



**MUNICIPALIDAD DE  
YARULA, LA PAZ**



**MANUAL DE**  
Puestos y Salarios

## CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
II.	OBJETIVOS.....	5
A.	Objetivo General .....	5
III.	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, CATEGORIAS Y NIVELES.....	6
A.	Nivel Asesor .....	7
B.	Nivel I; Mando Directivo .....	7
C.	Nivel II; Mando Gerencial.....	8
D.	Nivel III; Mandos Medios.....	8
E.	Nivel IV; Operativo .....	8
F.	Nivel V; Apoyo.....	8
IV.	PUESTOS FUNCIONALES SEGÚN LA CATEGORIA MUNICIPAL.....	9
V.	DESCRIPTOR DE PUESTOS. ....	11
IV.	IMPORTANCIA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	37
A.	Concepto de Valuación de Puestos .....	37
B.	Importancia de la Valuación de Puestos.....	38
C.	Confección del Manual de Valuación.....	39
D.	Valuación de Puestos de Trabajo.....	39
V.	MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS POR FACTOR. ....	40
A.	Métodos de Valoración de Puestos.....	40
B.	Aplicación Práctica del Método de Valoración de Puestos de Trabajo por Factor.....	44
VI.	ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.....	54
A.	Análisis de Puestos.....	54
B.	Procedimiento para Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios.....	55
C.	Estructura de Compensación.....	57
VII.	ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	58
A.	Objetivos de la Administración de Salarios.....	59
B.	Estructura de los Salarios .....	59
C.	Aspectos que inciden en la Fijación de Salarios. ....	59
D.	Incentivos.....	60
E.	Análisis Salarial.....	60

<b>VIII. SISTEMA RETRIBUTIVO.....</b>	<b>61</b>
<b>A. Principios del Sistema Retributivo.....</b>	<b>62</b>
<b>B. Ventajas del Sistema Retributivo. ....</b>	<b>62</b>
C. Estrategias Establecidas para el Progreso Laboral.....	63
<b>IX. ANEXOS .....</b>	<b>64</b>

# I. INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de Yarula, Departamento de La Paz es la institución de gobierno y administración del Municipio, cuya finalidad es lograr el bienestar de los habitantes, promover su desarrollo integral y la preservación del medio ambiente, con las facultades otorgadas por la Constitución de la República y demás leyes.

La ley de la Carrera Administrativa Municipal CAM tiene por objeto crear el sistema de administración del personal de las municipalidades, a fin de garantizar la eficiencia del servicio, fomentar la profesionalización y la estabilidad de los servidores municipales con base en el mérito.

El **Manual de Puestos y Salarios** contiene la clasificación, descripción y evaluación de los puestos, además la metodología de valuación de puestos por factor, análisis comparativo de puestos y administración de salarios. Todo servirá para la actualización o creación de nuevos puestos, considerando los multifactores de cambio en el conocimiento, tecnología y en la realidad del contexto municipal, de igual manera para el proceso de asignación de una justa remuneración a su gestión.

El presente manual permitirá colocar a los servidores municipales de acuerdo a la preparación académica y competencias, en las áreas adecuadas, distribuyéndolos equitativamente en los niveles y categorías de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la municipalidad.

## **II. OBJETIVOS**

### **A. Objetivo General**

Contar con una herramienta para clasificar, describir y valorar los puestos; así como la creación de una estructura salarial justa y equitativa; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y la mejora de la gestión municipal de Yarula.

### **B. Objetivos Específicos**

- a) Clasificar y describir los puestos de la municipalidad, así como brindar los lineamientos metodológicos para la valuación de los mismos.
- b) Brindar conceptos fundamentales y metodológicos para implementar una política de sueldos y salarios y crear una estructura salarial justa y equitativa congruente con la realidad municipal y su entorno.

### III. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS, CATEGORIAS Y NIVELES.

Considerando los artículos, 3 de la Ley de Carrera Municipal, y los artículos 44 al 51, del reglamento de esta ley, se consideran de manera resumida dos categorías, el servidor de carrera y el personal excluido.

En el siguiente cuadro se resume un ejemplo dichas categorías.

**CUADRO No.1**  
**RECONOCIMIENTO DE CATEGORÍAS**

<b>1) Personal Excluido.</b> (Art. 3 Ley CAM)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cargos de elección popular.</li><li>2. Asesores y consultores externos, miembros de Juntas, Consejos, Comisiones, Comités y otros organismos similares que no tengan otra función oficial permanente.</li><li>3. Personal contratado por obra o de carácter temporal.</li><li>4. Personal contratado para un servicio especializado o técnico.</li><li>5. Personal de Confianza del alcalde. (Asistente, secretaria, motorista privado, asesores, todos contratados para la atención privada del alcalde.</li><li>6. Empleados por jornada o planilla.</li></ol>
<b>2) Servidores de Carrera.</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Secretario/a Municipal.</li><li>2. Tesorero/a Municipal.</li><li>3. Coordinador (a) de la Unidad Municipal de Administracion de Personal (UMAP).</li><li>4. Director (a) de Justicia Municipal; solo Cy D.</li><li>5. Coordinador (a) del Departamento o Unidad de Catastro.</li><li>6. Coordinador (a) de la Unidad Municipal Ambiental.</li><li>7. Coordinador (a) del Departamento o Unidad de Administracion Tributaria.</li><li>8. Coordinador (a) del Departamento o Unidad de Contabilidad.</li></ol>

	<p>9. Coordinador (a) del Departamento de Presupuesto.</p> <p>10. Coordinador (a) del Departamento o Unidad de Servicios publicos o Unidad de Proyectos</p>
--	---

**Artículo 36. EXIGENCIAS EN LA CALIFICACIÓN DEL SERVIDOR.** La calificación del servidor representa su potencial de servicios dentro de la categoría del municipio, comprende las características adquiridas con relación a las exigencias de la carrera y se expresa a través de:

- 1) Los estudios de formación general;
- 2) La capacitación específica; y
- 3) La experiencia adquirida.

De conformidad al Reglamento de la Ley CAM en su artículo 37. “**CLASIFICACIÓN DE LOS SERVIDORES DE CARRERA.** Los servidores municipales de carrera se integran en grupos o categorías ocupacionales; clases, grados o niveles; plazas o puestos específicos y otras modalidades que se adopten por medio de normas técnicas o reglamentarias generales o especiales. La SETCAM preparará y definirá dichas normas para su aplicación en las municipalidades y entidades del sistema.”

Se utiliza la nomenclatura de nivel y mando jerárquico como como la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la municipalidad.

### **A. Nivel Asesor**

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, y demás áreas que tenga que ver con la municipalidad.

### **B. Nivel I; Mando Directivo**

Constituye el primer Nivel jerárquico, formado por la Corporación Municipal (Regidores y el (la) alcalde (sa) Municipal). Las funciones principales son: Legislar políticas, crear normas procedimientos, reglamentos, decretar resoluciones u ordenanzas que permitan el mejor

desarrollo administrativo, operacional de la municipalidad y de convivencia para los ciudadanos en el término municipal.

### **C. Nivel II; Mando Gerencial**

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la municipalidad.

### **D. Nivel III; Mandos Medios**

Cuentan con un rol muy importante en las organizaciones, pues deben observar el día a día, gestionar y dirigir todas las actividades operativas, asegurándose que la organización alcance niveles adecuados de eficiencia y eficacia; suelen ser los responsables del trato con los Ciudadanos, Contribuyentes, personal interno, proveedores, etc. son finalmente los responsables de que la municipalidad realice en tiempo y en forma sus operaciones.

### **E. Nivel IV; Operativo**

Constituye el nivel de ejecución de las actividades básicas de la municipalidad, siendo el pilar de la Operación Interna de la Administración y Finanzas, Recaudación Tributaria, Planificación de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Social.

### **F. Nivel V; Apoyo**

Constituye el nivel puramente de ejecución sin facultades de decisión.

En el cuadro 2 se detallan los niveles y mandos jerárquicos.

**CUADRO No. 2**  
**NIVELES Y MANDOS JERÁRQUICOS**

Nivel I.	Directivo.	Alcalde (sa), Vice Alcalde (sa), Regidores. (Corporación).
Nivel II.	Gerencial.	Auditor(a), Tesorero(a) y Secretario(a) Municipal.
Nivel III.	Mandos Medios	Coordinadores de Depto. o Unidades, Secciones, Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP), Director Municipal de Justicia.
Nivel IV.	Operativos.	Personal de Asistencia Técnica.
Nivel V	Apoyo.	Personal de Apoyo (Servicios Generales)

**IV. PUESTOS FUNCIONALES SEGÚN LA CATEGORIA MUNICIPAL.**

**A. Puestos Funcionales Municipalidades Categoría “D”.**

1. Regidor Municipal.
2. Auditor/a Municipal.
3. Alcalde/sa Municipal.
4. Vice alcalde/sa.
5. Secretario/a Municipal.
6. Coordinador de la Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).
6.1. Encargado (a) de la Unidad de Servicios Generales.
7. Tesorero/a Municipal.

7.1.Asistente de Tesorería
8. Coordinador del Departamento Planificación y Ordenamiento Territorial.
8.1.Encargado (a) de Unidad de Catastro
8.2.Encargado (a) del Unidad Municipal Ambiental (UMA).
8.3.Encargado (a) de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEL).
9. Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.
9.1.Encargado (a) de la Unidad de Administración Tributaria.
9.2.Encargado (a) de la Unidad de Contabilidad.
9.3.Encargado (a) de la Unidad de Presupuesto.
9.4.Encargado (a) de la Unidad de Compras y Suministros.
10. Coordinador de Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales
10.1.Encargado (a) de la Unidad de Servicios Públicos Municipales.
11. Coordinador de Departamento de Desarrollo Social.
11.1.Encargado (a) de la Unidad de Desarrollo Humano.
12. Director Municipal de Justicia.
12.1.Alcalde Auxiliar.

