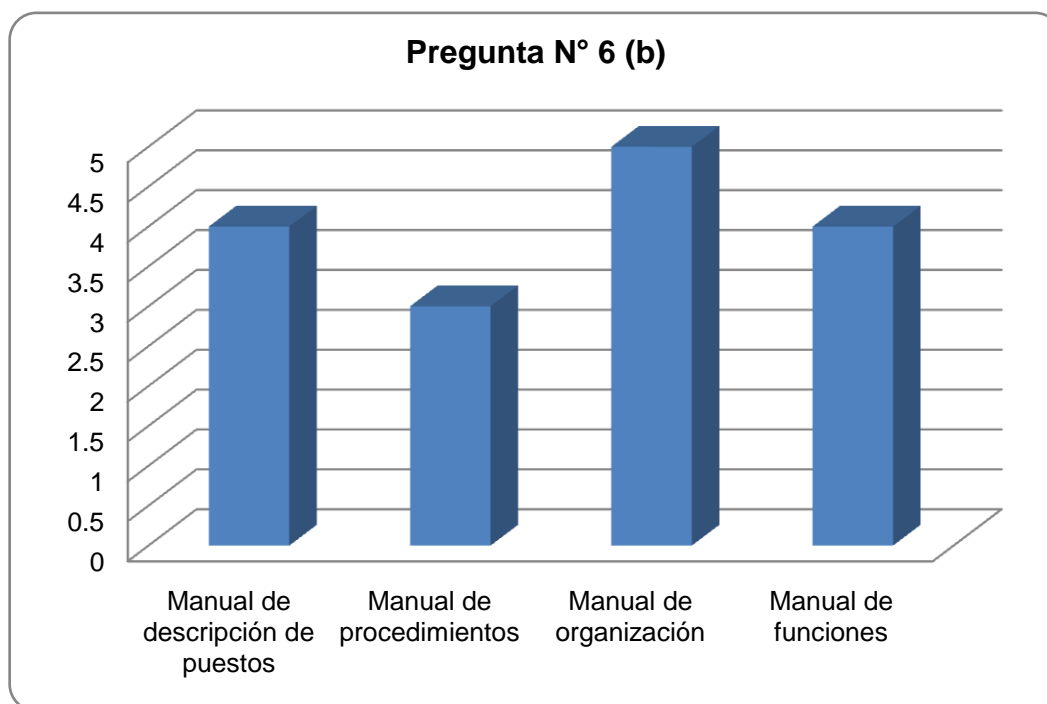


Interpretación:

74% de los empleados no participaron en la elaboración de alguno de los Manuales Administrativos de la Alcaldía, mientras un 26% de los empleados indicó que sí habían participado en su elaboración, cabe mencionar que dicho porcentaje está conformado por algunos jefes de Unidad.

En caso afirmativo en cuál de ellos:

Respuesta	Frecuencia
a. Manual de descripción de puestos	4
b. Manual de funciones	3
c. Manual de procedimientos	5
e. Manual de organización	4
Total	16

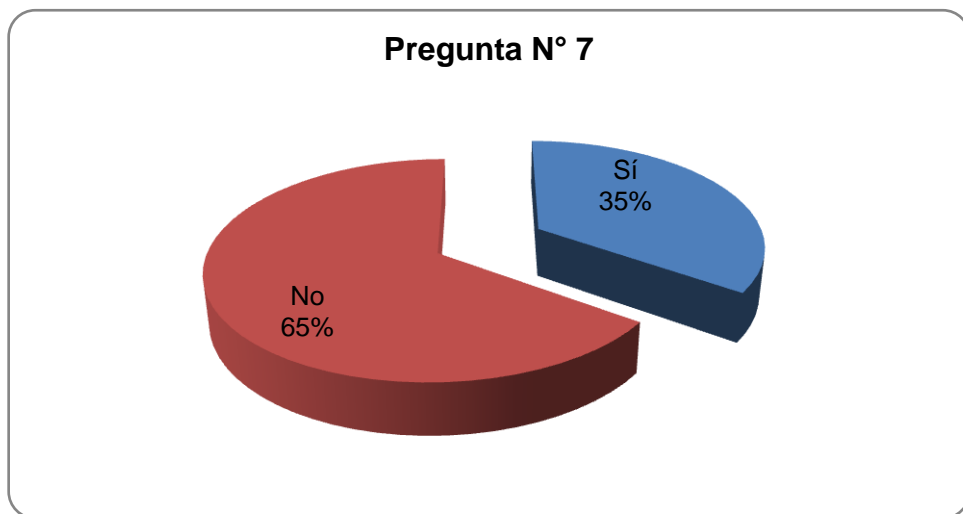


Interpretación:

La mayoría de los empleados indicó haber participado en el Manual de Organización, seguido de los que participaron en el Manual de Funciones y en el de Descripción de Puestos, mientras en el que menos han participado los empleados es en el Manual de Procedimientos.

16. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación sobre los Manuales Administrativos de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	10	35
No	20	65
Total	30	100

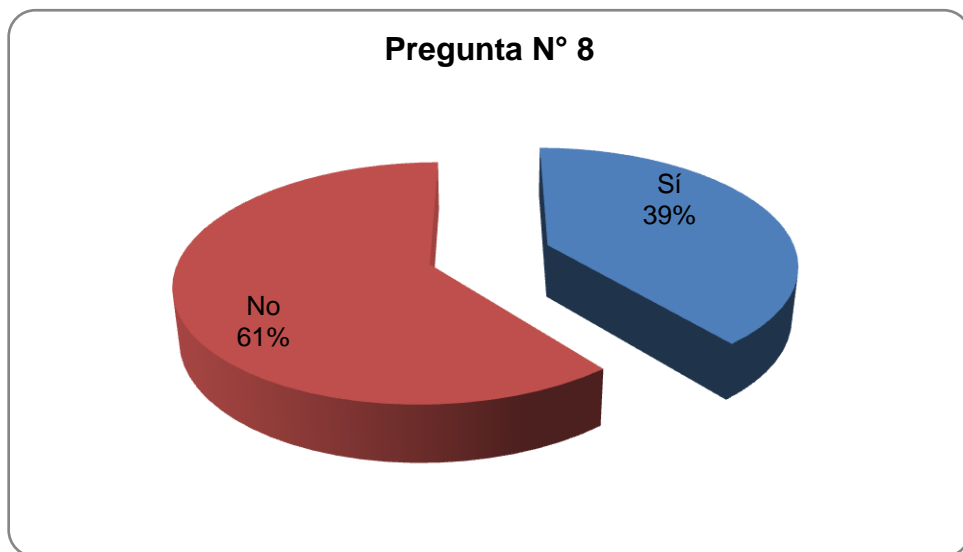


Interpretación:

La mayoría de los empleados (68%) contestaron en el cuestionario que no han recibido capacitaciones sobre el uso de los Manuales Administrativos con que cuenta la Alcaldía, y 35% indico que sí las ha recibido. Por éstos resultados se observa, que son muy pocos los empleados que han recibido capacitaciones sobre el uso de los manuales.

17. ¿Ha consultado alguna vez los Manuales para resolver algún problema administrativo dentro de su unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	12	39
No	18	61
Total	30	100

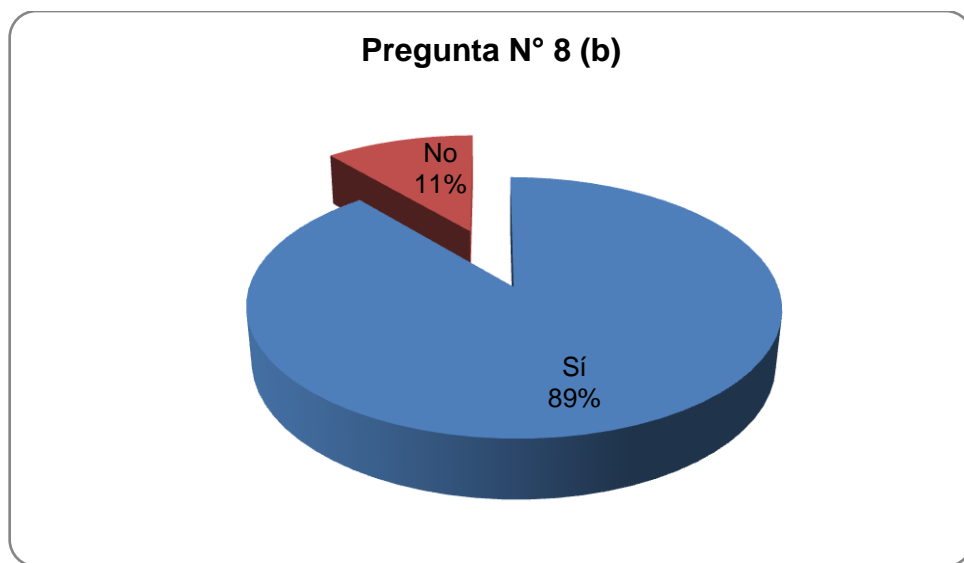


Interpretación:

61% de los empleados no ha consultado los Manuales en la resolución de problemas, mientras el 39% indicó que sí los ha consultado para la resolución de algún problema. Por lo que, se observa que los empleados en su mayoría no utilizan los manuales en a resolución de problemas.

En caso afirmativo, obtuvo la información que necesitaba:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	11	89
No	1	11
Total	12	100

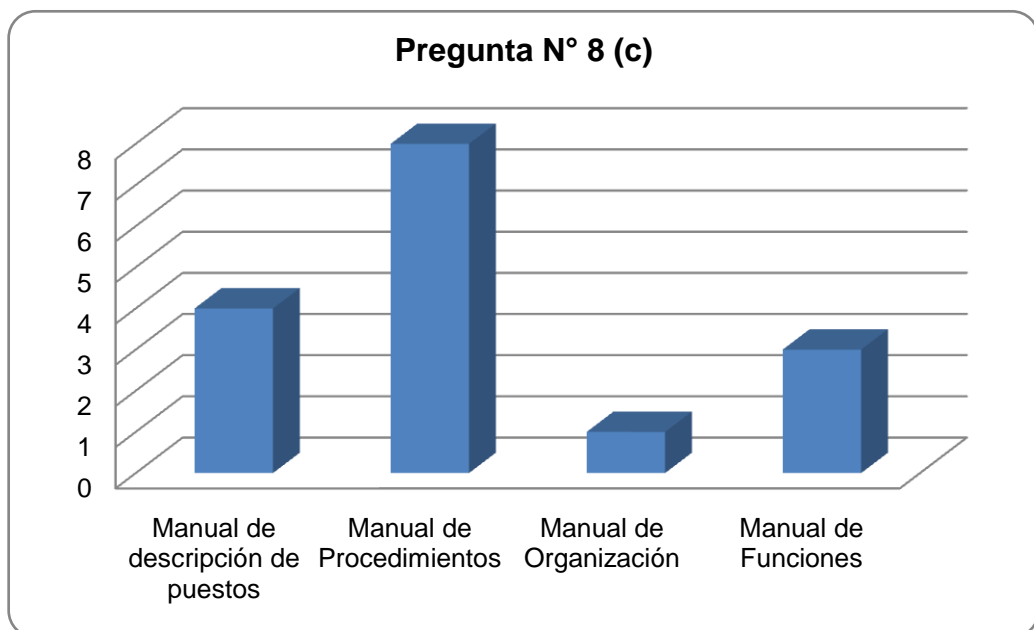


Interpretación:

89% de los empleados que indicaron haber consultado los manuales para resolver algún problema administrativo dentro de sus Unidades, encontraron la información que necesitaban, sin embargo, 11% no la encontró.

¿Cuál de los Manuales consultó?

