

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS

Postgrado de la facultad de ciencias económicas

“Maestría en Administración de Empresas”

Promoción XXXIV



TITULO:

Master en Administración de Empresas con Orientación en Finanzas

TESIS

PROPUESTA PARA ELABORAR UN MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES PARA LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO PURINGLA, EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, HONDURAS, C.A.

PRESENTADA POR:

Lic. Marco Alexander Lanza Ávila

ASESOR METODOLÓGICO:

M.A.E. Luis Duarte

ASESOR TÉCNICO:

DR. Rafael A. Maradiaga M.

Septiembre de 2012

Tegucigalpa MDC

Honduras C.A.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**LICDA. JULIETA CASTELLANOS RUIZ
RECTORA**

**ABOGADA ENMA VIRGINIA RIVERA
SECRETARIA GENERAL**

**DOCTORA OLGA JOYA SIERRA
DIRECTORA DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MSC. BELINDA FLORES DE MENDOZA
DECANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DOCTOR JORGE ABRAHAM ARITA LEÓN
COORDINADOR GENERAL POSTGRADO FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

DEDICATORIA

Dedico el fruto de este esfuerzo a mi Dios Todopoderoso porque en todo momento me cubrió con su manto proporcionándome sabiduría, entendimiento, fortaleza, serenidad, voluntad y por proveerme de todos los recursos necesarios para culminar con éxito esta maestría.

De forma muy especial, dedico este éxito a mi amada esposa, Gisselle M. Barahona Rosales que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional, ofreciéndome su tolerancia, comprensión, amor, apoyo sin importar las situaciones difíciles que estuviese pasando a causa de mi ausencia en el hogar en momentos que fue necesario tomar decisiones que correspondían a la cabeza de la familia.

A mis hijas Hellen Isabel, Gisselle Alejandra, Alexa Gabriela, quienes durante este largo espacio de tiempo, brindaron siempre palabras de aliento que me hacían levantar y seguir adelante, se llenaron de paciencia y se acomodaron al poco tiempo que podía dedicarles, a mi hijo Alexander José, que aunque cuando comencé esta travesía a penas tenía dos meses de nacido, sirvió también de motivación para seguir adelante cuando al ver su sonrisa o sus gestos afectivos o las espontaneidades que por su corta edad realizaba, me inyectaba moral y deseos de seguir adelante en este barco que navego en aguas calmas, aguas turbulentas y tempestades.

A mi familia le doy gracias porque siempre daban sus palabras de aliento y motivaron a seguir adelante.

A mis compañeros y hermanos Othoniel Gross Castillo, Wilmer Sandoval Ventura quienes formaron parte de la tripulación de este tanque de guerra que lucho hasta consolidar su objetivo.

AGRADECIMIENTO

A mi amada esposa, Gisselle M. Barahona Rosales, a mis hijas Hellen Isabel, Gisselle Alejandra, Alexa Gabriela y mi hijo Alexander José, que han tenido la paciencia, comprensión y fortaleza para soportar mi ausencia y en ciertos momentos la falta de atención a sus dificultades, gracias por haber estado a mi lado y apoyarme siempre que lo necesite.

Al Doctor Rafael Antonio Maradiaga Molina por su apoyo, soporte desinteresado y esfuerzo como mi asesor técnico y al MAE Luis Duarte por haber guiado mis pasos a lo largo de los tres seminarios de tesis que tienen como fruto la elaboración de esta tesis, personas que sinceramente admiro por su dedicación al trabajo y porque siempre aportan más de lo normal, con el fin de que las expectativas de sus alumnos sean cubiertas.

A las Fuerzas Armadas de Honduras por contribuir a nuestra formación integral, preparándonos cada día más, para el desempeño de nuestras funciones y el fortalecimiento institucional.

Al señor Alcalde Municipal del Municipio de Santiago Puringla Ing. José Javier Argueta Turcios, y al personal que labora en la alcaldía por su valiosa colaboración en el proceso de desarrollo de mi trabajo de tesis.