## V. DESCRIPTOR DE PUESTOS.

### 1. Regidor (a) Municipal.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Regidor (A)
<b>Departamento:</b>	Regidor Municipal.
<b>Reporta al puesto:</b>	Corporación Municipal.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 1, Nivel I.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Emitir su voto en los asuntos que se sometan a decisión de la Corporación. En ningún caso podrán abstenerse de votar, salvo que tuviese interés personal.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
1) Asistir puntualmente a las sesiones de la Corporación y cumplir sus funciones con diligencia; 2) Emitir su voto en los asuntos que se sometan a decisión de la Corporación. En ningún caso podrán abstenerse de votar, salvo que tuviesen interés personal; 3) Cumplir las comisiones que le sean asignadas; 4) Justificar las solicitudes de licencia para no asistir a sesiones; 5) Responder solidariamente por los actos de la Corporación Municipal, a menos que salven su voto; y, 6) Las demás que la Ley señale.	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
Corporación Municipal.	Sociedad Civil, contribuyente.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	
<b>V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	

**REQUISITOS:** Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.

**CONOCIMIENTO:** Para todas las categorías: Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal.

**EXPERIENCIA:** No exigible de conformidad a la Ley.

## 2. Alcalde (sa) Municipal.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Alcalde (sa) Municipal.
<b>Área:</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Reporta al puesto:</b>	Corporación Municipal.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 1, Nivel I.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Administrar y representar legalmente a la Municipalidad.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
1) Nombrar al personal permanente y contratar el personal temporal e interino; 2) Imponer sanciones al personal, por la comisión de infracciones; 3) Acordar el traslado de empleados municipales atendiendo las necesidades de los servicios; 4) Aprobar el ascenso del personal al servicio de la Municipalidad; 5) Conceder permisos y licencias al personal; y, 6) Las demás que le resulten atribuidas en la presente Ley y todas aquellas que, siendo propias de la Municipalidad en esta materia, no hayan sido asignadas expresamente a otro órgano.	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Corporación Municipal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gobernador Departamental.</li><li>• Gobierno Central.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos del Estado.</li> <li>• Organismos internacionales.</li> <li>• Instituciones Educativas.</li> <li>• Contribuyente y cualquier otro interesado.</li> </ul>
Todas las dependencias determinadas en la estructura organizativa.	
<b>V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.	
<b>CONOCIMIENTO:</b> Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal.	
<b>EXPERIENCIA:</b> No exigible de conformidad a la Ley.	

### 3. Vice Alcalde (sa) Municipal.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Vice alcalde (sa) Municipal
<b>Área:</b>	Alcaldía. Municipal.
<b>Reporta al puesto:</b>	Corporación Municipal.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 1, Nivel I.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Sustituir al Alcalde (sa) Municipal en ausencia de éste.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
En ausencia, por incapacidad o delegación del Alcalde, el Vice Alcalde sustituirá al Alcalde o cumplirá las funciones que éste le delegue.	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporación Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernador Departamental.</li> <li>• Organismos del Estado.</li> <li>• Gobierno Central.</li> <li>• Organismos internacionales.</li> <li>• Instituciones Educativas.</li> <li>• Contribuyente y cualquier otro interesado.</li> </ul>
Alcalde Municipal y demás dependencias.	
<b>V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.	
<b>CONOCIMIENTO:</b> Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal.	
<b>EXPERIENCIA:</b> No exigible de conformidad a la Ley.	

#### 4. Secretario (a) Municipal.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Secretario(a) Municipal.
<b>Departamento:</b>	Secretaría Municipal.
<b>Reporta al puesto:</b>	Corporación Municipal.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel II.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Autorizar, certificar y asesorar, todas las acciones y resoluciones del Alcalde y la Corporación Municipal, así mismo convocar a los antes mencionados a sesiones y levantar las respectivas actas, atender las peticiones de los ciudadanos, y emitir las respectivas resoluciones y certificaciones.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
1) Concurrir a las sesiones de corporación y levantar las actas correspondientes.	
2) Certificar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.	

- 3) Comunicar a los miembros de la corporación municipal las convocatorias a sesiones, incluyendo el orden del día.
- 4) Archivar, conservar y custodiar los libros de actas, expedientes, y demás documentos.
- 5) Remitir anualmente copia de las actas a la Gobernación Departamental y al Archivo Nacional.
- 6) Transcribir y notificar a quienes corresponda los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.
- 7) Auxiliar a las comisiones nombradas por la Corporación Municipal.
- 8) Coordinar la publicación de la Gaceta Municipal, cuando haya recursos económicos suficientes para su edición.
- 9) Autorizar con su firma los actos resoluciones del Alcalde y de la Corporación Municipal.
- 10) Las demás atinentes al cargo de secretario/a.

#### **IV. RELACIONES DE PUESTO:**

<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
Corporación Municipal.	Registro Nacional de la Personas, contribuyente y cualquier otro interesado.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	

#### **V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**REQUISITOS:** Ser hondureño; ser mayor de dieciocho años de edad y estar en el goce de sus derechos civiles, políticos; y, saber leer y escribir, y preferentemente ostentar título profesional.

**CONOCIMIENTO:** Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal.

**EXPERIENCIA:** No exigible de conformidad a la Ley, pero de preferencia con experiencias previas de dos años (2), como mínimo en áreas afines.

### **5. Coordinador(a) de la Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).**

#### **I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:**

<b>Nombre de Puesto:</b>	Coordinador (a) Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).
<b>Unidad:</b>	Unidad de Administración de Personal (UMAP).
<b>Reporta al puesto:</b>	Alcalde (sa) Municipal.

<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Contribuir en el desarrollo de una política integral de Administración, formación y capacitación técnica al recurso humano a nivel institucional, para generar un clima laboral que de confianza y que armonice las relaciones laborales entre los Servidores Municipales y la Administración.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer en coordinación con la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación, las normas y procedimientos que permitan el cumplimiento de las responsabilidades de los servidores municipales;</li> <li>2) Establecer un sistema de rotación y progresión del personal;</li> <li>3) Elaborar estudios de nivelación salarial, ajustadas equitativamente al desempeño de funciones y responsabilidades de cada empleado con respecto a su puesto;</li> <li>4) Organizar y mantener actualizados los expedientes de todo el personal, conteniendo la documentación personal, laboral y profesional, y las acciones relativas al desempeño, evaluación, progresión, rotación u otros movimientos aplicados a cada servidor;</li> <li>5) Diseñar y aplicar principios, métodos y técnicas que regulen la administración de los recursos humanos de la municipalidad;</li> <li>6) Organizar un sistema de inventario del recurso humano asignado a las diferentes unidades organizativas de la municipalidad;</li> <li>7) Implementar el Manual y los instructivos aprobados para realizar el reclutamiento y selección de las personas aptas para ocupar vacantes en la Administración Municipal;</li> <li>8) Realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, niveles académicos; a efecto de establecer la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad;</li> <li>9) Implementar los planes de capacitación, en cada una de las áreas de gestión: sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación, sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento;</li> <li>10) Implementar con el personal, los procesos de evaluación establecidos en el Manual respectivo;</li> </ol>	

- 11) Servir de enlace entre la Municipalidad y la SETCAM, en lo referente al personal de Carrera o sujeto a la misma;
- 12) Implementar correctamente el Sistema de Recursos Humanos y entrenar al personal municipal para su uso efectivo;
- 13) Otras funciones afines al puesto y a los requerimientos de la Municipalidad.

#### **VI. RELACIONES DE PUESTO:**

##### **INTERNAS:**

- Alcalde (sa) Municipal,
- Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación del Desempeño, y
- las demás que al efecto cree la Corporación Municipal.

##### **EXTERNAS:**

- Comisión Local de Seguimiento.
- SETCAM

#### **VII. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**REQUISITOS:** Maestro de Educación Medio o carreras afines de nivel medio.

**CONOCIMIENTO:** Conocimiento del área municipal, Ley de Municipalidades y Ley de Carrera Administrativa Municipal, y Administración en Recursos Humanos.

**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia como mínimo en trabajos similares.

## **6. Tesorero (a) Municipal.**

#### **I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:**

<b>Nombre de Puesto:</b>	<b>TESORERO MUNICIPAL</b>
<b>Departamento:</b>	Tesorería Municipal.
<b>Reporta al puesto:</b>	Corporación Municipal.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel II.
<b>Fecha de Revisión:</b>	10/04/18

#### **II. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Recaudar y custodiar los fondos Municipales y la Ejecución de los pagos respectivos.

#### **III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:**

- 1) Efectuar los pagos contemplados en el presupuesto y que llenen requisitos legales correspondientes.
- 2) Realizar el registro diario de ingresos y el arqueo de caja.
- 3) Registrar las cuentas municipales en libros autorizados al efecto.
- 4) Depositar periódicamente en un banco local, las recaudaciones que reciba la Corporación Municipal.
- 5) Elaborar informes de ingresos y egresos, diario, mensual y trimestral.
- 6) Informar periódicamente a la Corporación Municipal del movimiento de Ingresos y Egresos.
- 7) Informar en cualquier tiempo a la Corporación Municipal, de irregularidades que dañen los intereses de la Hacienda Municipal.
- 8) Asistir a reuniones con diferentes autoridades de la Institución y representantes de las diferentes Instituciones bancarias.
- 9) Colaborar en la elaboración y ejecución del presupuesto.
- 10) Participar en las diferentes sesiones de la Corporación Municipal a que sea llamado.
- 11) Supervisar y evaluar al personal bajo su cargo.
- 12) Otras funciones afines al puesto y a los requerimientos de la Municipalidad.

#### **IV. RELACIONES DE PUESTO:**

<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
Corporación Municipal.	Sistema Financiero en general, Secretaria de Finanzas, Contribuyente y cualquier otro interesado.
Alcalde (sa) Municipal y demás dependencias.	

#### **V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**REQUISITOS:** De preferencia un Perito Mercantil, o Bachiller Técnico en Contaduría y Finanzas, debidamente colegiado y con conocimiento de paquetes básicos de computación.

**CONOCIMIENTO:** Manejo de paquetes contables, Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal, y de leyes contables, (NIIF). Con Conocimiento previo del ámbito de gestión municipal

**EXPERIENCIA:** Experiencias previas de dos (2) años como mínimo en áreas afines.

## 7.1. Asistente de Tesorería

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Asistente de Tesorería
<b>Unidad:</b>	Tesorería Municipal
<b>Reporta al Puesto:</b>	Tesorero Municipal
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel IV.
<b>Fecha de Revisión:</b>	25 / 06 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Contribuir a la recaudación y custodia de los fondos Municipales y la Ejecución de los pagos respectivos.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1) Colaborar en la preparación de la documentación de los pagos, especialmente la impresión de los recibos de pago.</li><li>2) Elaborar los diarios de ingresos y egresos.</li><li>3) Colaborar en la preparación y documentación de los depósitos de banco.</li><li>4) Ordenar la documentación en leiz.</li><li>5) Recibir y atender contribuyentes o proveedores.</li><li>6) Cubrir las ausencias del Tesorero.</li><li>7) Realizar las tareas afines que se le asignen.</li></ol>	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administración tributaria</li><li>• Todas las dependencias municipales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con los contribuyentes y proveedores</li></ul>
<b>V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Título de Bachiller en Finanzas, perito mercantil o de cualquier área relacionada	
<b>CONOCIMIENTO:</b> Manejo de paquetes contables, Ley de Municipalidades y otras leyes relacionadas a las funciones de la Tesorería	
<b>EXPERIENCIA:</b> Un (1) año como mínimo en puestos similares.	