Respuesta	Frecuencia
a. Manual de descripción de puestos	4
b. Manual de funciones	8
c. Manual de procedimientos	1
e. Manual de organización	3
Total	16



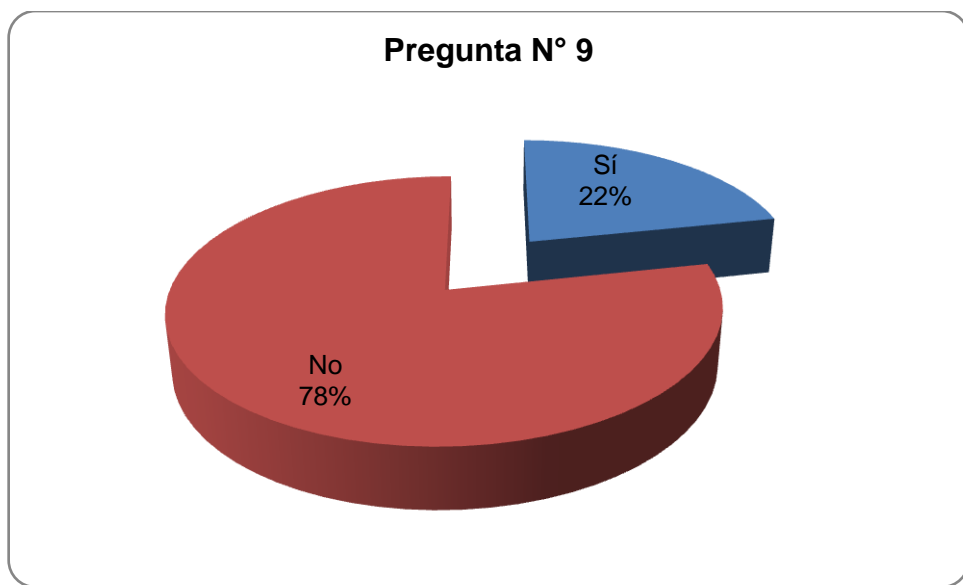
Interpretación:

El manual más consultado por los empleados es el Manual de Procedimientos, seguido del Manual de Descripción de Puestos, el Manual de Funciones, siendo el menos consultado el Manual de Organización.

Es importante mencionar que siendo el Manual de Procedimientos el más consultado por los empleados, sólo una Unidad cuenta con dicho Manual.

18. ¿Utilizaron un Manual en su inducción para desempeñar su trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	22
No	23	78
Total	30	100



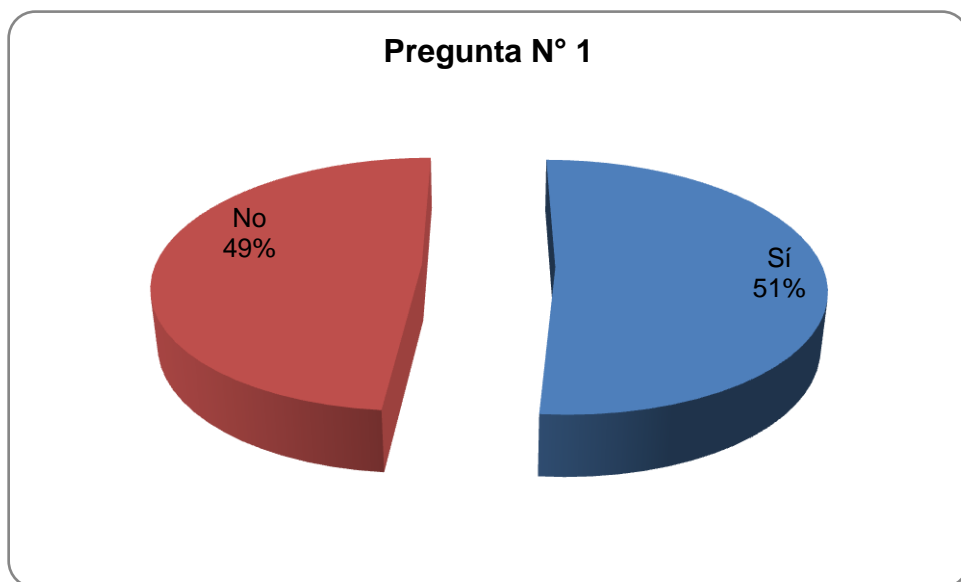
Interpretación:

El 78% de los empleados indicó que no se había utilizado alguno de los Manuales Administrativos en su inducción, mientras 22% dijo que sí había sido utilizado alguno de los Manuales en su inducción.

IX. Procedimientos de Trabajo

7. ¿Tiene por escrito las actividades necesarias para realizar los trámites de su unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	24	52
No	22	48
Total	46	100

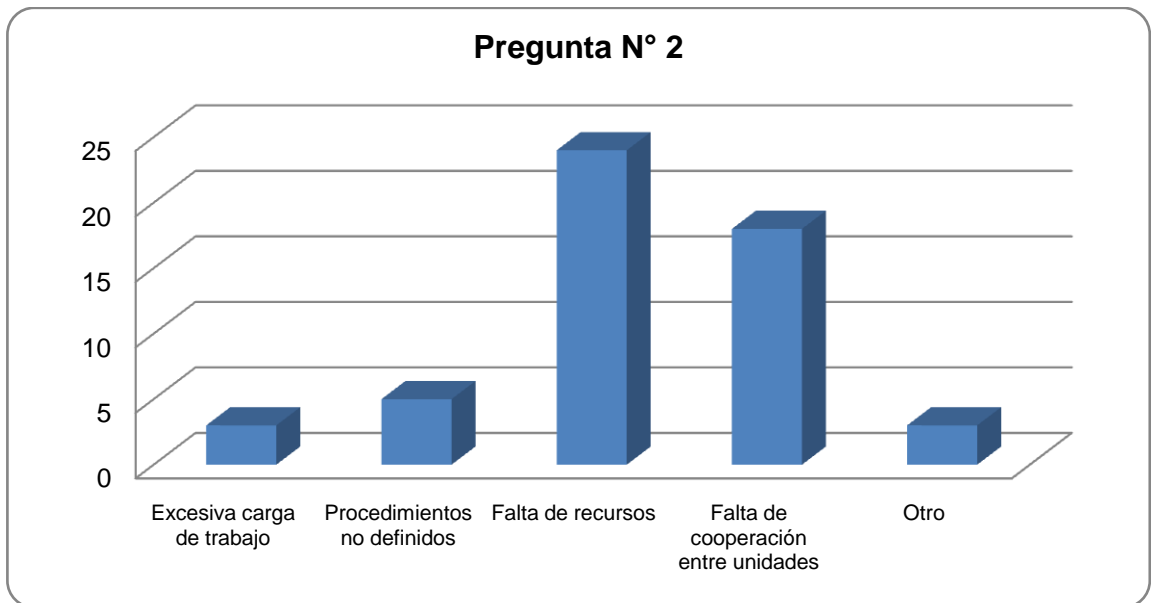


Interpretación:

El 51% de los empleados dijo tener por escrito las actividades necesarias para realizar los trámites de sus respectivas Unidades, mientras 49% indicó que no contaba con ello.

8. ¿Cuáles considera que son las causas que retrasan de alguna forma la resolución de los trámites que se realizan dentro de su unidad?

Respuesta	Frecuencia
a. Excesiva carga de trabajo	3
b. Procedimientos no definidos	5
c. Falta de recursos	24
d. Falta de cooperación entre unidades	18
e. Otro	3
Total	53

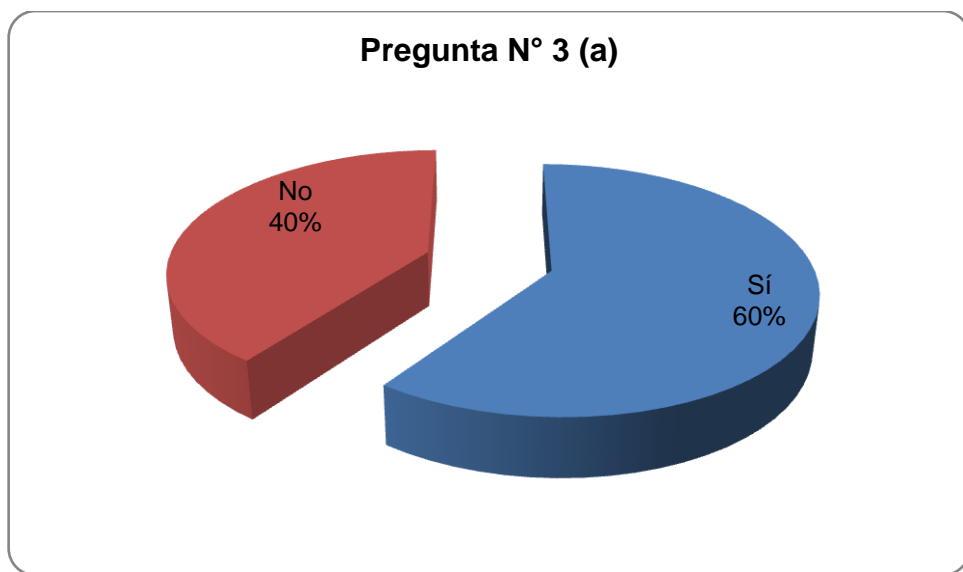


Interpretación:

La causa más seleccionada por los empleados como motivo de retraso en la resolución de trámites es la falta de recursos, seguido de la falta de cooperación entre las Unidades, procedimientos no definidos; siendo los menos seleccionados la excesiva carga de trabajo, y la opción otro. Por tanto, los empleados opinan que requieren de mayor cantidad de recursos para desempeñar su trabajo.

9. ¿Depende de la información de otro departamento para prestar un servicio?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	28	60
No	18	40
Total	46	100

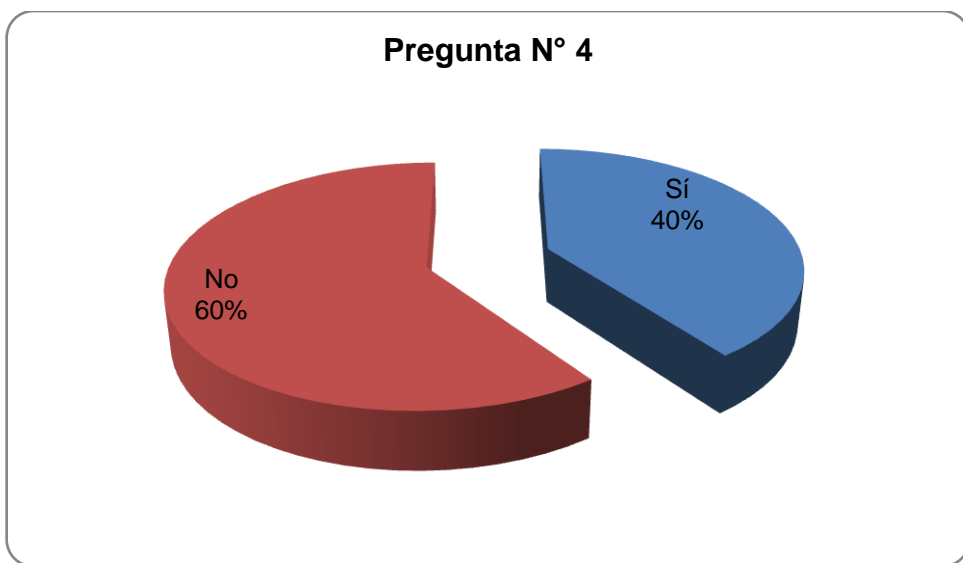


Interpretación:

El 60% de los empleados administrativos de la Alcaldía depende de información de otra Unidad para prestar un servicio, mientras 40% indica lo contrario. Es así como, la mayoría de empleados de la Alcaldía, requieren coordinarse y comunicarse con miembros de otra Unidad para desempeñar el trabajo correspondiente.