A todas las personas que contribuyeron con un granito de arena al logro de este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
1. Delimitación del problema.....	2
1.1. Contexto problemático general.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Situación problemática.....	3
1.3. Preguntas de investigación general y específicas.....	6
1.6. Viabilidad.....	8
1.7. Vacio de conocimiento.....	8
CAPITULO II.....	10
2. Marco de referencia.....	11
2.1. Marco teórico.....	11
2.1.1. La administración.....	11
2.1.2. Desarrollo histórico.....	11
2.1.3. Enfoque clásico de la administración.....	12
2.1.3.1. Escuela de administración clásica.....	12
2.1.3.2. Escuela Epiro lógica de Ernest Dale.....	13
2.1.3.3. Escuela de relaciones humanas.....	14
2.1.3.4. Escuela Sistemática de la Administración.....	14
2.1.3.5. Teoría Matemática de la Administración.....	14
2.1.3.6. Teoría de los sistemas.....	15
2.1.3.7. Escuela de Toma de Decisiones.....	15
2.1.4. Características de la administración.....	15
2.1.4.1. Universalidad.....	15
2.1.4.2. Especificidad.....	16

2.1.4.3. Unidad temporal	16
2.1.4.4. Unidad jerárquica	16
2.1.4.5. Valor instrumental	17
2.1.4.6. Amplitud de ejercicio	17
2.1.4.7. Interdisciplinariedad	17
2.1.4.8. Flexibilidad	17
2.2. Proceso administrativo	17
2.2.1. Planificación	17
2.2.2. Organización	17
2.2.3. Dirección	18
2.2.4. Coordinación	18
2.2.5. Control.....	18
2.3. Marco conceptual	31
2.3.1. Proceso Administrativo.....	31
2.3.2. Administración de Recursos Humanos	31
2.3.3. Controlar.....	31
2.3.4. Misión	31
2.3.5. Municipalidad	31
2.3.6. Municipio	32
2.3.7. Organización	32
2.3.8. Valores	32
2.3.9. Visión	32
2.3.10. Desarrollo local.....	32
2.3.11. Alcalde Municipal	33
2.3.12. Puesto de Trabajo	33

2.3.13. Perfil de Puestos	33
2.3.14. La definición de puestos.....	33
2.3.15. Desarrollo Social:	33
2.3.16. Proceso Administrativo.....	34
2.3.17. Gestión municipal.....	34
2.5. Marco contextual	37
2.7. Variables de estudio.....	52
2.8. Instrumentos de medición	53
2.9. Plan de análisis	53
2.10. Análisis de la información.....	58
2.11. Análisis e interpretación de los resultados	75
CAPITULO III.....	77
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	77
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	140
ANEXO	142

Lista de cuadros

Cuadro 1 Teorías administrativas.....	19
Cuadro 2, Principales teorías	20
Cuadro 3, Estructura típica de un marco lógico.....	26
Cuadro 4, Población de santiago puringla.....	40
Cuadro 5, Especies en peligro de extinción	40
Cuadro 6, Indicadores de desarrollo humano.....	46
Cuadro 7, Servicios municipales, alcaldía municipal de santiago puringla.....	50
Cuadro 8, Estudio muestral.....	53

Lista de gráficos

Grafico 1 Porcentaje de empleados que saben si existe un manual	58
Grafico 2 Porcentaje de empleados que tienen por escrito el perfil de las funciones	59
Grafico 3 Porcentaje de empleados que realizan actividades de acuerdo al perfil	60
Grafico 4 Habilidades que debe tener cada empleado.....	61
Grafico 5 Definición de objetivos de su puesto.....	62
Grafico 6 Cumplimiento de metas por empleado	63
Grafico 7 conocimiento de sus funciones.....	64
Grafico 8 Conocimiento de las responsabilidades del puesto	65
Grafico 9 Conocimiento de las funciones	66
Grafico 10 Calificación de la coordinación entre areas	67
Grafico 11 Niveles de coordinación.....	68
Grafico 12 Existencia de organigrama	69
Grafico 13 Niveles de Jerarquia	70
Grafico 14 Conocimiento de las lineas de comunicación	71
Grafico 15 Estan definidas las lineas de coordinación	72
Grafico 16 Estan reflejados los puestos en el Organigrama	73
Grafico 17 Ubicación de los puestos en el organigrama	74