## 8. Encargado (a) de la Unidad de Catastro.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto</b>	Encargado (a) de la Unidad de Catastro.
<b>Unidad:</b>	Catastro.
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del Puesto (Lugar de trabajo):</b>	La Municipalidad.
<b>Categoría y Nivel del Puesto</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Efectuar el registro sistemático y permanente de la información sobre bienes, personas o actividades para el cálculo del Impuesto de Bienes Inmuebles.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BASICAS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto de la Unidad.</li> <li>2) Hacer levantamientos y elaborar fichas catastrales e ingresarlas al sistema SAFT.</li> <li>3) Supervisar el mantenimiento de la base de datos del sistema catastral.</li> <li>4) Tener bajo su responsabilidad el mapeo predial digital.</li> <li>5) Apoyar en la elaboración de políticas y estrategias de trabajos catastrales a ejecutar.</li> <li>6) Elaborar planos topográficos para dominios plenos.</li> <li>7) Asignar las claves catastrales a los bienes inmuebles del Municipio.</li> <li>8) Evaluar y revisar los expedientes de títulos.</li> <li>9) Supervisar y coordinar el trabajo de valuación y mantenimiento catastral.</li> <li>10) Realizar trabajo de investigación y estudio de valores de las propiedades.</li> <li>11) Emitir dictámenes sobre proyectos habitacionales.</li> <li>12) Apoyar la administración del impuesto de bienes inmuebles.</li> <li>13) Cuando sea necesario atender a los contribuyentes y hacer trabajo de campo.</li> <li>14) Asistir técnicamente el traspaso de propiedades</li> <li>15) Otras funciones afines al puesto.</li> </ol>	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde (sa).</li> <li>• Vice Alcalde (sa).</li> <li>• Unidad Municipal de Administración de Personal.</li> <li>• Departamento de Obras y Servicios Públicos.</li> <li>• Unidad Ambiental Municipal.</li> <li>• OMM.</li> <li>• Dirección Municipal de Justicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de Gobernación.</li> <li>• Dirección General de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Instituto de la Propiedad.</li> <li>• ICF.</li> <li>• Con los contribuyentes.</li> </ul>
---	---

**V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**Requisitos:** Nivel medio o Pasante Universitario de ingeniería civil o arquitecto, de preferencia con estudios en planificación territorial o en valuación de bienes inmuebles.

**Conocimientos:** Ley de municipalidades, Ley de ordenamiento territorial, conocimiento de programas de computación básicos, de sistemas de información catastrales y de avalúos de bienes inmuebles, Metodología en Planificación Estratégica con Enfoque Territorial, Ley de Propiedad, Ley de Catastro.

**Experiencia:** Al menos un (1) años de experiencia en puestos similares.

## 9. Encargado (a) de la Unidad Municipal Ambiental (UMA).

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto</b>	Encargado (a) de la Unidad Municipal Ambiental.
<b>Unidad:</b>	Unidad Municipal Ambiental.
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede (Lugar de trabajo)</b>	La Municipalidad.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en la Unidad Municipal Ambiental; velando por el cumplimiento de la normativa vigente, relacionada con el manejo sostenible de los recursos naturales, la restauración de la degradación y contaminación del aire, agua y suelo.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BASICAS:</b>	

- 1) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto de la Unidad.
- 2) Coordinar la elaboración de un diagnóstico y plan de acción ambiental participativo en el municipio.
- 3) Coordinar la elaboración de perfiles de proyectos ambientales prioritarios en el municipio
- 4) Brindar capacitación en educación ambiental a organizaciones comunitarias.
- 5) Representar a la municipalidad en gestiones ambientales ante instituciones del Estado.
- 6) Llevar control de constancias y dictámenes para la emisión de los permisos de construcción.
- 7) Apoyar en la revisión y actualización del plan de arbitrios.
- 8) Aplicar las regulaciones correspondientes, en temas de contaminación ambiental.
- 9) Brindar información sobre los requisitos para los permisos legales y tramites de las licencias ambientales.
- 10) Dar seguimiento al proceso o en su caso tramitar las licencias ambientales.
- 11) Coordinar la elaboración e implementación de planes de conservación ambiental en zonas protegidas o productoras de agua, priorizando las abastecedoras de agua para consumo humano.
- 12) Apoyar en trámites de declaratoria, delimitación y demarcación de las zonas protegidas.
- 13) Elaborar dictámenes y resoluciones ambientales.
- 14) Atender audiencias sobre casos de denuncias, auditorías ambientales etc.
- 15) Asistir aprobación de regulaciones municipales en temas ambientales.
- 16) Otras funciones afines al puesto.

#### **IV. RELACIONES DE PUESTO:**

##### **INTERNAS:**

- Alcalde.
- Vice Alcalde.
- Unidad Municipal de Administración de Personal.
- Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Unidad de Catastro.
- Unidad de Desarrollo Económico Local.
- Con el personal colaborador.

##### **EXTERNAS:**

- Secretaria de Ambiente
- Secretaria de Gobernación
- Instituto de Conservación Forestal.
- Secretaria de Salud.
- Secretaria de Agricultura y Ganadería.
- Fiscalía Especial del Ambiente.
- Dirección General de Ordenamiento Territorial.
- Instituto de la Propiedad.
- Cámara de Comercio.
- Patronatos.
- Juntas de Agua.

**V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**Requisitos:** Profesional de educación media, de carreras con orientación ambiental.

**Conocimientos:** leyes ambientales, ley de municipalidades, de ordenamiento territorial, ley marco de agua y saneamiento, de procedimientos administrativos, conocimiento de paquetes básicos de computación, conocimiento de paquetes de software de sistemas de información geográfica.

**Experiencia:** Al menos dos (2) años en puestos similares

**10. Encargado (a) de la Unidad de Administración Tributaria.****I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:**

<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado (a) de la Unidad de Administración Tributaria
<b>Unidad:</b>	Administración Tributaria
<b>Reporta al puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18

**II. OBJETIVO DEL PUESTO:**

Organizar la recaudación de los Ingresos provenientes de los tributos, mediante formas administrativas que contribuyan a realizar eficientemente la función tributaria.

**III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:**

- 1) Planificar estrategias en materia de Recaudación y Recuperación de impuestos.
- 2) Elaborar reporte de ingresos en conjunto con los Encargados de Contabilidad y Presupuesto.
- 3) Llevar control de los Ingresos Corrientes Municipales.
- 4) Hacer requerimientos de pago a los contribuyentes.
- 5) Apoyar en la elaboración de Modificaciones al Plan de Arbitrios, y las normas presupuestarias.
- 6) Colaborar con el Departamento de Administración y Finanzas en la Planeación de sistemas informáticos de uso en el registro y control de las declaraciones y pago de los Contribuyentes.
- 7) Elaborar y remitir informes mensualmente a la gerencia finanzas y otras dependencias.
- 8) Solicitar informes de ingresos a cada unidad municipal de acuerdo a sus actividades.
- 9) Realizar las tareas a fines que se asignen.

**IV. RELACIONES DEL PUESTO:**

<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde Municipal,</li> <li>Instancias internas de la Corporación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuyentes del término municipal.</li> </ul>
<b>V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Nivel de Secundaria en Bachillerato Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o carreras afines.	
<b>CONOCIMIENTO:</b> En administración Financiera y Administrativa del área municipal, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, Ley de Municipalidades y Reglamento.	
<b>EXPERIENCIA:</b> De un (1) año, como mínimo en trabajos similares.	

## 11. Encargado (a) de la Unidad de Contabilidad.

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado (a) de la Unidad de Contabilidad.
<b>Unidad:</b>	Contabilidad.
<b>Reporta al puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Mantener información Contable actualizada de conformidad a las Normas Internacionales del Sector Público (NICSP) para proporcionar Estados Financieros Municipales en tiempo oportuno que permitan la toma de decisión.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elaborar y Presentar los Estados Financieros a autoridades superiores en el marco de las Normas Internacionales Financieras y de Contabilidad, y las establecidas por la Secretaría de Finanzas;</li> <li>2) Hacer la rendición de cuentas los entes de fiscalización externos (tribunal superior de cuentas, auditorías externas, secretaría de Derechos Humanos, Justicia Gobernación y Descentralización, Servicios de Administración de Rentas (SAR), entre otros.);</li> <li>3) Elaborar y ejecutar la planilla de sueldos y salarios;</li> </ol>	

- 4) Elaborar y presentar informes periódicos a sus superiores;
- 5) Realizar las tareas a fines que se asignen.

#### IV. RELACIONES DE PUESTO:

<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde Municipal,</li> <li>• Instancias internas de la Corporación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes de control Superior y de Fiscalización.</li> </ul>

#### V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).

**REQUISITOS:** Nivel de Secundaria en Bachillerato Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o carreras afines

**CONOCIMIENTO:** Contabilidad Gubernamental, Sistemas en administración municipal integrado, SAMI, sistemas contables municipales, Ley Orgánica de Presupuesto y Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.

**EXPERIENCIA:** un (1) año, como mínimo en trabajos similares.

## 12. Encargado (a) de la Unidad Presupuesto.

#### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado(a) de la Unidad de Presupuesto
<b>Unidad:</b>	Presupuesto
<b>Reporta al puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18

#### II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Llevar el control y registro de las operaciones en forma ordenada y transparente para conocer la disponibilidad de fondos en forma oportuna y Coordinar con todas las dependencias de la municipalidad el sistema presupuestario, metodologías y herramientas para la supervisión, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los distintos planes municipales.

#### III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Implementar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria de conformidad a las disposiciones presupuestarias y al Plan de Desarrollo Municipal.
- 2) Evaluar los distintos procesos administrativos y de control interno.
- 3) Elaborar informes de ejecución presupuestaria.
- 4) Revisar y autorizar las órdenes de pago de conformidad a las disponibilidades del presupuesto.
- 5) Elaborar el presupuesto, normas presupuestarias y plan operativo.
- 6) Participar en la elaboración del plan de arbitrios.
- 7) Realizar y someter a aprobación los ajustes presupuestarios requeridos durante el ejercicio.
- 8) Revisar las modificaciones presupuestarias.
- 9) Realizar las tareas afines que se asignen.

#### **IV. RELACIONES DE PUESTO:**

##### **INTERNAS:**

- Alcalde Municipal,
- Instancias internas de la Corporación.

##### **EXTERNAS:**

- Entes de control Superior y de Fiscalización.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**REQUISITOS:** Nivel de Secundaria en Bachillerato Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o carreras afines

**CONOCIMIENTO:** Administración Financiera y Administrativa del área municipal, Presupuesto por Objetivos, Planificación Estratégica, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, Ley Orgánica del Presupuesto General, Disposiciones Presupuestarias, entre otras.