10. ¿Emplean formularios prediseñados y aprobados por el Concejo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	18	40
No	28	60
Total	46	100

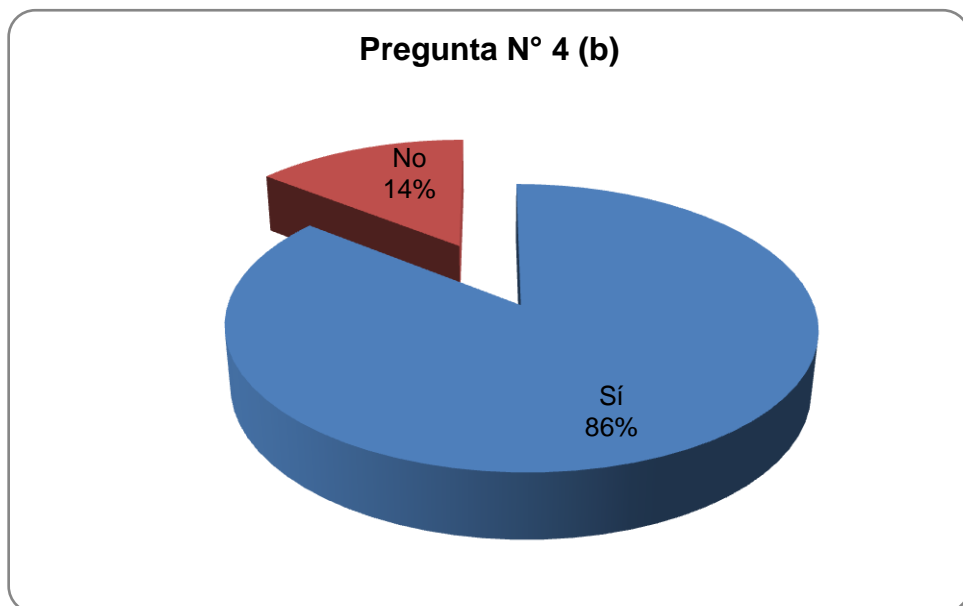


Interpretación:

60% de los empleados contestó que no utilizan formularios prediseñados y aprobados por el Concejo, mientras 40% indicó que sí. Cabe mencionar, que ciertos empleados contestaron que utilizan formularios en el desempeño de su trabajo, pero que éstos no se encuentran aprobados por el Concejo.

En caso afirmativo, ¿cree que estos instrumentos facilitan su labor, en la realización de los trámites?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	15	86
No	3	14
Total	18	100

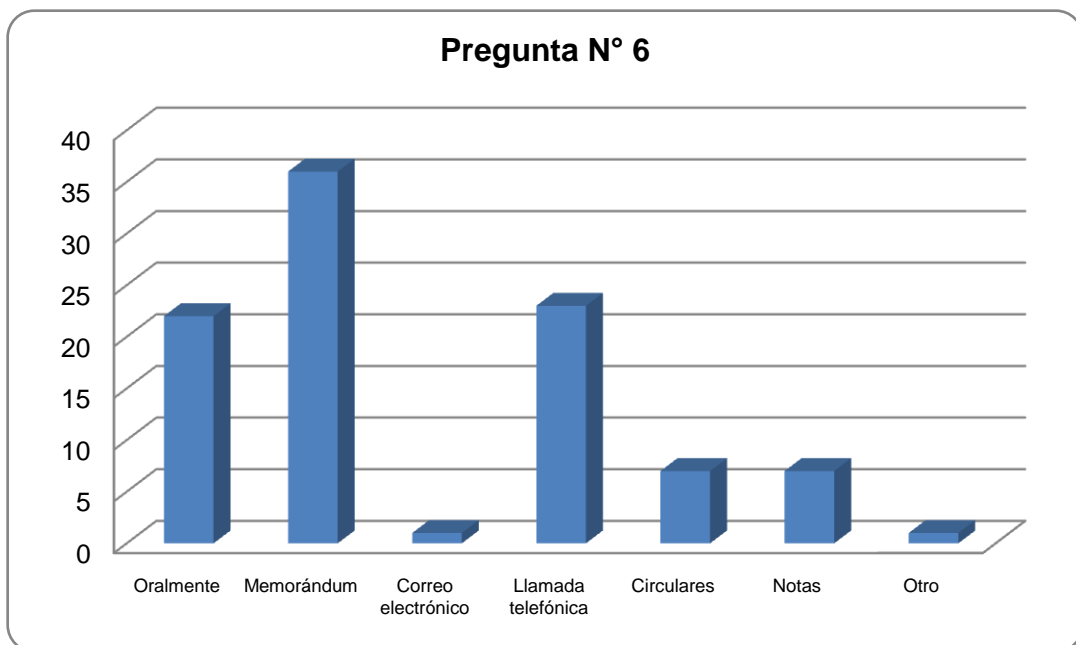


Interpretación:

86% de los empleados que contestaron en la pregunta anterior que utilizaban formularios consideran que estos instrumentos facilitan su labor, mientras 14% considera que no es así. Por lo cual, es necesario revisar los formularios en existencia, para identificar los problemas que puedan tener los formularios en uso.

11. ¿Qué medios se utilizan dentro de la alcaldía para comunicar la información? (puede marcar más de una opción)

Respuesta	Frecuencia
a. Oralmente	22
b. Memorándum	36
c. Correo electrónico	1
d. Llamada telefónica	23
e. Circulares	7
f. Notas	7
g. Otro	1
Total	97

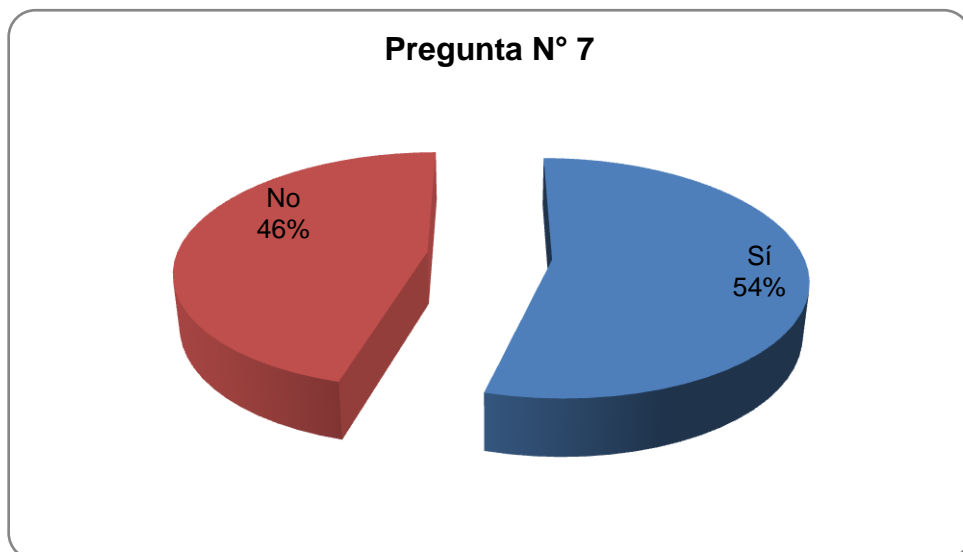


Interpretación:

El medio más utilizado para comunicar información es por medio de memorándum, seguido de llamada telefónica, oralmente, circulares, notas, mientras el menos utilizado es correo electrónico, y una persona contestó otra opción.

12. ¿Ha gestionado usted por escrito, la introducción de alguna mejora en beneficio de su Unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	25	54
No	21	46
Total	46	100



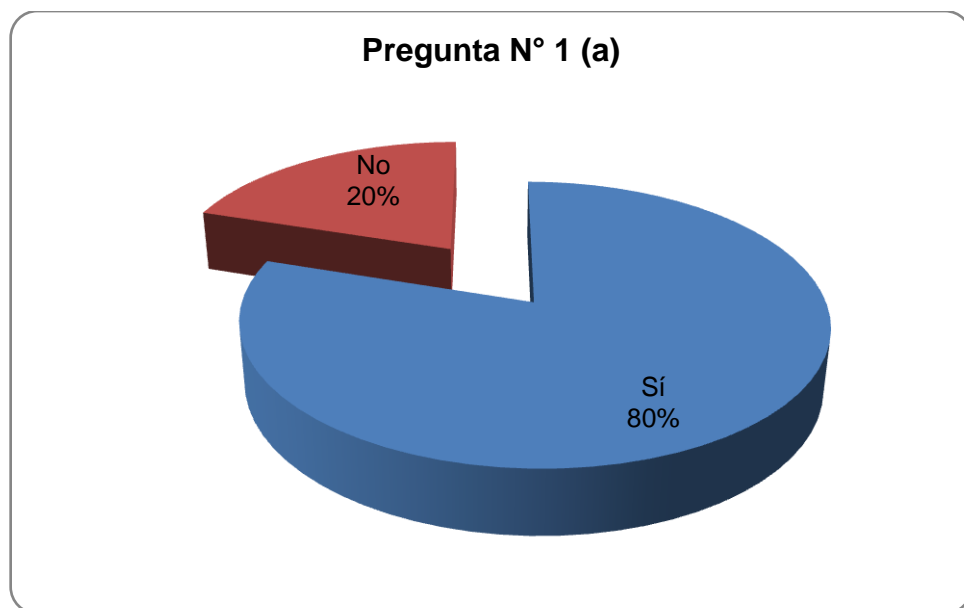
Interpretación:

54% de los empleados contestó haber realizado alguna mejora en beneficio de su Unidad, mientras 46% contestó que no. Es así como la mayoría de los empleados han gestionado mejoras en beneficio de sus respectivas Unidades.

X. Capacitaciones

3. ¿Ha participado en capacitaciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	37	80
No	9	20
Total	46	100

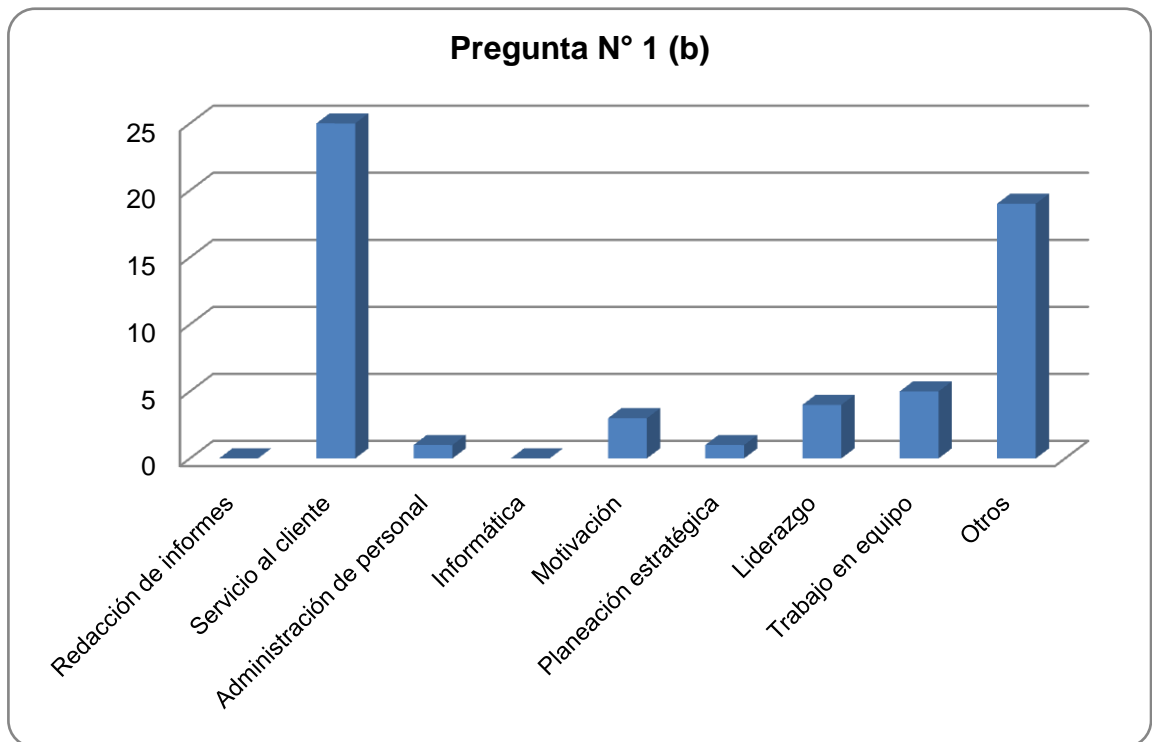


Interpretación:

80% de los empleados administrativos contestaron que han asistido a capacitaciones, y un 20% que no. Por ende, la mayoría de los empleados ha asistido a capacitaciones en al menos una ocasión; sin embargo, estas capacitaciones no han considerado a todos los empleados, debido al 20% que contestó que no ha participado en capacitaciones.