Lista de mapas

Mapa 1, Ubicación Geográfica De Santiago Puringla	39
Mapa 2, Ubicación Geográfica De Santiago Puringla	39

Lista de fotografía

Fotografía 1, alcaldía municipal de santiago puringla, la paz.....	37
--	----

INTRODUCCIÓN

El objetivo de éste trabajo de investigación es elaborar una propuesta de un manual de puestos y Funciones, para el personal que labora en la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, Departamento de La Paz, con el objetivo de contribuir con la gestión administrativa de dicha Alcaldía, especialmente para que el personal sea más eficiente en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, a través del conocimiento de las mismas, lo que contribuye con la alcaldía y sus autoridades a alcanzar sus objetivos y lograr el desarrollo de las comunidad.

Tomando como base los conocimientos adquiridos a través de la información obtenida de la problemática de la Alcaldía Municipal, se determino que existe la necesidad impostergable de la elaboración de esta herramienta que es vital para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados de la municipalidad quienes al contar con el conocimiento claro de las funciones en sus áreas de trabajo, así como una mejor organización que garantice los niveles jerárquicos y una comunicación más fluida y eficiente.

El presente documento consta de tres capítulos, en el **Capítulo I** encontraremos la delimitación del problema enfocada a la organización actual de la municipalidad de Santiago Puringla y los obstáculos que se enfrenta dicha alcaldía municipal, el planteamiento del problema dirigido a conocer los antecedentes que conducen a esta organización municipal a encontrarse en la categoría “D” de la Asociación de Municipalidades de Honduras, y las preguntas y objetivos de la investigación, en los cuales se basa este proyecto de investigación.

En el **capítulo II** se preparará el marco de referencia, en donde se dará a conocer inicialmente algunos conceptos relacionados con el tema de investigación, mismos que servirán para tener una mejor comprensión de los aspectos que involucra el contar con una buena estructura administrativa que eficiente los procesos de la gestión administrativa; también se cita el marco teórico y conceptual, que abarca la investigación y las variables de estudio que se consideraron para este estudio.

En el **Capítulo III** se presenta la propuesta del manual de puestos y funciones para ser puesto en práctica por la estructura organizativa de la alcaldía municipal del municipio de Santiago Puringla considerando que recurso humano es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones y participar de forma directa en el desarrollo de las comunidades, siendo esencial la dotación de las herramientas necesarias al personal para su eficaz participación en alcanzar los objetivos trazados por las autoridades municipales.

Así como también se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones para la puesta en práctica la presente propuesta.

CAPITULO I



Fuente (fotografía tomada por el autor)

1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. CONTEXTO PROBLEMÁTICO GENERAL

Toda institución para su buen funcionamiento requiere de una buena organización, y esta depende de los procesos que estén establecidos para establecer el seguimiento, a cada una de las acciones que los responsables de la dirección de la institución al igual cada miembro de una organización deben seguir de acuerdo con sus funciones y responsabilidades, para dar continuidad a los lineamientos dictados por la alta dirección o en cada uno de los niveles de la gestión administrativa.

En tal sentido una de las principales herramientas para el desarrollo de una excelente coordinación, ejecución que llevan a cabo los miembros de la corporación municipal debe ser establecidas a través de un manual de puestos y funciones, mismo que debe ser la base fundamental para la mejor selección de los empleados municipales, las tareas que serán asignadas a cada uno de ellos para el buen desempeño de sus funciones y responsabilidades en cada uno de los niveles de responsabilidad.

La alcaldía del municipio de Santiago Puringla, cuenta con herramientas limitadas que no cumplen con las exigencias de su estructura administrativa siendo de mucha importancia y ayuda para el desarrollo de su gestión administrativa, ya que vendrá a definir a cada uno de los miembros de la corporación municipal de una manera clara sus funciones, lo que contribuirá a que la corporación tenga un despegue en el área administrativa contribuyendo al desarrollo de la alcaldía municipal y a la par el desarrollo del municipio.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. SITUACION PROBLEMÁTICA

Para tener una visión más completa de la problemática que viven las municipalidades actualmente en nuestro país hay que conocer su historia, principalmente las raíces de las costumbres, tradiciones y hasta la forma de cómo se ponen en práctica los procesos organizativos, principalmente es el caso la alcaldía municipal de Santiago Puringla quienes preocupados por el desarrollo de esa comunidad permiten el desarrollo de este proyecto que consiste en una propuesta para la elaboración de un manual de puestos y funciones que contribuirá a la mejor organización de los empleados, el desempeño de sus funciones acorde a las asignación de tareas que su puesto requiere cumplir.