**EXPERIENCIA:** Uno (1) año, como mínimo en trabajos similares.

### **13. Encargado (a) del Departamento de Obras Públicas y Servicios Públicos Municipales (Equivalente a la Unidad Técnica de Proyectos)**

#### **I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:**

<b>Nombre de Puesto</b>	Coordinador del Departamento de Obras Publicas y Servicios Públicos Municipales.
<b>Departamento:</b>	Obras y Servicios Públicos
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP

<b>Sede del Puesto (Lugar de trabajo)</b>	La Municipalidad	
<b>Categoría y Nivel del Puesto</b>	Categoría 2, Nivel II.	
<b>Fecha de Revisión</b>	16 / 04 / 18	
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		
El objetivo del puesto es planificar de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la municipalidad, así como; coordinar, dirigir, evaluar y controlar, las actividades de los departamentos de obras y de servicios públicos.		
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES BASICAS:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asesorar al Alcalde Municipal en la gestión de proyectos de Obras y Servicios Públicos.</li> <li>2) Apoyar en la elaboración y seguimiento del PIM y POA.</li> <li>3) Perfilar proyectos.</li> <li>4) Elaborar la carpeta de proyectos y elaborar expedientes de los proyectos al final del año.</li> <li>5) Formular y gestionar proyectos de obras y servicios públicos, de acuerdo al Plan de Inversiones.</li> <li>6) Velar porque los procesos de licitación de obras y de concurso se realicen de acuerdo a la Ley de Contratación del Estado.</li> <li>7) Elaborar las bases de licitación y seguimiento a los procesos para la contratación de los proyectos de obras de infraestructura.</li> <li>8) Elaborar Términos de Referencia para los concursos de estudios, diseños, asistencias técnicas, capacitaciones, en proyectos de obras de infraestructura y en servicios públicos.</li> <li>9) Llevar control y seguimiento legal, técnico, administrativo y financiero de los proyectos.</li> <li>10) Monitorear y dar seguimiento a las actividades de administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos que presta la municipalidad.</li> <li>11) Liderar la Elaboración y actualización del PDM.</li> <li>12) Elaborar y presentar informes periódicos de avance.</li> <li>13) Otras funciones afines al área.</li> </ol>		
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>		
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcalde.</li> <li>• Vice Alcalde.</li> <li>• Unidad Municipal de Administración de Personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de INSEP.</li> <li>• Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social.</li> <li>• IDECOAS/FHIS</li> <li>• Secretaria de Ambiente.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Administración y Finanzas</li> <li>• Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Departamento de Desarrollo Social</li> <li>• Unidades del Departamento de Obras y Servicios Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Secretaria de Desarrollo Económico</li> <li>• Universidades: Facultades de Ingeniería Civil y Arquitectura.</li> <li>• Contratistas de obras</li> <li>• Consultores externos</li> </ul>
--	--

**V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**Requisitos:** Título de ingeniero civil o arquitecto.

**Conocimientos:** Ley municipalidades, ley de contratación del estado, las leyes ambientales, ordenamiento territorial, de planificación territorial, de procedimientos administrativos, con conocimientos en proyectos de construcción y supervisión de obras y en la gestión de servicios públicos municipales.

**Experiencia:** Al menos un (1) año, en puestos similares.

## 14. Enlace de Instituciones

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Enlace de Instituciones
<b>Unidad:</b>	Enlace de Instituciones
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Potenciar relaciones institucionales que contribuyan a generar una mayor coordinación, colaboración y cooperación para el afianzamiento de la gestión municipal en sus diferentes áreas de funcionamiento y desarrollo	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	

- 1) Generar y actualizar constantemente, un mapa de actores institucionales de interés para la gestión municipal,
- 2) Actuar como Enlace con las instituciones que desarrollan o desarrollarán intervenciones en el término municipal;
- 3) Mantener una base de documentación actualizada de los diferentes ámbitos de la gestión municipal:
- 4) Programar y facilitar actividades divulgativas con los actores externos;
- 5) Asesorar al Oficial de Acceso a la Información Pública, respecto a la divulgación de información de interés de las instituciones cooperantes;
- 6) Acompañar al Alcalde y a los regidores, en la gestión interinstitucional en calidad de ayuda memoria, y dar seguimiento operativo de los convenios que se establezcan;
- 7) Rendir informes periódicos a la Corporación Municipal y al Jefe de Recursos Humanos.

#### IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:	EXTERNAS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporación,</li> <li>• Alcalde y</li> <li>• Todas las dependencias municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las instituciones público – privadas, consideradas de interés para la gestión municipal</li> </ul>

#### V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).

**REQUISITOS:** Título de educación media en cualquier área

**CONOCIMIENTO:** Conocimiento del marco estratégico municipal, visión, misión y objetivos institucionales, conocimiento de la legislación municipal, conocimiento actualizado del funcionamiento de la municipalidad bajo un enfoque de FODA. Conocimiento de los lineamientos estratégicos de los principales actores con los que se relaciona

**EXPERIENCIA:** Un (1) año como mínimo en trabajos similares.

### 15. Encargado(a) de la Oficina Municipal de la Mujer.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado (a) de la Oficina Municipal de la Mujer.
<b>Unidad:</b>	Oficina Municipal de la Mujer.
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP

<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
. Incidir activamente en los procesos de formulación, planificación, asignación presupuestaria, implementación y monitoreo de las políticas públicas municipales que beneficien el desarrollo integral de las mujeres y sus organizaciones en el Municipio	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Atender de manera inmediata, casos de violencia doméstica o relacionados con la mujeres, y referirlos a los órganos competentes de la jurisdicción,</li> <li>2) Informar a la Corporación y Alcaldesa (sa) Municipal así como a las Comisiones, y a las instancias que sean necesarias, sobre la situación específica de las mujeres del municipio.</li> <li>3) Mantener actualizados diagnósticos de la situación de las mujeres en el municipio, que incluya datos desagregados por sexo, edad y etnia.</li> <li>4) Mantener un registro actualizado de las organizaciones de mujeres orientadas a promover la equidad en el municipio.</li> <li>5) Incidir en la inclusión del enfoque de género y la pertinencia cultural en la planificación y presupuesto de la municipalidad.</li> <li>6) Promover cursos y campañas de sensibilización y capacitación de manera constante al personal municipal y a los grupos de mujeres en la práctica de la equidad</li> <li>7) Promover la coordinación con las instituciones gubernamentales, organizaciones nacionales e internacionales con presencia en el Municipio, en función de organizar las acciones a favor de las mujeres del Municipio.</li> <li>8) Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, especialmente sobre sus derechos humanos, derechos de los niños y juventud, violencia doméstica y equidad de género.</li> <li>9) Brindar protección a mujeres y niños en riesgo social,</li> <li>10) Gestionar recursos para el desarrollo de proyectos para las mujeres del municipio,</li> <li>11) Organizar un cabildo abierto de mujeres, de forma anual,</li> <li>12) Promover iniciativas económicas con y para grupos de mujeres,</li> <li>13) Velar por la asignación del 5% del presupuesto municipal de la oficina mujer,</li> <li>14) Otras afines a su competencia.</li> </ol>	

<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INAM</li> <li>• Público en General</li> <li>• Entidades de salud pública,</li> <li>• Mancomunidades</li> <li>• Empresa Privada</li> <li>• Fiscalía de Mujer,</li> <li>• Juzgado de Familia,</li> <li>• Organizaciones de la Sociedad Civil</li> <li>• Medios de Comunicación</li> </ul>
<b>V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Nivel de Secundaria, Título de Bachiller en Promoción social, Maestro. De preferencia con título universitario en las áreas de Psicología, Sociología, Trabajo social, Desarrollo Local. Estar casada.	
<b>CONOCIMIENTO:</b> Conocimiento de la visión y misión de la municipalidad dirigido a grupos prioritarios, conocimiento de la legislación municipal, Código de Familia, Ley contra la Violencia Doméstica, Política Nacional de la Mujer y en la Política de equidad de género,	
<b>EXPERIENCIA:</b> Un (1) año como mínimo en trabajos similares.	

## **16. Encargado(a) de la Oficina Municipal de la Niñez, Juventud y Adulto Mayor.**

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado (a) de la Oficina Municipal de la Niñez.
<b>Unidad:</b>	Oficina Municipal de la Niñez.
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.

<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Contribuir al desarrollo de un movimiento social a favor de la niñez y la adolescencia con capacidad de incidir en la formulación y aplicación de políticas públicas municipales.	
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Recibir y remitir denuncias de violación de los derechos de la niñez adolescencia y juventud.</li> <li>2) Capacitar y promover los derechos de la niñez, adolescencia y juventud.</li> <li>3) Realizar jornadas de sensibilización en Instituciones Educativas, bajo un la modalidad de Escuelas para padres y madres.</li> <li>4) Realizar actividades de promoción sobre los derechos de la niñez como: Torneos Deportivos, Festivales Culturales, Participación en festejos patronales, Campañas Divulgativas, Programas Radiales (radios Comunitarias), Movilizaciones de niños/as y adolescentes, Cabildo de Niñez y Adolescencia, Feria Municipal.</li> <li>5) Establecer y suscribir convenios de coordinación y cooperación con otras instancias que trabajen en tema de juventud a nivel local, regional y nacional.</li> <li>6) Implementar en coordinación con otras instituciones públicas, de beneficencia o desarrollo, medidas de atención permanente a niños y niñas en situación de abandono y riesgo social.</li> <li>7) Brindar información, asesoría y orientación a la juventud sobre sus derechos económicos, sociales, culturales y políticos.</li> <li>8) Coordinar con la Clínica de la Adolescencia.</li> <li>9) Ejecutar acciones que motiven a la juventud a participar en las áreas de cultura, deporte, responsabilidad social, participación ciudadana entre otras.</li> <li>10) Capacitar a jóvenes, niños, y/ o madres en seguridad alimentaria y nutricional.</li> <li>11) Promover y difundir estudios e investigaciones de la problemática y características juveniles.</li> <li>12) Promover la organización social y económica de la juventud, para generar iniciativas de empleabilidad, emprendedurismo y microempresariado.</li> <li>13) Canalizar la demanda de atención al adulto mayor, dentro de iniciativas políticas, organizacionales y asistenciales, que ayuden a mejorar su condición y calidad de vida.</li> <li>14) Otras afines a su competencia.</li> </ol>	
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>	
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DINAf</li> <li>• Público en General</li> <li>• Mancomunidades</li> <li>• Empresa Privada</li> <li>• Entes Públicos</li> <li>• Organizaciones de la Sociedad Civil</li> <li>• Medios de Comunicación</li> <li>• Entidades de salud pública,</li> <li>• Entidades de educación</li> </ul>
<b>V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).</b>	
<b>REQUISITOS:</b> Nivel de Secundaria, Título de Bachiller en Promoción social, Maestro. De preferencia con título universitario en las áreas de Psicología, Sociología, Trabajo social, Desarrollo Local.	
<b>CONOCIMIENTO:</b> Conocimiento de la visión y misión de la municipalidad dirigido a grupos prioritarios, Código de la Niñez, Política Nacional de la Juventud, Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud, Ley de Municipalidades	
<b>EXPERIENCIA:</b> Un (1) año como mínimo en trabajos similares.	