Si contestó afirmativamente, ¿cuál fue el tema de la capacitación recibida?
(Puede escoger más de una opción)

Respuesta	Frecuencia
a. Redacción de informes	0
b. Servicio al cliente	25
c. Administración de personal	1
d. Informática	0
e. Motivación	3
f. Planeación estratégica	1
g. Liderazgo	4
h. Trabajo en equipo	5
i. Otros	19
Total	58

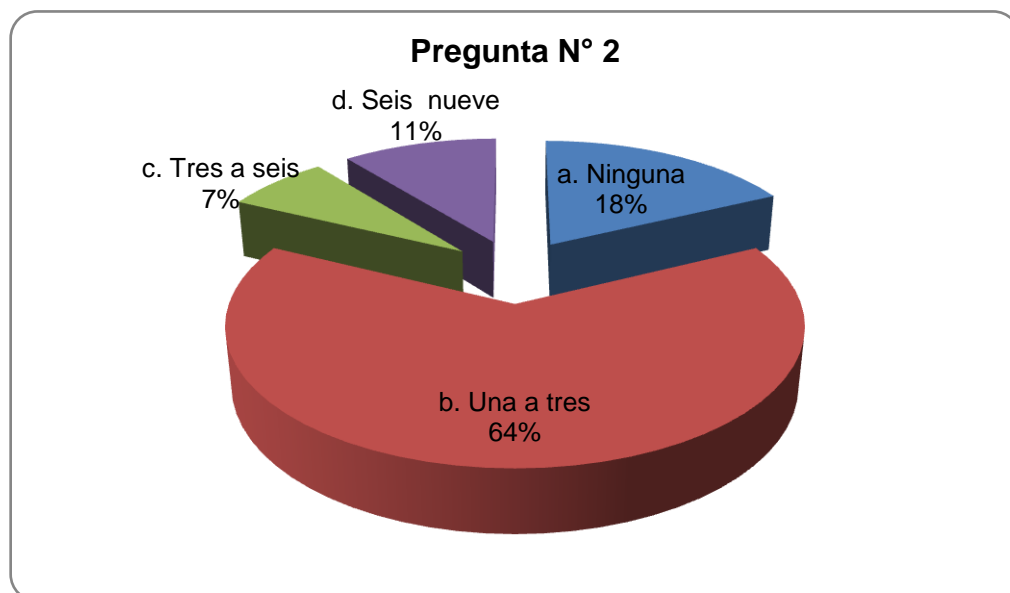


Interpretación:

La mayoría de los empleados indicó haber participado en capacitaciones bajo el tema de servicio al cliente, seguido de los empleados que han indicado otra opción, trabajo en equipo, liderazgo, motivación; siendo los temas menos seleccionados: planeación estratégica y administración de personal. Mientras las opciones redacción de informes e informática no han sido seleccionadas por los empleados.

4. ¿Cuál es el promedio de capacitaciones a las que usted asiste anualmente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Ninguna	7	18
b. Una a tres	24	64
c. Tres a seis	2	7
d. Seis a nueve	4	11
Total	37	100



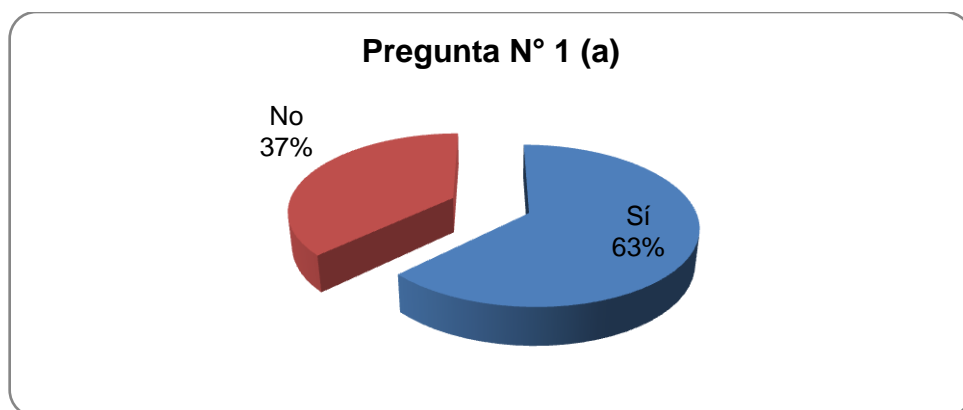
Interpretación:

De los empleados que contestaron haber asistido a capacitaciones, 64% ha participado en capacitaciones de una a tres veces al año, seguido de 18% que selecciono la opción ninguna debido a que las capacitaciones a las que ha asistido fueron hace más de un año; luego se encuentra la opción de seis a nueve capacitaciones, siendo la opción menos seleccionada de tres a seis capacitaciones.

XI. Mobiliario y Equipo

7. Considera usted que los suministros, papelería y útiles que se le entregan para utilizar o consumir en el desempeño de sus labores son suficientes para realizar eficientemente su trabajo:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	29	63
No	17	37
Total	46	100



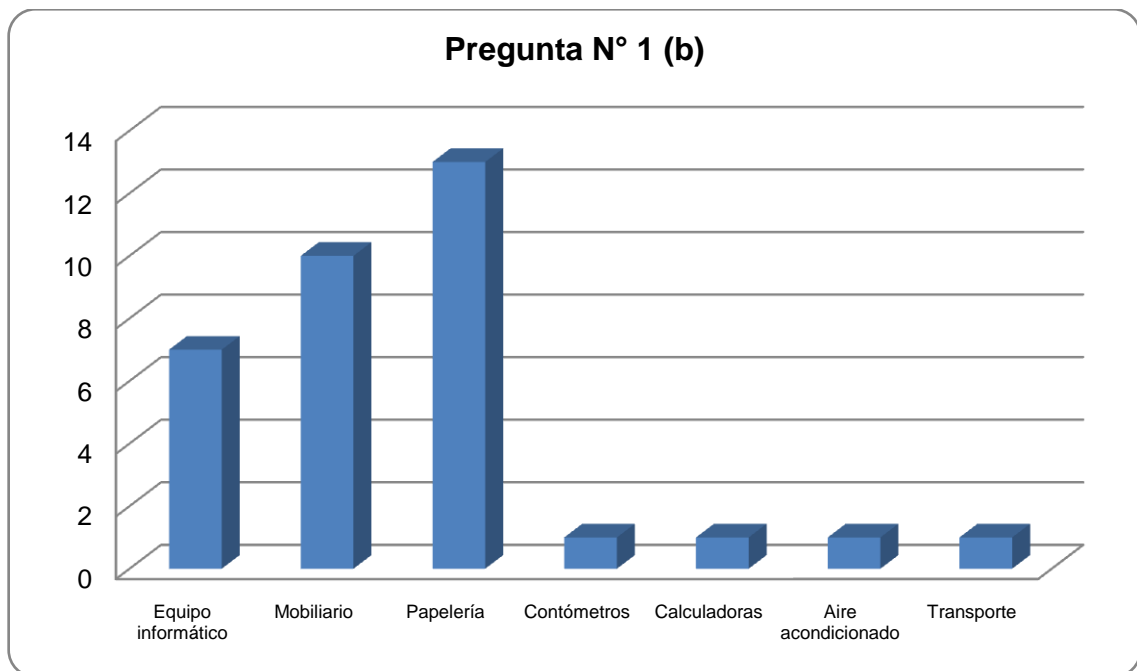
Interpretación:

63% de los empleados consideran que los suministros, papelería y útiles que se le entregan para utilizar o consumir en el desempeño de sus labores son suficientes para realizar eficientemente su trabajo; sin

embargo, 37% considera lo contrario, por lo cual no todos los empleados consideran que cuentan con los insumos necesarios para desempeñar su trabajo.

Si la respuesta es no, ¿cuál le hace falta?:

Respuesta	Frecuencia
a. Equipo informático	7
b. Mobiliario	10
c. Papelería	13
d. Contómetros	1
e. Calculadoras	1
f. Aire Acondicionado	1
g. Transporte	1
Total	34

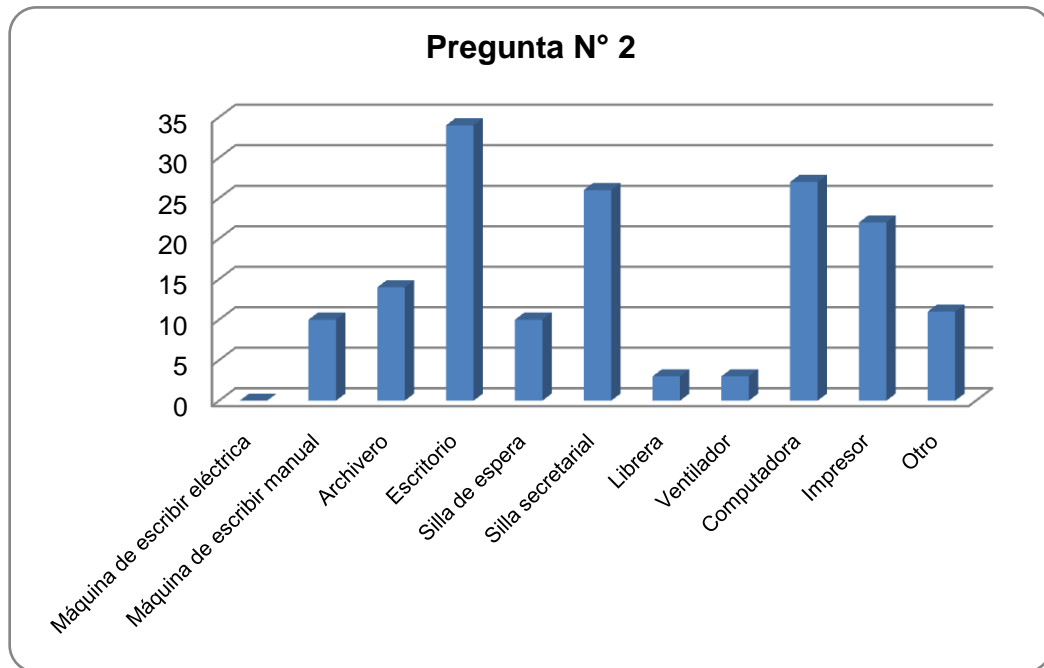


Interpretación:

El insumo que más contesto el personal de la Alcaldía que le hacía falta es papelería, seguido por mobiliario y equipo informático ; siendo los menos indicados por el personal: contómetros, calculadoras, aire acondicionado y transporte, es importante mencionar que el empleado que contesto transporte dijo necesitarlo para realizar trabajo de campo (inspecciones).