Se describirá de forma breve la génesis del departamento de La Paz, el cual tiene su origen desde que el sacerdote José Felicitas Jalón, regaló la imagen de la virgen de Dolores, que se conoce con el nombre de la Virgen de La Paz, y desde ese momento, es considerada patrona de la ciudad.

Sus primeros pobladores datan de 1750 cuando apenas existían 1 o 2 haciendas de españoles que vivían en Comayagua, venidos de un lugar llamado Cururú, cerca de Humuya, en ese tiempo dependían de la ciudad de Comayagua. En el recuento de población de 1791, aparece como valle “Las Piedras” formando parte del curato de Ajuterique.

En 1821, se organiza la primera Municipalidad. El 14 de Septiembre de 1848, se concede el título de Villa y se le cambia el nombre por La Paz. En 1861, a la Villa de La Paz se le concede el título de ciudad. Desde el 28 de Mayo de 1869, al crearse el Departamento de La Paz, la ciudad de La Paz, se constituye como la cabecera departamental (Secoff, 2011).

Santiago Puringla es uno de los 19 municipios del departamento de La Paz, Honduras C.A. La municipalidad de Santiago Puringla es una de las más antiguas

de nuestro país, en tal sentido debería de ser una de las municipalidades más desarrolladas tanto económicamente como administrativamente, pero en la actualidad presenta problemas en lo que se refiere a su gestión administrativa debido a que tiene deficiencias bien marcadas en el manejo de sus actividades administrativas situación que se origina en la falta de documentos que respalden dichas actividades en particular. (Secoff, 2011)

El municipio de Santiago Puringla de acuerdo a la categorización de la Asociación de municipalidades de Honduras (AMONH), en la actualidad se encuentra en la categoría "D", encontrándose que sus índices de pobreza y las necesidades básicas de sus habitantes son insatisfechas, pero las condiciones con que cuenta muestran que es un municipio con muchas fortalezas y oportunidades, por lo que debería mostrar mejores índices de desarrollo, considerando el tiempo que tiene de existencia como tal, que data desde el año 1886 cuando recibió la categoría de municipio. Pero se considera, que sus mayores problemas radican en el modelo de gestión administrativa, en otras palabras su administración es empírica o tradicional, donde existe un liderazgo débil que afecta la toma de decisiones, por el poco conocimiento de cómo aplicar el proceso administrativo y la gestión de la calidad total en realización de las tareas de la administración municipal.

De acuerdo a la entrevista preliminar con el Sr. Alcalde Municipal podemos decir que la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla al no contar con un manual de puestos y funciones actualizado, no desarrolla su gestión administrativa de forma eficiente debido a que sus empleados no tiene bien claro cuáles son las responsabilidades a cumplir en cada una de las funciones meritorias a sus puestos de trabajo, lo que reduce su capacidad operativa y no permite que la municipalidad sea más eficiente y eficaz en los procesos administrativos que contribuirán a que este municipio alcance un mayor nivel de desarrollo.

Es por ello que en el presente estudio se pretende llevar a cabo una evaluación y diagnóstico del municipio, que nos permita observar de que manera podemos

contribuir con la mejora de la gestión administrativa de las autoridades municipales proporcionándoles herramientas que faciliten la organización del personal de la municipalidad a manera de eficientar las tareas en pro del desarrollo de su gestión municipal y en tal sentido se puedan cumplir los objetivos para el desarrollo en todos los aspectos de este municipio.

Basados en el plan de país en el que se promueve el desarrollo municipal y que no exime de responsabilidades a las municipalidades y mancomunidades es conveniente trabajar de lleno en la actualización de la documentación que respalda la gestión administrativa de las municipales para uniformar las bases en que se originan los procedimientos para la contratación de los empleados municipales y establecerles un perfil mediante la elaboración de un manual de puestos y funciones, mismo que es vital para la asignación de funciones, responsabilidades entre otras.