## 17. Encargado (a) de Biblioteca Municipal

<b>I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:</b>	
<b>Nombre de Puesto:</b>	Encargado (a) de Biblioteca Municipal
<b>Unidad:</b>	Unidad de Biblioteca Municipal
<b>Reporta al Puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III.
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>	
Contribuir con la mejora del conocimiento y la formación integral de la población estudiantil y de otros grupos interesados en el desarrollo de aprendizajes	

### III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Mantener actualizado el inventario de materiales, libros, revistas y otras ayudas audiovisuales,
- 2) Coordinar con maestros de grado y dirección de los centros escolares, la prestación de los servicios de investigación y desarrollo de tareas,
- 3) Llevar un control de usuarios de los servicios que brinda la biblioteca,
- 4) Facilitar la búsqueda de información física y digital sobre los temas solicitados,
- 5) Asesorar la gestión de información y la labor investigativa en los estudiantes,
- 6) Apoyar la gestión de información del personal técnico de la municipalidad, a fin de que realicen un trabajo más eficiente,
- 7) Gestionar mobiliarios, materiales y equipo de informática con posibles donantes

### IV. RELACIONES DE PUESTO:

#### INTERNAS:

- Todas las dependencias municipales.

#### EXTERNAS:

- Personal docente y administrativo de las instituciones educativas urbanas y rurales aledañas,
- Encargados de bibliotecas públicas de otras localidades del municipio,
- Centros de enseñanza superior, y de educación formal y no formal

### V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).

**REQUISITOS:** Bachiller en ciencias y letras, humanidades, maestro de educación, promotor social o egresado de carreras afines

**CONOCIMIENTO:** Base sólida de cultura general, habilidades investigativas, conocimiento de informática y uso de recursos digitales, conocimiento de los temas de consulta o investigación más frecuentes

**EXPERIENCIA:** Un (1) año como mínimo en trabajos similares.

## 18. Director (a) Municipal de Justicia.

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

**Nombre de Puesto:**

Director Municipal de Justicia.

<b>Unidad:</b>	Dirección Municipal de Justicia.	
<b>Reporta al puesto:</b>	Coordinador (a) de la UMAP	
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Alcaldía Municipal.	
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 2, Nivel III	
<b>Fecha de Revisión:</b>	16 / 04 / 18	
<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO:</b>		
<p>Conocer de las infracciones de la Ley de Municipalidades, ordenanzas, plan de arbitrios, reglamentos, resoluciones y acuerdos de la Corporación Municipal y servir de órgano conciliador o de mediador en los conflictos de los habitantes de la comunidad, en aquellas materias que se refieran a la función policial especial.</p>		
<b>III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conocer de oficio, a instancia administrativa o a petición de parte interesada, de los conflictos que se le sometan a consideración en audiencias públicas.</li> <li>2) Refrendar los pactos o convenios conciliatorios y extender las respectivas certificaciones;</li> <li>3) Imponer sanciones previstas en la Ley de Policía y Convivencia Social.</li> <li>4) Citar, emplazar o requerir a cualquier ciudadano en los asuntos que se refiere esta ley.</li> <li>5) Presidir audiencias y mantener la disciplina en el Despacho.</li> <li>6) Resolver sumariamente, previa audiencia, las quejas que en contra los agentes de la policía municipal por abuso de autoridad o negligencia, uso indebido de la fuerza o mala conducta de los agentes de la policía municipal; y,</li> <li>7) Conocer las denuncias que presenten los habitantes en razón de las contravenciones a la ley de Policía y Convivencia Social.</li> <li>8) Ayudar a prevenir o a mitigar situaciones provocadas por personas naturales o jurídicas, que atenten contra la salud humana, el medioambiente y la seguridad ciudadana.</li> <li>9) Facilitar el proceso de elección de los alcaldes auxiliares, y conocer periódicamente de su gestión</li> <li>10) Otras funciones afines que se le asignen.</li> </ol>		
<b>IV. RELACIONES DE PUESTO:</b>		
<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>	
Alcalde Municipal y Policía Municipal.	Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales.	

## V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).

### REQUISITOS:

1. Ser Ciudadano en ejercicio de sus funciones.
2. Ser profesional de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, y en su caso, pesante de dicha Carrera o que haya cursado la secundaria; y,
3. Ser de reconocida honorabilidad.

**CONOCIMIENTO:** Conocimiento del área municipal, Ley de Policía y convivencia Social, Ley de Ordenamiento Territorial y demás leyes afines a la gestión municipal.

**EXPERIENCIA:** No lo especifica la Ley, pero de preferencia dos (2) años como mínimo en áreas afines.

## 19. Alcalde (sa) Auxiliar.

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

<b>Nombre de Puesto:</b>	Alcalde (sa) Auxiliar.
<b>Unidad:</b>	Alcaldes Auxiliares.
<b>Reporta al puesto:</b>	Director Municipal de Justicia.
<b>Sede del puesto (Lugar de trabajo):</b>	Barrios, colonias o aldeas de su Jurisdicción asignada.
<b>Categoría y Nivel del Puesto:</b>	Categoría 1, Nivel IV.
<b>Fecha de Revisión:</b>	

### II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Delegados de los Alcaldes y Representantes de estos en las jurisdicciones de la cual fueron propuestos.

### III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones emitidas por la Corporación o el Alcalde Municipal, en el ámbito de su jurisdicción.
- 2) Por delegación expresa del Alcalde, resolver problemas de competencia Municipal en su Jurisdicción.
- 3) Recibir y atender información, reclamos, quejas e inquietudes de los vecinos sobre asuntos que afecten el bienestar de la comunidad. Cuando la decisión no esté a su alcance Administrativo, lo pondrá en conocimiento del Alcalde Municipal para que sea evacuado en la forma pertinente.

- 4) Recibir toda notificación que le hagan los vecinos, sobre bienes extraviados o apareamiento de personal extraños a la comunidad.
- 5) Las demás que por Ley le corresponden.

#### **IV. RELACIONES DE PUESTO:**

<b>INTERNAS:</b>	<b>EXTERNAS:</b>
Alcalde Municipal Director Municipal de Justicia	Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales.

#### **V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).**

**REQUISITOS:** Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos civiles, estar domiciliado en la comunidad que representa, saber leer y escribir.

**CONOCIMIENTO:** Ley de Municipalidades y Reglamentos de la Corporación, ley de Policía y Convivencia Social, Resoluciones u Ordenanzas emitidas por la Corporación Municipal.

**EXPERIENCIA:** Tres (3) años como mínimo en el área de trabajo.

## **IV. IMPORTANCIA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.**

### **A. Concepto de Valuación de Puestos**

La Valuación de Puestos, es un procedimiento sistematizado para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de salarios.

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos de los problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios.

La valuación de puestos, es esa parte del sistema de compensaciones en que la empresa determina el valor relativo de un puesto en relación con otro. La valuación de puestos permite:

- Identificar la estructura de puestos de la organización.
- Manejar con orden y equidad las relaciones entre puestos.

- Desarrollar una jerarquía de valores de puestos que pueda emplearse para crear una estructura de sueldos y salarios.
- Alcanzar un consenso entre gerentes y empleados respecto de los puestos y de los sueldos y salarios en la organización.

La Evaluación y Clasificación de Puestos, es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de los puestos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los mismos.

El proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Inclusive, es simplemente una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los puestos sobre una base consistente y sistemática.

En sentido estricto, la evaluación de puestos intenta determinar la posición relativa de cada puesto con los demás: las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una Municipalidad, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

## **B. Importancia de la Valuación de Puestos.**

La Carrera Administrativa Municipal busca la profesionalización de su personal permanente y este debe tener reconocimiento de forma económica, pero se sabe que esto se puede dar, dependiendo de los recursos propios de la Municipalidad.

A continuación, la importancia de la Valuación de Puestos:

1. **Adquisición de Personal Calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes para la Municipalidad.
2. **Retener Empleados (as) Actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

3. **Garantizar la Igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras Municipalidades. Además de ser un principio fundamental de una gestión pública de calidad inspirada en valores democráticos.
4. **Alentar el Desempeño Adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
5. **Controlar Costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la Municipalidad obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
6. **Cumplir con las Disposiciones Legales.**
7. **Mejorar la Eficiencia Administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa y con éste se mejora la eficiencia de la gestión pública.

### **C. Confección del Manual de Valuación.**

Es necesario contar con un manual de valuación, es el instrumento que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás.

Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y de su aplicación, resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valuado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales. Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos.

### **D. Valuación de Puestos de Trabajo**

Si se quiere calidad en los servicios que brinda la Municipalidad se tiene que hacer de forma permanente la valuación de los puestos de trabajo, el cual tiene como principal objetivo la mejora continua.

Si a un empleado (a) se le reconocen todas sus actividades y responsabilidades descrito en el análisis del puesto de trabajo, el empleado (a) deberá estar consciente que la evolución en su cumplimiento de las tareas y obligaciones otorgadas serán de acuerdo a su grado de eficiencia.



## V. MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS POR FACTOR.

### A. Métodos de Valoración de Puestos.

Son diversos los métodos de valoración de puestos que pueden ser aplicados en la administración pública. De ellos, el más equilibrado y eficaz, que produce resultados **más objetivos es el método de Puntos por Factor.**

Existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente.

El sistema de puntuación **define estas características, llamadas factores**, y las **distintas intensidades, llamadas grados**. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta **importancia lo llamamos ponderación** y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto. El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

**a) Elección de los Factores de Valoración.**

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación.

No se trata, por tanto, cuándo pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. En la Administración Pública, los factores podrían agruparse en:

1. Dificultad Técnica
2. Responsabilidad
3. Penosidad
4. Dedicación
5. Incompatibilidad

### **b) Ponderación de los Factores y Sub Factores.**

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar, como en este caso, el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos.

### **c) Establecimiento de Grados.**

Cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El **número de grados suele estar entre 3 y 10**, pero como regla general **no deberían pasar de 6**. Normalmente, conseguimos una buena división **con 5 grados**.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre toda la gama completa del factor que se está estudiando.

Un ejemplo del establecimiento de grados se presenta con relación al factor “Extensión del Puesto”.

### **d) Valoración de Puestos.**

Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.