8. De las opciones siguientes, señale el mobiliario y equipo que se le ha asignado para utilizarlo en el desempeño de sus labores:

Respuesta	Frecuencia
a. Máquina de escribir eléctrica	0
b. Máquina de escribir manual	10
c. Archivo	14
d. Escritorio	34
e. Silla de espera	10
f. Silla secretarial	26
g. Librera	3
h. Ventilador	3
i. Computadora	27
j. Impresor	22
k. Otro	11
Total	160



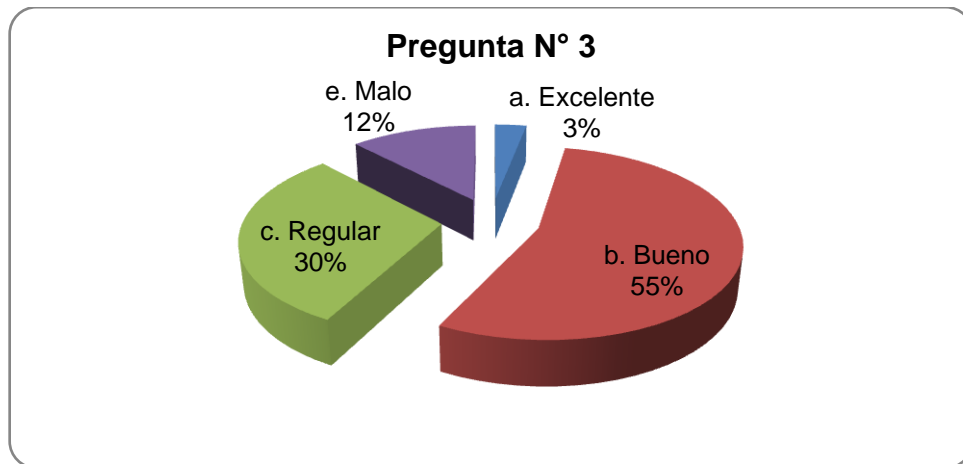
Interpretación:

El mobiliario y equipo que más contesto el personal tener asignado para sus labores es escritorio, seguido de computadora, silla secretarial, impresor, archivero, otra opción, silla de espera, máquina de escribir manual, y los menos asignados librera y ventilador; mientras ninguno de los empleados selecciono máquina de escribir eléctrica.

9. ¿Cómo calificaría el estado del mobiliario y funcionamiento del equipo asignado a su unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Excelente	1	3
b. Bueno	24	55
c. Regular	13	30
e. Malo	5	12
Total	43	100

Nota: 3 empleados se abstuvieron de contestar por afirmar que no contaban con ningún tipo de mobiliario y equipo asignado a su Unidad, lo cual se comprobó por observación directa.



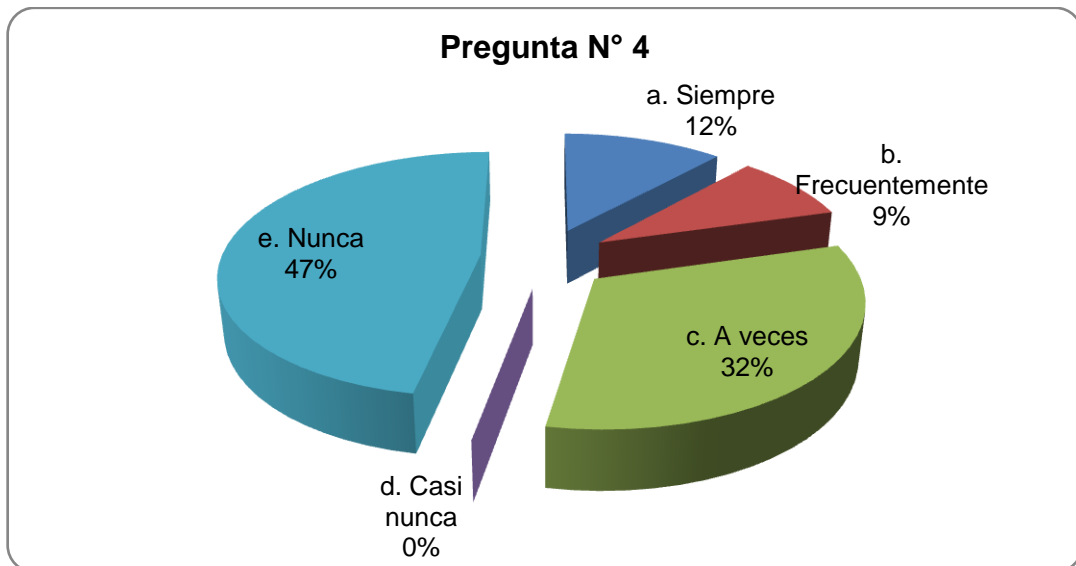
Interpretación:

55% de los empleados considera el estado del mobiliario y el funcionamiento del equipo como bueno, seguido de 30% que lo considera regular, 12% malo, y sólo un 3% de los empleados lo considera excelente.

La mayor parte de los empleados aprueban el estado del mobiliario y el funcionamiento del equipo, sin embargo, un porcentaje considerable de empleados considera que el estado del mobiliario y el funcionamiento del equipo no es el mejor y, por ende, no satisface los requerimientos de trabajo de su respectiva Unidad.

10. ¿Alguna vez ha utilizado equipo de su propiedad para efectuar actividades de trabajo de la Alcaldía?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
a. Siempre	6	12
b. Frecuentemente	4	8
c. A veces	15	32
d. Casi nunca	0	0
e. Nunca	21	47
Total	46	100

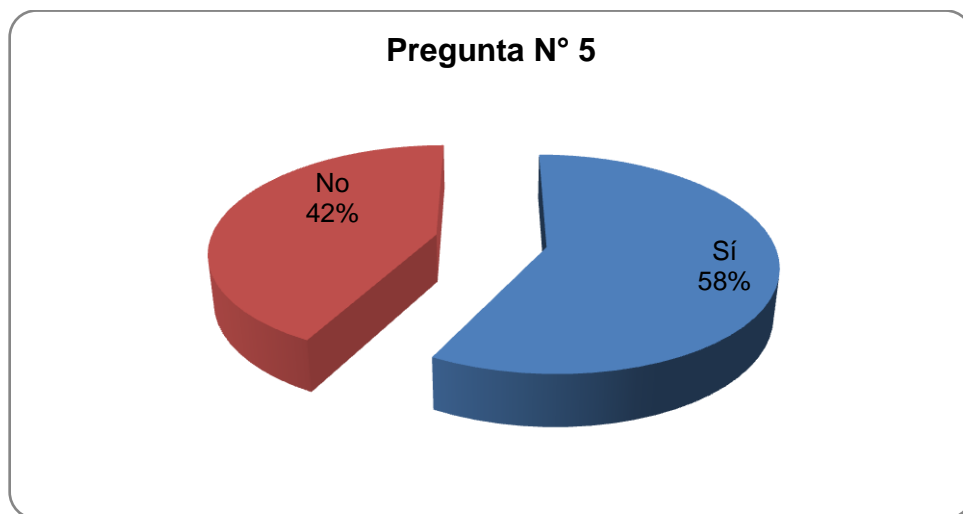


Interpretación:

47% de los empleados contestaron nunca haber utilizado equipo de su propiedad para efectuar actividades de trabajo de la Alcaldía, seguido de 32% que selecciono la opción a veces, 12% siempre, 9% frecuentemente, mientras ninguno selecciono la opción casi nunca. Por los resultados anteriores, más de la mitad de los empleados (53%) han utilizado alguna vez equipo de su propiedad para desempeñar su trabajo.

11. Si usted tiene asignado equipo de computación, ¿Satisface las necesidades de trabajo de su Unidad?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	20	58
No	14	42
Total	34	100

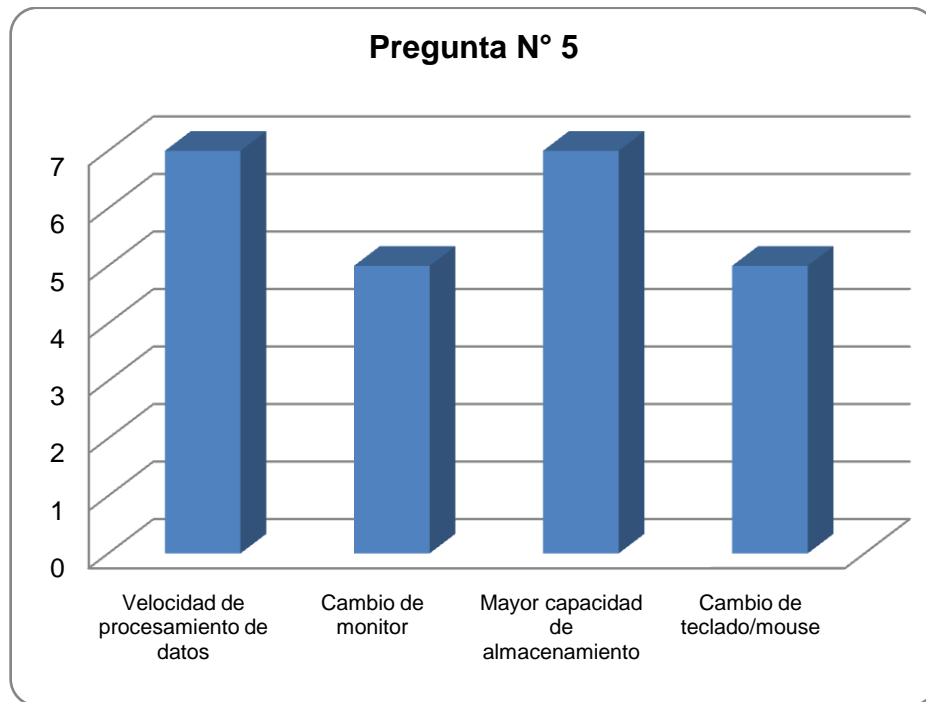


Interpretación:

Para el 58% de los empleados el equipo de computación asignado satisface las necesidades de trabajo de su Unidad, mientras para el 42% no las satisface.

En caso negativo, que considera que debe mejorar:

Respuesta	Frecuencia
a. Velocidad de procesamiento de datos	7
b. Cambio de monitor	5
c. Mayor capacidad de almacenamiento	7
e. Cambio de teclado/mouse	5
Total	24