1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION GENERAL Y ESPECIFICAS

1.3.1. Pregunta General

¿Para eficientar la gestión administrativa de la municipalidad de Santiago Puringla será necesario que cuente con un manual de puestos y funciones?

1.3.2. Preguntas Específicas

1. ¿Al no contar con un manual de puestos y funciones, cómo se asignan las funciones a los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Puringla?
2. ¿Es la estructura actual de la alcaldía municipal de Santiago Puringla la adecuada para su funcionamiento?
3. ¿Las funciones que desempeñan los empleados de la municipalidad están en concordancia con las actividades y responsabilidades para su puesto?
4. ¿Cómo mejorara la gestión administrativa de los empleados de la Corporación Municipal al contar con un manual de puestos y funciones?

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACION: GENERAL Y ESPECIFICOS

1.4.1. Objetivo General

Mejorar la gestión administrativa de los empleados de la alcaldía del Municipio de Santiago Puringla, con la elaboración de un Manual de Puestos y Funciones que contribuya al desarrollo integral de la municipalidad.

1.4.2. Objetivo Especifico

1. Identificar como son asignadas las funciones a los empleados de la alcaldía de Santiago Puringla.
2. Proponer la estructura adecuada para el buen funcionamiento de la alcaldía municipal.
3. Definir el perfil que debe tener cada puesto de trabajo acorde a las funciones y responsabilidades.
4. Contribuir mediante la elaboración de un manual de puestos y funciones, con la estructura de la municipalidad, la competencia de cada uno de los empleados y

la interrelación que debe existir entre ellos para mejorar la gestión administrativa.

1.5. JUSTIFICACION

1.5.1. Conveniencia.

De acuerdo al análisis realizado, podemos determinar que el proyecto de estudio de elaborar un manual de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en el municipio de Santiago Puringla en el departamento de La Paz, Honduras C.A. es vital y conveniente tanto para las autoridades municipales, los miembros de la comuna y la comunidad en general del municipio considerando todos los beneficios referentes a la transparencia del manejo de los fondos de la comuna, el mejor empleo de estos recursos en proporcionar salud, educación bienestar social a los habitantes de esta comunidad.

1.5.2. Relevancia social.

En el desarrollo de este proyecto la corporación municipal se verá muy favorecida en el sentido, que se generara una herramienta para que los miembros de la corporación municipal, conozcan mejor sus funciones y responsabilidades, y de manera indirecta favorecer a la comunidad del municipio en vista que la atención que reciben de parte de los empleados de la alcaldía municipal será eficientada creando una coordinación y control más estrecha entre los empleados municipales proporcionando a la comunidad de Santiago Puringla procesos más expeditos y eficaces y eficientes.

1.5.3. Alcances y límites de la investigación.

1.5.3.1. Dimensión temporal.

Se ha considerado analizar la gestión de cada uno de los empleados municipales durante los meses de Enero hasta Junio del año 2011, mediante la entrevista a los mismos empleados y también aplicación de encuestas a la población que visita la alcaldía municipal en forma aleatoria, así como la cantidad de población que

presento quejas por mala atención de parte de los empleados municipales debido al desconocimiento de sus funciones.

1.5.3.2. Dimensión espacial.

El espacio geográfico a investigar es el territorio que comprende el municipio de Santiago Puringla en el departamento de La Paz.

1.5.3.3. Unidades a investigar.

Se desarrollaran encuestas a los empleados de la corporación municipal a fin de verificar el conocimiento de sus funciones y a la comunidad para conocer el nivel de aceptación con que cuenta la gestión que desempeñan los empleados de la municipalidad.

1.5.3.4. Fuentes de información.

Fuentes primarias. Entrevistas al alcalde municipal, empleados de la alcaldía, presidentes de patronatos y alcaldes auxiliares del municipio y público en general.

Fuentes secundarias. Documentos de Investigaciones anteriores, materiales, e internet.

Tipo de investigación. Investigación cualitativa, no exploratoria, no casual longitudinal.