**e) Estructura Salarial.**

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Para este análisis se utiliza la relación de los sueldos actuales de la misma Municipalidad. Con estos valores puede dibujarse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios actualmente abonados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que nos informará de la actual estructura salarial. Asimismo, es posible conocer la correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

**f) Selección de Factores**

<b>GRUPO</b>	<b>FACTORES</b>
Bagaje Profesional	Idiomas – Formación y Experiencia
Responsabilidad	Autonomía – Impacto de Gestión
Complejidad	Dificultad del Puesto - Innovación y Creatividad
Relaciones Profesionales	Relaciones Internas y Externas
Ejercicio del Mando	Numero de Colaboradores – Tipo de Mando
Condiciones de Trabajo	Exigencia Horaria – Riesgos Laborales
Competencias	Desarrollo

**g) Ponderación de Factores**

<b>FACTORES</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
Idiomas	10-100%
Formación Profesional	10-100%

FACTORES	PORCENTAJE %
Experiencia	10-100%
Autonomía	10-100%
Impacto de Gestión	10-100%
Dificultad del Puesto	10-100%
Innovación - Creatividad	10-100%
Relaciones Internas	10-100%
Relaciones Externas	10-100%
Numero de Colaboradores	10-100%
Tipo de Mando	10-100%
Exigencia Horaria	10-100%
Ambiente / Riesgo Laboral	10-100%
<b>Desarrollo Competencia</b>	<b>10-100%</b>

## B. Aplicación Práctica del Método de Valoración de Puestos de Trabajo por Factor.

Los principales métodos de valoración de puestos de trabajo se pueden clasificar en cuatro grupos. Jerarquización, Comparación, Clasificación, y Puntuación por factores.

	Comparar con otros puestos	Comparar con categorías
Cualitativos	Jerarquización	Clasificación
Cuantitativos	Comparación de factores	Puntuación de factores

### a) Elección de los Factores de Valoración de los Puestos de Trabajo

Estos nos sirven para establecer diferencias lógicas entre un puesto y otro. Habrán de ser: a) susceptibles de una valoración precisa; b) comprensibles para los trabajadores; c) comunes a todos los puestos en los que el método se aplica; d) mutuamente independientes para evitar la duplicidad en las valoraciones; e) clasificadores, es decir, que su naturaleza permita distinguir los trabajos entre sí.

Del grupo de factores proporcionados por la SETCAM se tomaron y se adaptaron los siguientes seis, por ser los que más se ajustan a la realidad del Municipio, siendo estos para un municipio de categoría “D”.

#	Factor	Definición
1	Formación.	Grado de conocimiento académico, técnico o especializado obtenido a nivel formal, requerido para desempeñar el trabajo.
2	Experiencia.	Conocimiento práctico adquirido a través del tiempo en aspectos del conocimiento teórico aplicado en puestos similares.
3	Responsabilidad.	Mide la importancia en aspectos de asignación, instrucción y delegación de funciones, así como respecto a la responsabilidad por recursos físicos e intangibles como el manejo de información confidencial, en el número de personas supervisadas, exigencias de horarios, productos exclusivos por entregar, entre otros.
4	Complejidad del Puesto.	Grado de habilidad y capacidad necesaria para superar la inducción a conocimientos nuevos, habilidad para encontrar soluciones y cumplir las tareas satisfactoriamente, por lo que requiere de creatividad y capacidad innovadora.
5	Relaciones Profesionales Internas y Externas.	Habilidad para establecer buenas relaciones de colaboración y cooperación para el trabajo en equipo; tacto, sensibilidad y conducta amigable en las relaciones con la comunidad,

#	Factor	Definición
		sociedad civil organizada, empresa privada, cooperación al desarrollo, etc.
6	Condiciones de Trabajo.	Intensidad y continuidad de la concentración mental y recarga física, que requieren las labores del puesto de trabajo, durante tiempos largos

### b) Ponderación de los Factores

De acuerdo con su importancia relativa, el paso siguiente es la ponderación de cada uno de los factores definidos, es decir, dar un peso relativo a cada uno de ellos, expresándolo en puntos y porcentajes.

#	Factor	Porcentaje	Puntos
1	Formación	30 %	30
2	Experiencia	20 %	20
3	Responsabilidad	10 %	10
4	Complejidad del Puesto	15 %	15
5	Relaciones Profesionales Internas y Externas	15 %	15
6	Condiciones de Trabajo	10 %	10

**En el caso específico de Municipalidad categoría “D”, los porcentajes responden a las siguientes causas:**

- Rareza o frecuencia con la que se presenta un factor en el puesto de trabajo;
- Duración o dificultad para obtener un factor; o un incremento en su gradación, y
- Dificultad o esfuerzo que supone la práctica de cada factor o de uno en particular.

### c) Establecimiento de Grados

Para el presente modelo se ha determinado un número de 5 grados para definir cada factor, los cuales se establecen a partir de un nivel de mínima dificultad hasta elevarlo a un nivel de máxima dificultad o relevancia, de tal manera que la dificultad o relevancia expresada por el primer grado de cada factor, coincida con la de el o los puestos de menor categoría.

#	Factor	Grados				
		1	2	3	4	5
1	Formación	30	60	90	120	150
2	Experiencia	20	40	60	80	100
3	Responsabilidad	10	20	30	40	50
4	Complejidad del Puesto	15	30	45	60	75
5	Relaciones Profesionales Internas y Externas	15	30	45	60	75
6	Condiciones de Trabajo	10	20	30	40	50

### d) Definición de Grados Por Factor

Se establece, para cada grado, una definición que desagrega la definición global correspondiente al factor del que se desprenden el x número de grados, estableciendo como referencia los puntos comunes a la estructura organizacional y a los requerimientos para el funcionamiento de la Municipalidad y al quehacer de los Servidores (Artículo 44 del Reglamento de la Ley CAM.). A la vez, cada grado se contrapone al ámbito y niveles de dificultad, relevancia y alcances de cada puesto de trabajo desarrollado.

Factor	Formación	Puntos
Grado	Definición	
Primero	Saber leer y escribir	30
Segundo	Haber cursado la primaria completa	60
Tercero	Haber cursado el Ciclo Común	90
Cuarto	Estar cursando actualmente la Educación Secundaria o no haberla completado	120

<b>Factor</b>	<b>Formación</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Quinto	Haber egresado de la Educación Secundaria	150

<b>Factor</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Primero	No es indispensable	20
Segundo	De uno a seis meses de experiencia en puestos similares	40
Tercero	De seis meses a un año de experiencia en puestos similares	60
Cuarto	De uno a dos años de experiencia	80
Quinto	De dos a tres años de experiencia	100

<b>Factor</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Primero	No tiene responsabilidad sobre recursos institucionales, ni realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar,	10
Segundo	Tiene responsabilidad sobre ciertos recursos institucionales, y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	20
Tercero	Tiene responsabilidad sobre bienes y recursos físicos e intangibles, sobre información confidencial, supervisa y depende de colaboración de algunas personas como auxiliares o de otros puestos y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	30
Cuarto	Tiene responsabilidad sobre bienes y recursos físicos e intangibles, sobre información confidencial y toma de decisiones de cierta importancia, supervisa y depende de colaboración de muchas personas como auxiliares o de	40

<b>Factor</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
	otros puestos y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	
Quinto	Tiene responsabilidades globales sobre los recursos, toma decisiones de gran importancia, Supervisa y depende de colaboración de todo el personal y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	50

<b>Factor</b>	<b>Complejidad del Puesto</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Primero	Trabajo bajo supervisión, cumpliendo órdenes verbales y aplicando métodos fijos y mecánicos	15
Segundo	Trabajo con poca supervisión. Recibe y ejecuta órdenes específicas pero variadas.	30
Tercero	Sigue instrucciones definidas y exactas, pero puede tomar pequeñas decisiones relacionadas con su propio trabajo.	45
Cuarto	Trabajo independiente, Resuelve problemas apegándose a los lineamientos y políticas de la Municipalidad	60
Quinto	Tiene la atribución y obligación casi exclusiva, de asegurar funcionamiento de la Institución	75

<b>Factor</b>	<b>Relaciones profesionales internas y externas</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Primero	No necesita relacionarse con personas ni internas ni externas para realizar el trabajo	15
Segundo	Necesita relacionarse con personas de dentro y de fuera, por asuntos puntuales como la recepción o entrega de documentos	30

<b>Factor</b>	<b>Relaciones profesionales internas y externas</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Tercero	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, de manera constante a efecto de coordinar actividades normales de trabajo	45
Cuarto	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, de manera constante sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad para negociar y buen conocimiento de las políticas, planes programas y proyectos municipales.	60
Quinto	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, para tratar asuntos de máxima importancia acerca de negociaciones, gestión de acuerdos, ajustes y resoluciones de asuntos complejos	75

<b>Factor</b>	<b>Condiciones del Trabajo</b>	<b>Puntos</b>
<b>Grado</b>	<b>Definición</b>	
Primero	Requiere de un grado de concentración normal para desempeñar las funciones del puesto	10
Segundo	Requiere de un grado de concentración intensa, pero sólo durante periodos cortos	20
Tercero	Requiere de un grado de concentración intensa, en forma regular pero interrumpida por otras actividades programáticas	30
Cuarto	Requiere de un grado de concentración intensa y constante	40
Quinto	Total, concentración, máximo esfuerzo mental por periodos muy largos	50

### e) Valoración de Puestos de Trabajo

La suma total de las valoraciones obtenidas por cada puesto, indican el rango de los puestos objeto de la valoración, siendo así que el rango más bajo corresponde al puesto con menores requerimientos, menor demanda y menor retribución. Significa que, en cada puesto, la suma de los puntos acumulados con cada factor y grado, tiene una relación directa con el salario diario de cada Servidor. Para lo cual se debe establecer un factor común a todos los puestos de trabajo. En este caso, el factor se obtuvo de dividir el salario más bajo de la planilla municipal (convertido a salario diario) entre el puntaje acumulado para sí mismo. Siendo así que el cociente de la división se aplicó como factor universal a todos los puestos de Trabajo. **A continuación se detalla un ejemplo:**

Desarrollo	
<b>Siendo así que:</b>	
1) El salario más bajo, corresponde a la posición del Conserje (L. 6,700.00),	
2) De dividir el salario mensual (L. 6,700.00) entre 30 días que tiene el mes, resulta la cantidad de L. 223.33 ( $6,700 / 30 = 223.33$ ).	
3) Por otro lado, los puntos asignados al puesto de conserje, en cada uno de los 6 factores ponderados, suman un total de 160, cantidad que determina el rango del puesto: ( $60 + 40 + 20 + 15 + 15 + 10 = 160$ ).	
4) Entonces, el factor común, será el resultado de dividir el valor del salario diario actual, entre el valor correspondiente al rango del puesto ( $223.33 / 160$ )	
<b>5) Por lo que, el factor que resulta es igual a: 1.39583</b>	

#	Puestos	Factores						Suma de Puntos	Factor	Salario Diario
		Formación	Experiencia	Responsab	Complejidad del P.	Relaciones	Condiciones de Trabajo			
	<b>Puestos de Nivel I: Directivo</b>									
	Alcalde (sa) Municipal									
	Vice Alcalde (sa)									
	<b>Puestos de</b>									