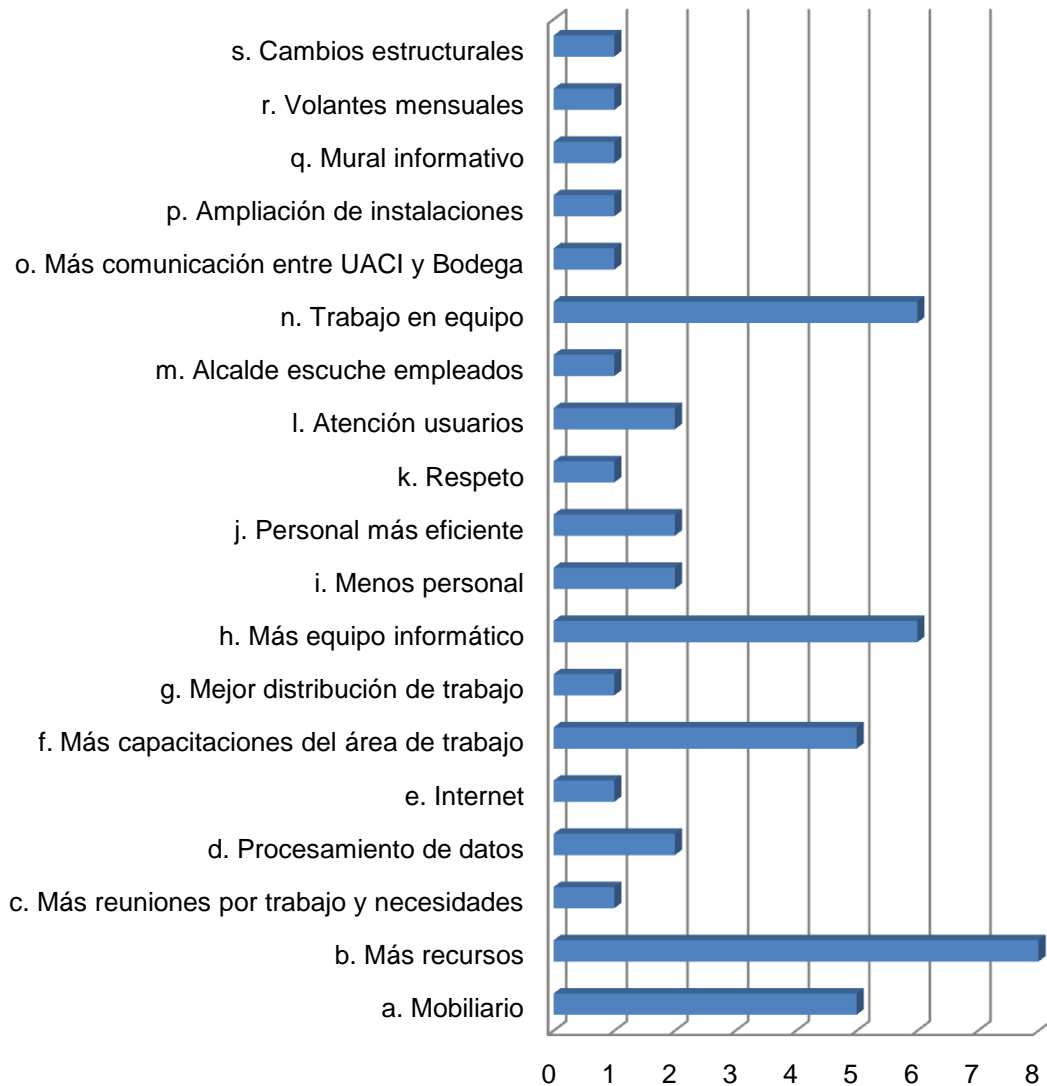
Interpretación:

De los empleados que contestaron que el equipo de computación asignado no satisfacía las necesidades de trabajo de su Unidad, la mayoría considera que se debe mejorar en velocidad de procesamiento de datos y mayor capacidad de almacenamiento, seguido de quienes consideraron necesario cambio de monitor y cambio de teclado/mouse.

12. Brinde sus Sugerencias para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía

Respuesta	Frecuencia
a. Mobiliario	5
b. Más recursos	8
c. Más reuniones por trabajo y necesidades	1
d. Procesamiento de datos	2
e. Internet	1
f. Más capacitaciones del área de trabajo	5
g. Mejor distribución de trabajo	1
h. Más equipo informático	6
i. Menos personal	2
j. Personal más eficiente	2
k. Respeto	1
l. Atención usuarios	2
m. Alcalde escuche empleados	1
n. Trabajo en equipo	6
o. Más comunicación entre UACI y Bodega	1
p. Ampliación de instalaciones	1
q. Mural informativo	1
r. Volantes mensuales	1
s. Cambios estructurales	1

Sugerencias Pregunta N° 6



Interpretación:

La opción más seleccionada por los empleados es la dotación de más recursos para desempeñar sus labores, seguida de más equipo informático, trabajo en equipo, mobiliario y más capacitaciones en el área en la que se desempeña el empleado.

Anexo 12. Lista de Chequeo

	Si	No
1. Cuenta cada empleado con computadora.		
2. Cada empleado tiene asignado escritorio.		
3. El espacio físico de las instalaciones es el indicado.		
4. Las instalaciones son modernas y cómodas.		
5. Tienen problemas en trasladarse los usuarios dentro de la Alcaldía.		
6. Hay rotación de personal en la institución.		
7. Todo el personal atiende con cortesía a los usuarios.		
8. No todo el personal atiende con cortesía a los usuarios.		
9. El personal está presente en sus puestos laborales.		
10. El personal se encuentra platicando en horas laborales.		
11. ¿Los empleados se levantan de sus puestos laborales para coordinar trabajo con otras unidades que se encuentran lejos?		
12. Se atiende a los usuarios rápidamente.		
13. Hay suficiente espacio y sillas para en la zona de espera.		
14. Se cuenta con mural informativo.		

Anexo 13. Manuales de Organización de la Unidad de Catastro y Registro Tributario

<p>3.2.2. ÁREA DE CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO</p> <p>A. OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un servicio de calidad a los contribuyentes y usuarios, mediante la efectiva aplicación de leyes tributarias y ordenanzas, la actualización del registro, la recepción de declaraciones, la determinación de tasas por licencias, matrículas, lotificaciones y todo lo relacionado con los servicios jurídicos que la Alcaldía realice. Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la administración tributaria. Controlar el cumplimiento en la presentación de declaraciones tributarias por parte de los contribuyentes. Lograr el cumplimiento y mantenimiento de los formatos estandarizados del Manual de Procedimientos del Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado adoptados por la administración tributaria municipal, para prestar servicios internos y externos que cumplan con las expectativas de los contribuyentes y usuarios. <p>B. FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan anual de trabajo del Área de Catastro y Registro Tributario. Determinar la tasa a pagar mensualmente de los contribuyentes. Proporcionar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales. Inscripción de empresas, negocios e inmuebles en el Registro Tributario de la administración tributaria municipal. Realizar modificaciones en el registro. Controlar y archivar las declaraciones juradas de las empresas y negocios de los contribuyentes calificados. Formar expedientes de los contribuyentes sujetos a impuestos de empresas o negocios. Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. Dar cumplimiento a las solicitudes de expedientes o información requeridos por los usuarios autorizados. Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mediante visitas de campo y documentales. Realizar una actualización constante de los registros tributarios y ejecutar el plan de actividades catastrales, que conlleve a la actualización constante de los registros tributarios. Mantener un archivo físico de declaraciones y expedientes, actualizado y controlado. Presentar informes mensuales de trabajo a la Jefatura de la UATM. 	<p style="text-align: center;">CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO.</p> <hr/> <p>CUADRO SINÓPTICO</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Nombre de la Unidad</td> <td style="width: 65%; text-align: center;">CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Código de la Unidad 200010</td> </tr> <tr> <td>Naturaleza</td> <td colspan="2">Operativa</td> </tr> <tr> <td>Dependencia Jerárquica</td> <td colspan="2">Unidad Administrativa Tributaria Municipal</td> </tr> <tr> <td>Unidades bajo su mando</td> <td colspan="2">Ninguna</td> </tr> <tr> <td>Objetivo</td> <td colspan="2">Contar con un registro catastral actualizado que garantice la autosostenibilidad en la prestación de los servicios.</td> </tr> <tr> <td>Descripción General</td> <td colspan="2">Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información tributaria de los mismos y determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas.</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Relaciones de Trabajo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Internas</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Externas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> Unidad Administrativa Tributaria Municipal Fiscalización Cuenta Corriente y Recuperación de Mora Servicio y Asistencia Tributaria Servicios Municipales </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. Organismos de Cooperación y apoyo Ciudadanía en general </td> </tr> </tbody> </table> <p>FUNCIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Mantener expedientes actualizados de contribuyentes y usuarios. Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes. Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales. Dar seguimiento a las solicitudes realizadas por los contribuyentes y usuarios. 	Nombre de la Unidad	CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO	Código de la Unidad 200010	Naturaleza	Operativa		Dependencia Jerárquica	Unidad Administrativa Tributaria Municipal		Unidades bajo su mando	Ninguna		Objetivo	Contar con un registro catastral actualizado que garantice la autosostenibilidad en la prestación de los servicios.		Descripción General	Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información tributaria de los mismos y determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas.		Internas	Externas	<ul style="list-style-type: none"> Unidad Administrativa Tributaria Municipal Fiscalización Cuenta Corriente y Recuperación de Mora Servicio y Asistencia Tributaria Servicios Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. Organismos de Cooperación y apoyo Ciudadanía en general
Nombre de la Unidad	CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO	Código de la Unidad 200010																					
Naturaleza	Operativa																						
Dependencia Jerárquica	Unidad Administrativa Tributaria Municipal																						
Unidades bajo su mando	Ninguna																						
Objetivo	Contar con un registro catastral actualizado que garantice la autosostenibilidad en la prestación de los servicios.																						
Descripción General	Atiende al contribuyente y usuario en lo relacionado con los trámites del registro tributario; procesando la información tributaria de los mismos y determina la base imponible para la aplicación de impuestos y tasas.																						
Internas	Externas																						
<ul style="list-style-type: none"> Unidad Administrativa Tributaria Municipal Fiscalización Cuenta Corriente y Recuperación de Mora Servicio y Asistencia Tributaria Servicios Municipales 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas. Organismos de Cooperación y apoyo Ciudadanía en general 																						

Anexo 14. Objetivos de las Unidades Administrativas de la Alcaldía

- ✓ **Despacho Municipal:** Velar por la gestión de los recursos de la municipalidad, y del cumplimiento de la normativa vigente.
- ✓ **Sindicatura Municipal:** Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.
- ✓ **Secretaría Municipal:** Asistir al Concejo Municipal en asuntos administrativos.
- ✓ **Auditoría Interna:** Asistir y asesorar al Concejo Municipal, en el cumplimiento de los requerimientos normativos y jurídicos establecidos.
- ✓ **Recursos Humanos:** Asegurar que el recurso humano que labora en la municipalidad cumpla con los requisitos mínimos establecidos en las normas y políticas establecidas por el Concejo Municipal.
- ✓ **Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI):** Garantizar la aplicación de los procedimientos establecidos en la normativa actual, en cuanto a la contratación y adquisición de bienes, obras y servicios.
- ✓ **Proyección Social:** Armonizar y articular los intereses de la comunidad y la Municipalidad para facilitar la realización de acciones y proyectos orientados al desarrollo local.
- ✓ **Unidad Ambiental Municipal:** Implementar la gestión ambiental en las actividades de competencia del Gobierno Municipal y promover y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales.
- ✓ **Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM):** Disminuir los índices de evasión tributaria, a través de una constante presencia fiscalizadora y de registros actualizados, brindando a la ciudadanía la información y apoyo necesario para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- ✓ **Catastro y Registro Tributario:** Contar con un registro catastral actualizado que garantice la auto sostenibilidad en la prestación de los servicios.

- ✓ **Cuenta Corriente y Recuperación de Mora:** Gestionar y administrar el cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en una base tributaria actualizada.
- ✓ **Fiscalización:** Asegurar que la información proporcionada por los contribuyentes esta de acorde a su realidad financiera.
- ✓ **Servicio y Asistencia Tributaria:** Mantener informados a contribuyentes y usuarios, sobre los trámites y actividades relacionadas con los servicios que proporciona la Administración Tributaria.
- ✓ **Colecturía Externa Distrital Municipal:** Gestionar y administrar el cobro de los tributos de contribuyentes y usuarios registrados en una base tributaria actualizada.
- ✓ **Tesorería:** Asegurar que los ingresos y egresos que se ejecuten en la municipalidad cumplan con los requisitos establecidos en la normativa vigente.
- ✓ **Contabilidad:** Verificar que la información registrada en el sistema contable cumpla con los principios y normas de la Contabilidad Gubernamental.
- ✓ **Registro del Estado Familiar:** Garantizar la seguridad jurídica de la población, manteniendo un registro de los hechos y actos jurídicos de las personas.
- ✓ **Servicios Municipales:** Contribuir al desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.
- ✓ **Alumbrado Público:** Garantizar la prestación del servicio de alumbrado público a fin de asegurar el bienestar de la ciudadanía.