1.6. VIABILIDAD

Es importante determinar el tiempo necesario para realizar el estudio para elaborar un manual de puestos y funciones para la alcaldía municipal del municipio de Santiago Puringla, departamento de La Paz, por lo que se visualiza finalizar este proyecto al término de tres meses lo cual está dentro de los estándares de viabilidad para la ejecución del mismo y dentro de las capacidades económicas para la realización de este proyecto.

1.7. VACIO DE CONOCIMIENTO

Enfocados en la determinación del vacío de conocimiento o el aporte que pretendemos proporcionar a la alcaldía municipal de la comunidad de Santiago

Puringla, mediante la elaboración de un manual de puesto y funciones actualizado para mejorar la organización de esta municipalidad a fin de mostrar a sus empleados las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y además con el estudio se pretende responder las siguientes interrogantes:

1. ¿Existe algún estudio anterior de esta temática en el municipio?
2. ¿Si existe algún estudio anterior porque no se ha considerado?
3. ¿Qué es necesario mejorar en la gestión de los empleados de la comuna?

Esta propuesta de estudio para elaborar un manual de puestos y funciones, para la alcaldía municipal del municipio de Santiago Puringla, departamento de La Paz, Honduras CA. Proporciona a las autoridades municipales y a la población en general la oportunidad de mejorar la gestión administrativa de la corporación municipal contribuyendo al desarrollo de la alcaldía en beneficio del municipio.

Con este estudio las autoridades municipales brindaran a la población del municipio la oportunidad de contar con una mejor atención, mayor eficiencia en las gestiones realizadas por los empleados municipales y la agilización de los procesos administrativos que se realizan en la alcaldía.

CAPITULO II



Fuente (tomada por el autor)

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

2.1.1. La administración

El desarrollo histórico de la Administración es el cimiento en donde se apoya toda gestión o proceso, es por eso que debemos conocer cuáles son sus raíces y su definición:

“Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde Ad significa al y MINISTRARE significa servicio de, lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva es eficiencia, para el cumplimiento de sus objetivos es eficacia.

2.1.2. Desarrollo histórico

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.

Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales

como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.” (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.3. Enfoque clásico de la administración

2.1.3.1. Escuela de administración clásica

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración Industrial y General”:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
2. **Unidad de Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad

de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.

4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.” (Wikipedia la enciclopedia libre).

2.1.3.2. Escuela Epiro lógica de Ernest Dale

Esta escuela plantea que la Administración no debe basarse solo en la experiencia práctica que enunciaron los iniciadores de la Administración, sino que se deben realizar investigaciones para cada caso en particular y en un determinado

momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales. (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.3.3. Escuela de relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. (Wikipedia la enciclopedia libre).

2.1.3.4. Escuela Sistemática de la Administración

Esta escuela agrupa en su seno a la Cibernética, la Teoría Matemática de la Administración, Teoría de las Contingencias y la Teoría de los Sistemas y es representada por autores como Norbert Wiener, Johann von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo, en fin el enfoque sistémico. (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.3.5. Teoría Matemática de la Administración

Esta escuela manifiesta que la toma de decisión es un proceso y por lo tanto este puede ser traducido a formulas matemáticas; realiza modelos matemáticos aplicados a la solución de los problemas administrativos. Esta escuela se divide en dos ramas: La Cibernética donde se destacan Norbert Wiener, y Arturo Rosenblueth; Los investigadores Operacionales, donde se aplican modelos matemáticos de Programación lineal, Teoría de colas, Teoría de los grafos, etc. (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.3.6. Teoría de los sistemas

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de la Guerra Fría. La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las Organizaciones Como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.3.7. Escuela de Toma de Decisiones

Esta escuela manifiesta que la ejecución administrativa se lleva a cabo por medio de una decisión; afirman que los administradores necesitan saber cómo tomar decisiones, y necesitan saber con exactitud como tomar decisiones mediante procesos lógicos. Cuenta entre sus principales estudiosos a Howard Raiffa de Harvard. (Wikipedia la enciclopedia libre)

2.1.4. Características de la administración

2.1.4.1. Universalidad.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas

buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2.1.4.2. Especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

2.1.4.3. Unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

2.1.4.4. Unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

2.1.4.5. Valor instrumental

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

2.1.4.6. Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

2.1.4.7. Interdisciplinariedad

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

2.1.4.8. Flexibilidad

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.2. Proceso administrativo

La administración puede verse también como un proceso. Según Fayol, dicho proceso está compuesto por funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación, control.