#	Puestos	Factores						Suma de Puntos	Factor	Salario Diario
		Formación	Experiencia	Responsab	Complejidad del P.	Relaciones	Condiciones de Trabajo			
	<b>Nivel II: Gerencial</b>									
1	Secretario/a Municipal	150	80	30	45	60	30	395	1.39583	551.35
2	Tesorero/a Municipal	150	80	50	75	45	40	440	1.39583	614.17
3	Auditor	150	100	50	75	75	50	500	1.39583	697.92
4	Gerentes de Área	150	100	50	75	75	50	500	1.39583	697.92
	<b>Puestos de Nivel III: Mandos medios</b>									
4	Coordinador de Contabilidad	150	80	30	45	45	40	390	1.39583	544.38
5	Coordinador de Administración Tributaria	150	80	30	45	60	40	405	1.39583	565.31
6	Coordinador de Presupuesto	150	80	40	60	45	40	415	1.39583	579.27
7	Director Municipal de Justicia	60	80	30	30	60	30	290	1.39583	404.79
	<b>Puestos de Nivel IV: Operativos</b>									
8	Personal de Asistencia Técnica.	150	80	30	45	60	30	395	1.39583	551.35
	<b>Puestos de Nivel V: Soporte/Apoyo</b>									
9	Conserje	60	40	20	15	15	10	160	1.39583	223.33
				<b>TOTAL</b>				<b>3890</b>		<b>5429.78</b>

#### f) Estructura Salarial

Se establece la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica. **A continuación, se detalla ejemplo:**

## Desarrollo

### De donde se establece que:

- 1) La suma de puntos y grados que constituye el rango de cada puesto de trabajo, es equivalente a Lempiras, con respecto al salario promedio (devengado diario), al multiplicarse por el factor común ( $160 \times 1.39583 = 233.33$ ).
- 2) El salario diario promedio se convierte en salario mensual promedio, al multiplicarlo por 30. ( $233.33 \times 30 = 6,999.90$ )
- 3) Entonces, la variación entre salario mensual actual y salario mensual calculado en puntos por factor, es el resultado de restarle al salario mensual promedio, el salario mensual actual ( $6,999.90 - 6,700.00 = 299.90$ ).

De esta manera, la tabla muestra la siguiente variación, entre la propuesta de salarios generados por el uso del método de Puntos por Factor y los salarios que se devengan actualmente.

#	Plazas	No. de Plazas	Salario		Salario Mensual Promedio	Salario Diario (Salario Mensual Prom. /30)	Variación Salario Mensual Actual, Salario Mensual en Puntos por Factor
			Mensual Actual	Salario Diario (Salario Mensual /30)			
	<b>Puestos de Nivel I: Directivo.</b>						
	Alcaldesa Municipal.	1					
	Vice alcalde (sa).	1					
	<b>Puestos de Nivel II: Gerencial.</b>						
1	Secretario/a Municipal.	1	L. 12,000.00	L. 400.00	L. 16,540.63	L. 551.35	L. 4,540.63
2	Tesorero/a Municipal.	1	L. 13,000.00	L. 433.33	L. 18,145.79	L. 604.86	L. 5,145.79

#	Plazas	No. de Plazas	Salario	Salario Diario (Salario Mensual /30)	Salario Mensual Promedio	Salario Diario (Salario Mensual Prom. /30)	Variación Salario Mensual Actual, Salario Mensual en Puntos por Factor
			Mensual Actual				
3	Gerentes de Área.	1	L. 16,000.00	L. 533.33	L. 22,233.28	L. 744.44	L. 6,333.28
	<b>Puestos de Nivel III: Mandos Medios.</b>						
3	Coordinador de Contabilidad.	1	L. 13,000.00	L. 433.33	L.18,145.79	L. 604.86	L. 5,145.79
	<b>Puestos Nivel IV: Operativos.</b>						
4	Técnicos.	1	L. 12,000.00	L. 400.00	L16,749.96	L558.33	L. 4,749.96
	<b>Puestos de Nivel V: Ayuda</b>						
5	Conserje	1	L6,700.00	L223.33	L6,999.90	L233.33	L. 299.90
	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>L. 72,700.00</b>	<b>L. 2,423.33</b>	<b>L. 98,815.35</b>	<b>L. 3801.29</b>	<b>L. 26,215.35</b>

## VI. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.

### A. Análisis de Puestos

Hay toda una gama de técnicas para obtener información sobre los distintos puestos laborales, incluyendo herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre los (as) empleados (as) y supervisores (as). Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos.

La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. La Unidad Municipal de Administración de Personal de la

Municipalidad, establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la misma.

De esta forma, los especialistas en compensación pueden iniciar la siguiente fase de la administración de la compensación, que son las evaluaciones de puestos.

## **B. Procedimiento para Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios**

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos últimos, basándose en su valor relativo, esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación.

Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del entorno. Al conocerlas, se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la Municipalidad se ajustan a las realidades de las otras Municipalidades. Los estudios suelen concentrarse en aspectos macroeconómicos de gran utilidad. Pero adolecen de dos limitaciones: pueden ser tan generales que tengan escasa preparación y especificidad, y producirse con demasiado retraso respecto a las necesidades a corto plazo.

En ocasiones, una municipalidad puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave. Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico, pero diferente entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de Municipalidades donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra Municipalidad.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: **La determinación del nivel de percepciones.**

**a) Determinación del Nivel de Compensaciones**

Ésta incluye dos actividades:

- El establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto, y
- El agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

**b) Niveles de Pago**

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto:

<b>El valor interno relativo de un puesto</b>	Se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos
<b>El valor absoluto de un puesto</b>	Se regulará por el valor que la Municipalidad de Valladolid le conceda a puestos similares

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos, y se elabora una gráfica, donde el eje vertical corresponde a las tasas de pago, y al eje horizontal los puntos. Ésta se elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial.

Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de los puestos tipo, se procede a trazar una línea de tendencia salarial tan cerca de tantos puntos como sea posible.

La línea de tendencia salarial ayuda a determinar los niveles de compensación para los demás puestos. Esto se lleva a cabo en dos pasos:

- En el primer paso, el valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal,

- A continuación, se traza una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después otra horizontal a la escala de valores monetarios.

La cantidad que señala la escala vertical constituye la tasa salarial adecuada para el puesto.

### **C. Estructura de Compensación**

Los analistas de compensaciones consideran más conveniente amalgamar diferentes puestos en categorías de puestos. En el enfoque jerárquico, los puestos ya han sido agrupados en diferentes categorías. Cuando se utilizan otros métodos, los grupos se establecen por punto o por clasificaciones ya existentes en la Municipalidad. De esta manera, todos los puestos de la misma categoría reciben la misma compensación.

Cuando se establecen demasiados niveles jerárquicos se obstaculiza el objetivo de establecer grupos; asimismo, si los niveles jerárquicos son muy pocos, se encontrará que funciones de muy diferente importancia recibirán la misma compensación. El problema que presentan las tasas únicas para cada categoría es que no puede alentarse el desempeño sobresaliente.

Para motivar a un empleado (a) se hace necesario pasarlo a la siguiente categoría salarial, lo cual constituiría una ruptura de todo el balance interno establecido mediante las evaluaciones de puestos.

A fin de resolver estos problemas, la mayor parte de las Municipalidades utilizan determinados márgenes de pago para cada categoría.

A medida que se crean nuevos puestos en la Municipalidad, el área de sueldos y salarios de la Unidad Municipal de Administración de Personal, lleva a cabo evaluaciones de puestos.

A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría adecuada. Si se utilizan márgenes de pago para cada categoría salarial, será conveniente que la compensación del(a) nuevo(a) empleado(a) se ubique en el nivel inferior de desempeño hasta que resulte adecuado (por medio de una evaluación de desempeño) ubicarlo en un nivel superior.

## VII. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

En una Municipalidad, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación de la Municipalidad.

Como la Municipalidad es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la Municipalidad como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

**La Administración de Salarios** puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la Municipalidad. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia Municipalidad, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras Municipalidades que actúan en el mismo ámbito de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

**El equilibrio interno** se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

**El equilibrio externo** se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

**Con estas informaciones internas y externas, la Municipalidad define una política salarial,** normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la Municipalidad.

## **A. Objetivos de la Administración de Salarios**

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- 1) Remunerar a cada empleado (a) de acuerdo con el cargo que ocupa;
- 2) Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- 3) Atraer y retener a los(as) mejores candidatos(as) para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- 4) Ampliar la flexibilidad de la Municipalidad, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- 5) Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la Municipalidad;
- 6) Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la Municipalidad y su política de relaciones con los empleados (as).

## **B. Estructura de los Salarios**

Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el empleado (a) sea adecuada a la importancia de:

- 1) Su puesto.
- 2) Su eficiencia personal.
- 3) Las necesidades del/a empleado (a).
- 4) Las posibilidades de la Municipalidad.

## **C. Aspectos que inciden en la Fijación de Salarios.**

EL ARTÍCULO 54 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, hace mención de las retribuciones y establece que serán proporcionales a la naturaleza, complejidad, dedicación, requisitos, riesgos, antigüedad en el servicio y otros factores calificados por las autoridades pertinentes debiendo respetar el principio: igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad corresponderá salario igual.

Las retribuciones vinculadas a las condiciones de los puestos de trabajo deberán ser revisadas cada dos años a fin de determinar si persisten o no las circunstancias que dieron lugar a las mismas o deben, en su caso, ser actualizadas o revaloradas.

Las retribuciones asignadas a cada puesto serán de conocimiento público.

- **El Puesto:** una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia del puesto. Es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa a: Trabajo igual, salario igual.
- **La Eficiencia,** es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

La eficiencia se aplica a través de:

1. Incentivos y aumento de salarios
2. Calificación de méritos
3. Normas de rendimiento
4. Ascensos y promociones

#### **D. Incentivos.**

**Los incentivos,** son pagos hechos por la Municipalidad a sus empleados (as), mediante **salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.,** a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

#### **E. Análisis Salarial.**

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la Municipalidad, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación a las otras Municipalidades.

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la Municipalidad, es conveniente analizar los salarios de la comunidad.

Para esto, la Municipalidad podrá:

- Utilizar investigaciones hechas por organizaciones en las cuales haya participado.
- Utilizar investigaciones hechas por organizaciones especializadas.
- Promover su propia investigación salarial.

La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:

- Cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia)
- Cuáles son las Municipalidades participantes.
- Cuál es la época de investigación.

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

- Cuestionarios.
- Visitas a Municipalidades
- Reuniones con especialistas en salarios.
- Llamadas telefónicas entre especialistas en salarios.

## **VIII.SISTEMA RETRIBUTIVO.**

El sistema retributivo, es un conjunto de **principios** y directrices que reflejan la orientación y **filosofía** de la Municipalidad en lo que corresponde a las remuneraciones de los(as) empleados(as).

No es **estática**, es **dinámica** y evoluciona.

Su principal contenido:

- Estructura de puestos y salarios,
- Salarios de admisión,
- Previsión de reajustes salariales ya sea por determinación legal (acuerdos colectivos o decretos) o espontáneos; pudiendo ser: Reajustes colectivos por costo de vida ó reajustes individuales por **promoción** / por adecuación o por mérito.