Anexo 15. Manuales de Organización de la Unidad de Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS

CUADRO SINÓPTICO

Nombre de la Unidad	RECURSOS HUMANOS	Código de la Unidad 102000
Naturaleza	Operativa	
Dependencia Jerárquica	Despacho Municipal	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	Asegurar que el recurso humano que labora en la municipalidad cumpla con los requisitos mínimos establecidos en las normas y políticas establecidas por el concejo municipal.	
Descripción General	Realiza procesos de selección, contratación, evaluación y despido del personal para cada uno de los puestos y áreas de trabajo.	
Relaciones de Trabajo		
Internas		Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Concejo Municipal • Despacho Municipal • Asesoría Jurídica • Servicios Municipales • Auditoria Interna 		<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria Externa • Instituciones gubernamentales, no gubernamentales y privadas.

FUNCIONES

- v. Apoyar al Concejo Municipal en la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal.
- vi. Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades para la administración del personal.
- vii. Gestionar las actividades y programas de inducción, adiestramiento, capacitación y becas para el personal.
- viii. Administrar las prestaciones sociales a las que los empleados tienen derecho.
- ix. Promover actividades culturales y sociales, que mejoren las relaciones interpersonales de trabajo.

Anexo 16. Manuales de Organización de la Unidad de Sindicatura Municipal y Asesoría Jurídica

SINDICATURA MUNICIPAL		
CUADRO SINÓPTICO		
Nombre de la Unidad	SINDICATURA MUNICIPAL	Código de la Unidad 002000
Naturaleza	Alta Dirección	
Dependencia Jerárquica	Concejo Municipal	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	Asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y ejercer la procuración para el municipio.	
Descripción General	Forma parte del Concejo, realiza funciones de fiscalización y de representación judicial y extrajudicial de la municipalidad. Corresponsable con el alcalde y los demás regidores, en la administración del municipio.	
Relaciones de Trabajo		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> Concejo Municipal Despacho Municipal Unidades administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Abogados y Notarios Organismos nacionales e internacionales Instituciones públicas y privadas Contribuyentes y usuarios de servicios municipales. Contratistas 	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> vi. Verificar el cumplimiento de los aspectos legales en todos los contratos, operaciones y transacciones que realice la municipalidad. vii. Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados. viii. Proponer al concejo medidas para evitar inversiones ilegales o abusos en el manejo de los recursos del municipio. 		

ASESORIA JURIDICA		
CUADRO SINÓPTICO		
Nombre de la Unidad	ASESORIA JURIDICA	Código de la Unidad 102000
Naturaleza	Asesora	
Dependencia Jerárquica	Concejo Municipal	
Unidades bajo su mando	Ninguna	
Objetivo	Asesorar y asistir al Concejo Municipal, Alcalde, y demás unidades administrativas en los aspectos legales relacionados con su actuación administrativa, operativa, prestación de servicios, entre otras, así también garantizar que las acciones institucionales se realicen dentro del marco legal vigente	
Descripción General	Asesorar, negociar y darle seguimiento a toda clase de acciones judiciales, en representación de la municipalidad, ser previsor de problemas legales y orientador en la solución de los mismos	
Relaciones de Trabajo		
Internas	Externas	
<ul style="list-style-type: none"> Dependencias que conforman la estructura orgánica en lo referente a asesoría a los niveles directivos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Instancias legales correspondientes: Municipal, Civil, Tributaria, Laboral, Familiar, Registral, Penal, Contencioso-Administrativo, etc. que requiera la presencia legal del municipio. Instituciones y organismos nacionales e internacionales que se relacionen con su actividad. 	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ix. Ejercer con autorización del Concejo la representación legal de la municipalidad. x. Asistir al Concejo Municipal y a la Sindicatura Municipal en los aspectos jurídicos de todas las actividades relativas a su labor xi. Asesorar a todos los departamentos o unidades operativas, en cuanto a la interpretación y aplicación de leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas municipales y otra normativa xii. Formular y presentar a consideración del Concejo Municipal, anteproyectos de Leyes, ordenanzas, reglamentos, acuerdos, contratos, convenios, permisos y cualquier otra formativa legal, en la que tenga que ejercer jurisdicción la Municipalidad xiii. Dictaminar sobre casos concretos que surjan del desarrollo de las actividades de la municipalidad. xiv. Elaborar y tramitar instrumentos jurídicos públicos en que tenga que intervenir la Municipalidad. xv. Seguir procedimientos legales ante instancias correspondientes xvi. Realizar otras actividades relacionadas con la unidad 		

Anexo 17. Descripciones de Puesto de Encargado de Catastro y Registro Tributario

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN SALITRILLO
Título del Puesto Nivel Dependencia Jerárquica Unidad a la que pertenece Código de Unidad Código del Puesto	: Encargado de Catastro y Registro : Técnico : Jefe de Unidad de Administración Tributaria Municipal : Unidad de Administración Tributaria Municipal : 200010 : 200011
Actividades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración del plan operativo y desarrollo de estrategias del área de catastro. • Proponer políticas, normas y procedimientos que deben implementarse para mejorar el control de los inmuebles y empresas. • Participar en la actualización de las tarifas de impuestos y tasas por los servicios municipales. • Supervisar el trabajo que se realiza en la unidad. • Aprobar la programación semanal de inspecciones a empresas e inmuebles para la actualización de la base de contribuyentes. • Realizar calificaciones y recalificaciones de empresas e inmuebles. • Autorizar las notificaciones a las empresas por los tributos que les han sido determinados. • Atender las consultas que efectúen los contribuyentes o usuarios. • Aplicar las sanciones correspondientes a los contribuyentes y usuarios que contravengan las normas tributarias. • Aprobar el informe mensual presentado por el Responsable de Empresas, respecto a los contribuyentes que omitieron la presentación de sus declaraciones. • Coordinar con Recursos Humanos capacitación al personal de la sección de catastro para la correcta aplicación de la normativa legal en las operaciones que se realicen. • Recopilar información estadística para la construcción de indicadores que evalúen la gestión tributaria. • Elaborar informes mensuales sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área. • Coordinar con el Encargado de Cuentas Corrientes lo relativo a las calificaciones, recalificaciones y cierres efectuados, a fin de establecer o modificar la cuenta respectiva. • Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato. 	
Perfil del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller • Capacitación: Ley General Tributaria Municipal, • Experiencia: un año • Cualidades, Habilidades y Destrezas: Liderazgo, relaciones interpersonales. 	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • VALORES MUNICIPALES: Ninguno • EQUIPO: Informático y de oficina • PERSONAL: Inspector, Auxiliar • DOCUMENTOS: Mapas, planos, Informes y Expedientes. 	

1. ENCARGADO DE CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO	
NOMBRE DEL CARGO:	Encargado de Catastro y Registro Tributario
DEPENDENCIA:	Unidad de Administración Tributaria Municipal
JEFE INMEDIATO:	Jefe de la UATM
CODIGO DEL CARGO:	Estipulado en manual de organización aprobado
NIVEL:	Apoyo Administrativo
CATEGORIA:	Estipulado por la municipalidad
A. RESPONSABILIDADES	
xvii.	Elaborar y presentar a la Jefe de la UATM el plan anual de trabajo y el proyecto de presupuesto del área de Catastro y Registro Tributario para su aprobación e integración en el plan y presupuesto de la Unidad.
xviii.	Programar inspecciones para que el Inspector de Catastro realice el levantamiento de datos y calificación de usuarios y contribuyentes; así como para confirmar si un negocio tiene permiso de funcionamiento.
xix.	Programar inspecciones para que el inspector de inmuebles y empresas realice el levantamiento de datos y calificación.
xx.	Diseñar y ejecutar programas de trabajo, relacionados con el Área de Catastro y Registro Tributario.
xxi.	Apoyar al Jefe de la UATM en la planeación estratégica y desarrollo de estrategias definidas en el área de Catastro y Registro Tributario.
xxii.	Realizar los ajustes necesarios a las actividades del área, de acuerdo a cambios suscitados en el marco legal de la tributación municipal.
xxiii.	Realizar informes periódicos sobre el avance y desarrollo de los planes y proyectos encomendados al área.
xxiv.	Analizar en forma permanente los sistemas y procedimientos de trabajo para mejorarlos y simplificarlos para hacer más eficiente la administración tributaria.
xxv.	Generar informes de gestión de los procesos desarrollados por el área y ejecutar acciones correctivas para garantizar el mejoramiento continuo en el desarrollo de las actividades.
xxvi.	Coordinar la ejecución de los procedimientos de: registro y calificación de empresas, declaración anual jurada, omisión de declaración anual jurada, registro y calificación de empresas, registro y calificación de inmuebles, cambio de propietario y desmembración de inmueble, cierre de cuenta de empresas, licencia y permisos, legalización y autorización de lotificaciones, parcelaciones, urbanizaciones y construcciones y otros propios del área, de acuerdo a las normas y actividades establecidas en el Manual de Procedimientos existente.
xxvii.	Definir políticas y lineamientos para la determinación de impuestos y tasas y control de las informaciones suministradas por los contribuyentes y usuarios.
xxviii.	Realizar actividades para asegurar la veracidad e integridad de la información de contribuyentes y usuarios.
xxix.	Coordinar mensualmente con el Encargado de Cuenta Corriente y Cobros lo relativo a las calificaciones, recalificaciones y cierres efectuados, a fin de que puedan establecerse o modificarse la cuenta corriente de cada contribuyente.
xxx.	Participar en la preparación de estudios para la actualización de las tarifas de tasas e impuestos.
xxxi.	Realizar seguimiento a los contribuyentes y usuarios registrados en la base de datos y monitorear constantemente la actualización del registro.
xxxii.	Diseñar y llevar a cabo los procedimientos y mecanismos para mejorar el servicio al contribuyente y usuario y asesorar en los trámites y requisitos de las actividades realizadas por el área de Catastro y Registro Tributario.
B. PERFIL	
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Estudios técnicos superiores en áreas económicas, administrativas, de ingeniería o arquitectura, mínimo dos años, preferentemente.	Dos años de experiencia en el desempeño de funciones de registro y calificaciones o similares.
HABILIDADES Y DESTREZAS Capacidad analítica y facilidad para preparar informes. Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.	Conocimiento de Legislación tributaria municipal.

Anexo 18. Descripción de Puesto de Jefe de Registro Familiar

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN SALITRILLO
Título del Puesto	: Jefe del Registro del Estado Familiar.	
Nivel	: Técnico	
Dependencia Jerárquica	: Alcalde Municipal.	
Unidad que pertenece	: Registro del Estado Familiar.	
Código de Unidad	: 203000	
Código del Puesto	: 203001	
Actividades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración del plan operativo anual y presupuesto. • Elaborar plan operativo anual y presupuesto de la unidad. • Registrar los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles. • Controlar el registro y expedición de certificaciones, carnés, marginaciones, etc. • Legalizar los libros de actos y hechos relacionados de los derechos civiles y de reposiciones. • Inscribir en el libro o programa respectivo, las sentencias judiciales de divorcio emitidas. • Anular partida de matrimonio, marginar partida de nacimiento y cancelar el régimen patrimonial • Solicitar al Concejo Municipal, acuerdo de autorización para reposición de libros. • Marginar las partidas correspondientes a hechos o actos relacionados a los derechos civiles. • Extender certificaciones de adopciones, mediante autorización judicial. • Proporcionar información sobre registros y documentos a personas interesadas en contraer matrimonio. • Elaborar acta prematrimonial, auto de señalamiento de fecha para contraer matrimonio. • Celebración de Matrimonios. • Inscribir en el Libro de inscripción de matrimonios, las actas de matrimonio celebradas por otros funcionarios autorizados por la Ley • Informar al Tribunal Supremo Electoral de registros anulados por fallecimiento de ciudadanos • Remitir la documentación solicitada por las instituciones relacionadas con el movimiento demográfico y estado familiar. • Inscribir las resoluciones de unión no matrimonial, dadas en forma legal en el libro correspondiente. • Facilitar información sobre rectificaciones de Partidas cuando el empleado haya cometido errores. • Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato. 		
Perfil del Puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Educación: Bachiller o estudiante en ciencias jurídicas • Experiencia: dos años • Capacitación: Relaciones Humanas, leyes del estado familiar. • Cualidades, Habilidades y Destrezas: Iniciativa y buenas relaciones públicas. 		
Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • VALORES MUNICIPALES: Ninguno • EQUIPO: Informático, de reproducción y de oficina. • PERSONAL: Auxiliar. • DOCUMENTOS: Libros de registro de actos y hechos relacionados a los derechos civiles. 		