2.2.1. Planificación

Procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.

2.2.2. Organización

Proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

2.2.3. Dirección

Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

2.2.4. Coordinación

Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.

2.2.5. Control

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza estas funciones simultáneamente.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.”
(Wikipedia la enciclopedia libre)

Hasta ahora hemos expresado cuales son los orígenes de la administración y cuáles han sido las escuelas que se han venido desarrollando a lo largo del tiempo, también se ha mencionado cuales son las características de la administración y en qué consiste el proceso administrativo, estos conceptos anteriores son vitales para conocer cuál es la base de la administración que está directamente ligada con lo que es organización, pero para profundizar más en el tema también haremos mención a lo que trata **Idalberto Chiavenato, en su libro “Introducción a la teoría general de la administración” quinta edición.**

Administración y sus perspectivas

La reacción humanística surgió con el “énfasis en las personas”, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada más tarde por la teoría del comportamiento y por la teoría del desarrollo organizacional. El “énfasis en el ambiente” se inició con la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que llevó al “énfasis en la tecnología”. Cada una de las cinco variables enumeradas (tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología), originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la Teoría General de la Administración (TGA).

Cuadro 1 Teorías Administrativas

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica. Teoría neoclásica.	Organización formal Principios generales de la administración Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple Organización formal e informal Análisis intra organizacional y análisis inter organizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración Teoría de la decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neo estructuralista.	Análisis intra organizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)

Fuente (Chiavenato I. , 1987)

Cuadro 2, Principales Teorías

AÑOS	TEORIAS
1903	Administración científica
1909	Teoría de la burocracia
1916	Teoría clásica¹
1932	Teoría de las relaciones humanas
1947	Teoría estructuralista
1951	Teoría de sistemas
1953	Enfoque socio técnico
1954	Teoría neoclásica
1957	Teoría del comportamiento
1962	Desarrollo organizacional
1972	Teoría situacional

Fuente (Chiavenato I. , 1987)

Estado actual de la teoría general de la administración, (TGA)

Todas las teorías administrativas son validas, aunque cada quien le de valor solo a una o alguna de las cinco variables básicas.

Ej. La industria automovilística utiliza los principios de la administración científica en sus líneas de montaje, y los principios de las teorías clásica y neoclásica en su estructura organizacional. La organización como un todo puede explicarse mediante la teoría burocrática. Los supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, los gerentes por la teoría comportamiento organizacional y los directores del área de recursos humanos, por la teoría del desarrollo organizacional. La relación de este tipo de empresa con la comunidad se estudia con la lente de la teoría estructuralista, de la neo estructuralista y de la teoría situacional.

¹ Pionera en la historia de la administración.

Diagrama 1, de la organización

Fuente (Chiavenato I. , 1987)

La administración en la sociedad moderna

A pesar que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue rápido, la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, la administración no es un fin en sí misma, pero sí un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia. (Chiavenato I. , 1987)

Influencia de la organización de la iglesia católica

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como es el caso de Atenas, Roma) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y a las organizaciones militares. (Chiavenato I. , 1987)

En el transcurso del tiempo la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional.

Influencia de la organización militar

Organización lineal, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval, el principio de unidad de mando, escala jerárquica.