## A. Principios del Sistema Retributivo.

El sistema Retributivo lo desarrolla la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en su Capítulo **III del Título VII** sobre los Derechos, Deberes y otras disposiciones sobre el personal y en su **Artículo. 54**, nos hace mención de los Principios del sistema Retributivo, cuando establece que:

1. Las retribuciones del personal al servicio de las Municipalidades se **adecuarán a su capacidad financiera** debiendo homogenizarse dentro de cada categoría municipal concertada entre la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal y la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).
2. Las retribuciones del personal **serán proporcionales a la naturaleza, complejidad, dedicación, requisitos, riesgos, antigüedad en el servicio** y otros factores calificados por las autoridades pertinentes debiendo respetar el principio: igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad, corresponderá salario igual.
3. Las retribuciones vinculadas a las **condiciones de los puestos de trabajo** deberán ser revisadas **cada dos años** a fin de determinar si persisten o no las circunstancias que dieron lugar a las mismas o deben, en su caso, ser actualizadas o revaloradas.
4. Las retribuciones asignadas a cada puesto **serán de conocimiento público**.

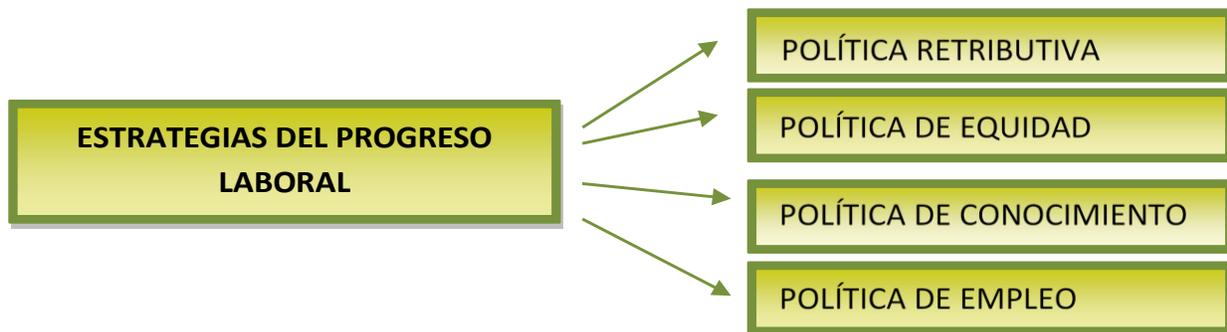
## B. Ventajas del Sistema Retributivo.

Identifica por nivel de los(as) funcionarios(as) cada uno de los cargos de la administración de la Municipalidad:

1. Equidad para toda la Municipalidad
2. Rentabilidad para la Municipalidad
3. Atracción y retención de talento
4. De acuerdo a los niveles de funciones se ordenan los salarios de los (as) empleados (as)
5. Motivación del empleado
6. Se delimita un porcentaje del monto del cargo con respecto a un punto máximo de la categoría actual concedida

7. Reconoce los salarios de los empleados (as) que destacan o que hayan obtenido notas meritorias en aquellas áreas de experiencia, conocimientos, capacitación y méritos adjudicados dentro de su gestión.

### C. Estrategias Establecidas para el Progreso Laboral



Son varias las políticas que una Municipalidad debe tener acerca del manejo de su personal, las cuales van tanto en el sentido del/la servidor/a municipal y viceversa y entre ellas están las siguientes:

- 1) **Política Retributiva:** Consiste en la adquisición de compromisos por cada empleado (a) de la Municipalidad con todo aquello que requiere la Municipalidad.
- 2) **Política de Equidad:** Se poseen diversas formas de garantizar que el factor de las remuneraciones se asegurará la transparencia y equilibrio.
- 3) **Política de Conocimiento:** En este apartado pueden existir uno, dos o más puestos que guarden similitud, por lo tanto, habrá que promover una remuneración de acuerdo al nivel de conocimiento adquirido.
- 4) **Política de Empleo:** Es necesario el establecimiento de parámetros de rendimiento del empleado/a o funcionario/a que ejerce un puesto específico, de tal forma que pueda parametrizarse su evolución basada en análisis y estudios del puesto ejecutado.

Las políticas antes mencionadas, deberán ponerse en práctica, para tener una población municipalista satisfecha del equilibrio en sus relaciones.

## IX. ANEXOS

### A. Anexo 1

#### Competencias

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

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
1	Regidor (a) Municipal.	Analítico, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, e integridad.
2	Comisionado (a) Municipal	Analítico; enfoque proactivo, liderazgo; trabajo en equipo; ético, emprendedor, creativo.
3	Auditor(a) Municipal	Analítico, planificar, organizar, dirigir, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad en elaboración de informes, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, e integridad.
4	Alcalde (sa) Municipal	Planificación operativa, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación de negociación y arbitraje, oratoria, planificación táctica, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
5	Vice Alcalde (sa) Municipal	Planificación operativa, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación de negociación y arbitraje, oratoria, planificación táctica, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
6	Secretario (a) Municipal	Analítico, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad en elaboración de informes de redacción de

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
		actas. Capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
7	Asesor (a) Legal	Analítico; Liderazgo; Negociador; Trabajo en Equipo; Resolución de Conflictos; Ética; Relaciones Interpersonales.
8	Coordinador(a) Municipal de Administración de Personal (UMAP)	Motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones; competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación; liderazgo, competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia; competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización, Ética y Orientación al Contribuyente.
9	Encargado (a) de la Unidad de Servicios Generales	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
9	Tesorero (a) Municipal	Concentración en sus tareas, analítico, trabajo en equipo y colaboración, manejo de paquetes contables, capacidad en elaboración de informes, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, integridad; orientado a resultados, atención al Ciudadano.
10	Coordinador del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial	Liderazgo, trabajo en equipo, gestión por resultados, visión holística, capacidad de comunicación, manejo de conflictos ambientales, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
		éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
11	Encargado (a) de la Unidad de Catastro	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
12	Encargado (a) de la Unidad Municipal Ambiental (UMA)	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, capacidad en manejo de conflictos ambientales, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
13	Encargado (a) de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDELE)	Liderazgo, trabajo en equipo, habilidad para trabajar con empresarios, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad para brindar capacitaciones, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
14	Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; liderazgo, Calidad de servicio al Ciudadano
15	Encargado (a) de la Unidad de Administración Tributaria	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
16	Encargado (a) de la Unidad de Contabilidad	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
		buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
17	Encargado (a) de la Unidad de Presupuesto	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
18	Encargado (a) de la Unidad de Compras y Suministros	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
19	Coordinador del Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales	Liderazgo, trabajo en equipo, gestión por resultados, capacidad de análisis, visión holística, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
20	Encargado (a) de la Unidad de Servicios Públicos Municipales	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis desde la perspectiva del usuario, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
21	Coordinador del Departamento de Desarrollo Social	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a la multiculturalidad; capacidad para formular y gestionar proyectos; capacidad

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
		para actuar en nuevas situaciones; capacidad creativa; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
22	Encargado (a) de la Unidad de Desarrollo Humano	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a la multiculturalidad; capacidad para formular y gestionar proyectos; capacidad para actuar en nuevas situaciones; capacidad creativa; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
23	Director (a) Municipal de Justicia	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad para organizar y planificar tiempo; conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de investigación; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedentes de fuentes diversas; capacidad para resolución de conflictos, capacidad para toma de decisiones; habilidades interpersonales; valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad y compromiso ético.
24	Alcalde (sa) Auxiliar	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad para organizar y planificar tiempo; conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de investigación; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedentes de fuentes diversas; capacidad para resolución de conflictos, capacidad para toma de decisiones; habilidades interpersonales; valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad y compromiso ético.

## B. Anexo 2

### Descripción del Puesto de Comisionado (a) Municipal.

El Comisionado Municipal está comprendido en la Categoría Uno. Reporta su actividad a la Corporación municipal y tiene su sede en la Alcaldía Municipal. Le corresponde Velar por los intereses de las comunidades y ejercer funciones de contralor social a fin de que los actos de los funcionarios que ejercen cargos de elección, así como de los servidores permanentes o temporales nombrados por acuerdo municipal o por contrato sean transparentes. (Artículo 59 A Ley de Municipalidades).

Debe tener las siguientes competencias: Analítico; enfoque proactivo, liderazgo; trabajo en equipo; ético, emprendedor, creativo.

Tiene que cumplir con las siguientes funciones y actividades:

- 1) Procurar el cumplimiento de la presente Ley y su Reglamento, cuidando la defensa de los derechos humanos, con atención especial a grupos vulnerables;
- 2) Velar por que la administración de los servicios públicos este fundamentada en un mejor servicio a la ciudadanía;
- 3) Vigilar que se cumplan los plazos de Ley en la elaboración del presupuesto y la adecuada distribución de los recursos;
- 4) Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales con derecho a obtener respuesta oportuna;
- 5) Solicitar a la Corporación Municipal la celebración de plebiscitos o de cabildos abiertos en temas trascendentales para la vida del municipio;
- 6) Vigilar por la pronta respuesta ante solicitudes, informes y otros sometidos a consideración de la Corporación Municipal, por parte de la ciudadanía u otro ente, dentro de los plazos del procedimiento administrativo;
- 7) Verificar que los empréstitos y donaciones cumplan con el fin para el cual fueron gestionados y otorgados;
- 8) Supervisar la ejecución de los subsidios que se otorguen a los patronatos y organizaciones civiles;
- 9) Supervisar el manejo de los fondos que perciben las Juntas de Agua, protección de los recursos y sus componentes; y,

10) Exigir una conformación técnica, enfoque de género y operatividad del Consejo de Desarrollo Municipal.

Internamente se relaciona con la Corporación Municipal, con el Alcalde y las demás dependencias de la Alcaldía. Externamente se relaciona con la Sociedad Civil.

Para ser Comisionado Municipal se requiere ser mayor de edad, encontrarse en el pleno goce de sus derechos civiles, de reconocido liderazgo, solvencia moral y con residencia continua en el Municipio en los últimos cinco (5) años en el momento de su postulación, tener conocimiento en auditoría social, transparencia y rendición de cuentas.

## SETCAM HONDURAS

Secretaría Técnica de la Carrera  
Administrativa Municipal

### DIRECCIÓN

Colonia Reforma, Paseo La Reforma, Casa  
No. 2796, antiguo edificio de la AMHON

### TELÉFONO

+504 2222-2539  
+504 2222-2549  
+504 2222-2560

### WEB Y CORREO

[www.setcamhn.com](http://www.setcamhn.com)  
[info@setcamhn.com](mailto:info@setcamhn.com)

Con el apoyo de:



**GOBERNABILIDAD  
LOCAL HONDURAS**

*Este manual es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), adscrita a la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), y no necesariamente reflejan la opinión de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.*