Anexo 19. Descripción de Puesto de Jefe de la Unidad de Administración Tributaria Municipal

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN SALITRILLO
Título del Puesto : Jefe de Unidad de Administración Tributaria Municipal Nivel : Dirección Dependencia Jerárquica : Alcalde Municipal Unidad a la que pertenece : Unidad de Administración Tributaria Municipal Código de Unidad : 200000 Código del Puesto : 200001	
Actividades	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar el Plan Operativo Anual de Trabajo y el presupuesto de la Unidad. <input type="checkbox"/> Asesorar al Alcalde Municipal en todo lo relacionado al fomento y protección de los recursos Naturales de San Sebastián Salitrito. <input type="checkbox"/> Proporcionar insumos para la elaboración de la Política Tributaria Municipal. <input type="checkbox"/> Dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del plan. <input type="checkbox"/> Elaborar informes para el Alcalde Municipal, sobre los resultados y plantear recomendaciones sobre la gestión de la UATM. <input type="checkbox"/> Consolidar los planes y programas de las diferentes secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. <input type="checkbox"/> Monitorear y retroalimentar mensualmente, la ejecución del Plan Operativo Anual de esta unidad. <input type="checkbox"/> Consolidar los datos estadísticos generados por las diferentes secciones de la Unidad de Administración Tributaria Municipal. <input type="checkbox"/> Mantener actualizados los datos estadísticos para la construcción de indicadores de desempeño de la gestión. <input type="checkbox"/> Diseñar y ejecutar estrategias para el cumplimiento del plan operativo anual. <input type="checkbox"/> Establecer indicadores de ejecución para medir la gestión realizada. <input type="checkbox"/> Analizar y preparar los informes, para que en base a ellos proporcionar seguimiento a los indicadores de la UATM. <input type="checkbox"/> Evaluar y darle seguimiento al sistema de control interno inherente a la Unidad. <input type="checkbox"/> Cumplir cualquier otra actividad inherente a su puesto y que le sea asignada por su jefe inmediato. 	
Perfil del Puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Educación: Bachiller Comercial. <input type="checkbox"/> Capacitación: Administración Pública, Normativa Municipal. <input type="checkbox"/> Experiencia: Dos años. <input type="checkbox"/> Cualidades, Habilidades y Destrezas: Liderazgo y Buenas relaciones interpersonales 	
Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> VALORES MUNICIPALES: Ninguno <input type="checkbox"/> EQUIPO: Informático y de oficina <input type="checkbox"/> PERSONAL: Encargado de Catastro y Registro, Encargado de Fiscalización, Encargado de Cuenta Corriente y Recuperación de mora, Encargado de Asistencia Tributaria. <input type="checkbox"/> DOCUMENTOS: Plan Operativo, Informes, Guía de Indicadores SATMUS. 	

Anexo 20. Formulario de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)

	ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN SEBASTIAN SALITRILLO DEPARTAMENTO DE SANTA ANA., EL SALVADOR, C. A. UNIDAD DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA MUNICIPAL TELEF. 2441-6818, 2441-6862 Correo electrónico: uatmsssalitrillo@yahoo.es	
---	---	---

N° _____

F-02A

REQUERIMIENTO DE DECLARACION ANUAL JURADA

Fecha:
(Día) (Mes) (Año)

Señor(es): _____
Dirección: _____
N° Cuenta Corriente:

Estimado(a) Señor(a):

El motivo de la presente es para recordarle(s) que el día 29 de febrero de _____, vence el plazo para la presentación de La **Declaración Anual Jurada y Balance General** al 31 de diciembre de _____

Esta información se solicita para establecer el activo imponible y determinar el impuesto mensual a pagar a la Municipalidad durante año _____, de conformidad al Artículo de la Tarifa General de Arbitrios Municipales o Art. 82, inciso 3°, de la Ley General Tributaria, que literalmente dice:

Los Contribuyentes sujetos a imposición en base al activo presentaran a la Alcaldía Declaración Jurada o los Balances Correspondientes a cada ejercicio, a más tardar dos meses de terminados dicho ejercicio"

Además, me permito informarle que de acuerdo al Artículo de la Tarifa General de Arbitrios Municipales, "Cuando una empresa estuviere gravada en esta ley sobre el activo será deducible de este, para efectos de la determinación del impuesto correspondiente los activos gravados en otro municipio. Les será deducible además, los títulos valores garantizados por el Estado y la Depreciación del activo fijo a excepción de los inmuebles."

Las empresas o negocios con activos en otros municipios deberán presentar Solvencia Municipal de los bienes declarados en otros municipios y un detalle de activos por agencia y/o sucursal, especificando la depreciación por cada cuenta a depreciar, debidamente firmado y sellado por el Representante Legal, Contador General y Auditor Externo.

Deseo expresar la voluntad y disposición de la Administración Tributaria Municipal de colaborar con su empresa a fin de contar cuanto antes con la información solicitada y evitarles el pago de multas por omisión de la Declaración o presentación extemporánea. Agradeciendo su atención a la presente me suscribo de usted, Cordialmente.

Jefe de Administración Tributaria Municipal

- **Adjunto formulario de Declaración Anual Jurada.**

Original: Contribuyente.

Copia: Expediente Municipal

Anexo 21. Formularios no Estandarizados

Formulario de Registro del Estado Familiar

	REGISTRO DE NACIDOS VIVOS	
Libro No. _____		Partida No. _____
R E C I E N N A C I D O	1. Nombre Completo del Recién Nacido : _____	2. Lugar de Nacimiento: Departamento: _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Municipio : _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Cantón: _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	3. Local de Nacimiento: Hospital o Clínica: 1 <input type="checkbox"/> Casa de Habitación: 2 <input type="checkbox"/> Otro : 3 <input type="checkbox"/>	4. Sexo: Masculino : 1 <input type="checkbox"/> Femenino: 2 <input type="checkbox"/>
	5. Fecha de Nacimiento: Hora _____ Día _____ Mes _____ Año _____	6. Clase de Parto: Unico 1 <input type="checkbox"/> Gemelo 2 <input type="checkbox"/> Triple 3 <input type="checkbox"/>
D E L A M A D R E	7. Nombre del Asistente: _____ Médico: 1 <input type="checkbox"/> Enfermera o Partera: 2 <input type="checkbox"/> Otro: 3 <input type="checkbox"/>	14. Lugar de Residencia: Departamento _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Municipio _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Cantón _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	8. Duración del Embarazo : (meses) _____	15. Lugar de Nacimiento: Departamento _____
	9. Nombre Completo de la Madre: _____	10. Edad _____
	11. Madre Casada : Si : 1 <input type="checkbox"/> No: 2 <input type="checkbox"/>	16. Número de Hijos: Cuántos hijos están vivos incluyendo este recién nacido:.... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> De los hijos nacidos vivos, cuántos han muerto: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Total de vivos y muertos:..... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Cuántos nacieron muertos:..... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Total de hijos nacidos:..... <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	12. Sabe Leer y Escribir: Si: 1 <input type="checkbox"/> No: 2 <input type="checkbox"/> Ignorado: 3 <input type="checkbox"/>	
	13. Ocupación Habitual: _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
P A D R E	17. Nombre Completo del Padre: _____	18. Edad: _____
	19. Sabe Leer y Escribir: Si: 1 <input type="checkbox"/> No: 2 <input type="checkbox"/> Ignorado: 3 <input type="checkbox"/>	20. Ocupación Habitual: _____ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
O T R O	21. Lugar de Nacimiento: Departamento _____	
	22. Nombre del Informante: _____	24. Firma: _____ D.U.I. _____
	23. Parentesco: _____	25. Fecha de Registro: _____

Anexo 22. Descripción de Formato de Descripción de Puesto Utilizado

■ Título del puesto

Expresa en forma simple y adecuada el nombre real del puesto, atendiendo a las actividades principales que realiza.

■ Naturaleza del puesto

Indica la categoría laboral a que pertenece el puesto y que es reconocida dentro de la Institución o Empresa, dependiendo de la nomenclatura que se esté utilizando, la cual puede variar y no es universal, aunque puede presentar ciertas similitudes entre una entidad y otra. Describe en forma sintética el tipo de actividades y responsabilidades que abarca, señalando el grado de complejidad de las labores desempeñadas, los factores como la atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, visual, tensión nerviosa y riesgos que pueden estar presentes en las condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo.

■ Dependencia Jerárquica

Define el nivel inmediato superior al que se reporta o está adscrito el puesto y la respectiva dependencia según la Unidad Organizativa a que pertenece. Esta subordinación se pierde cuando se integran comités o comisiones para efectuar algún trabajo que amerite la participación de un grupo interdisciplinario o de diferentes Unidades de Organización. Además, cuando es necesario, se indica si el puesto supervisa o si tiene personal bajo su responsabilidad.

■ Requisitos Mínimos

Estos son la base de partida para el reclutamiento y selección, así como para la asignación del ocupante al cargo de que se trate. El rango y el valor del sueldo que devengue el ocupante de cada puesto, dependen de la política de salarios

vigente y de la determinación que tome la Dirección Superior en armonía con la calificación de méritos, evaluación del desempeño y el tiempo de servicio dentro de la Institución o Empresa.

Asimismo, los requisitos establecen las características que debe reunir la persona que opte por ocupar cada uno de los puestos, en cuanto a educación y conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas, el perfil personal y otras características que le permitan afrontar el esfuerzo, las responsabilidades y las atribuciones consignadas en cada puesto. A continuación se proporciona una breve explicación de cada uno de los requisitos contemplados.

a) Educación y Conocimientos

Establece el nivel intelectual de preparación adquirida mediante la realización de estudios formales necesarios para ejecutar las labores dentro de cada puesto, así como el nivel de profundidad de los conocimientos generales o especializados que deberá poseer el personal que lo vaya a desempeñar. Estos pueden variar según sea el rango del puesto dentro de un mismo título genérico (ejemplo: Colaborador Técnico III, IV ó V).

b) Experiencia

Se refiere al nivel de preparación y conocimientos adquiridos a través del tiempo, mediante la realización de trabajos similares dentro o fuera de la Institución o Empresa, deseable o indispensable para ocupar un puesto determinado. Ésta varía según el rango del puesto.

c) Capacidades, Habilidades y Destrezas

Se refiere a la identificación de características especiales, manifiestas o potenciales, que deberá satisfacer la persona que ocupe un determinado puesto en cada uno de sus rangos, si los tuviere.

- **Características personales**

Incluye otras características necesarias que completan el perfil personal que se requiere para ocupar el puesto de trabajo. Entre ellas se pueden considerar aspectos relacionados con la edad, cualidades, apariencia, valores, etc.; así como otras exigencias particulares para el eficiente desempeño del puesto.

- **Actividades y responsabilidades**

En este apartado se indica en forma activa, lógica y sencilla todo tipo de actividades que pueden abarcarse en un determinado puesto de trabajo, utilizando frases claras y precisas que le permitan al empleado comprender y conocer las responsabilidades del trabajo a desarrollar en su respectivo puesto.

Con los factores especificados en cada puesto, se estará facilitando las labores de administración y desarrollo de los recursos humanos, así como se permitirá la implantación de programas para el reclutamiento, selección, admisión, capacitación y desarrollo del personal de la unidad organizativa, institución pública o empresa privada que esté sometida al estudio organizacional.