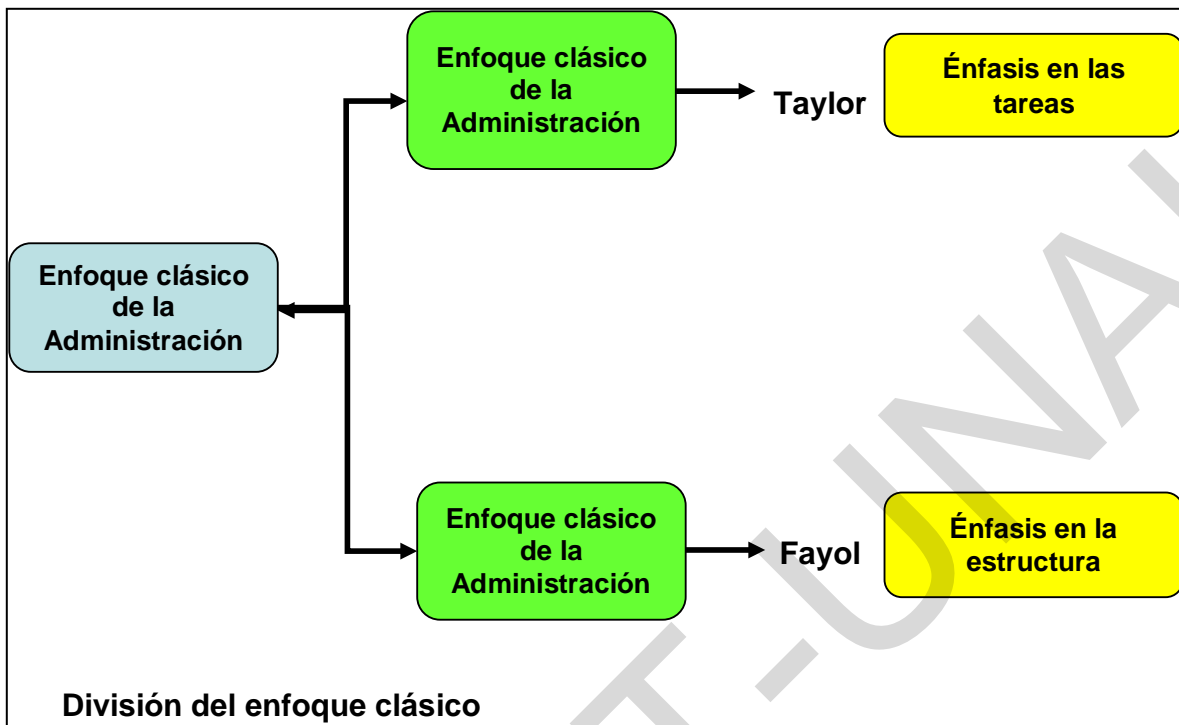
A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre administración.

Frederick Winslow Taylor (estadounidense) desarrolló la llamada escuela de la administración científica, que se preocupa por aumentar la eficiencia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo obrero.

Henry Fayol (europeo) desarrolló la llamada teoría clásica, que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de la administración.

A Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol en base a sus ideas, aunque con diferentes enfoques, constituyen las bases del llamado enfoque clásico.

En general, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones bastante diferentes, y en cierta medida, opuestas pero que se complementan. (Chiavenato I. , 1987)



Fuente: (Chiavenato I. , 1987)

Para el desarrollo de esta investigación y obtener un mejor producto, también es importante conocer que es el **Marco Lógico** y sus orígenes lo cual es descrito en un boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social en su publicación del 30 de octubre del año 2004 y literalmente dice:

El marco lógico fue creado en 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc., específicamente por León Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). El marco lógico fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de sus creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo:

Planificación demasiado imprecisa

Proyectos de objetivos múltiples y cuyos componentes no se relacionaban claramente con las actividades. Ausencia de una imagen clara de los objetivos y metas que el proyecto debe lograr si es ejecutado con éxito, lo cual planteaba a

los evaluadores muchas dificultades para comparar de manera objetiva lo planificado con los resultados reales.

Responsabilidad gerencial ambigua

Aunque los gerentes de proyectos aceptaban la premisa de que éstos se justifican en función de los beneficios entregados a la población, sin embargo se resistían a ser considerados responsables del impacto del proyecto. Ellos encontraban muy difícil especificar aquello de lo cual eran directamente responsables y aquello que, correspondiendo al entorno socioeconómico, político y natural, tiene repercusiones notables sobre la performance del proyecto.

Evaluación excesivamente controversial

Ante la ausencia de metas claras y frecuentes desacuerdos acerca de lo que busca un proyecto, los evaluadores terminaban usando su propio criterio para determinar los aspectos positivos y negativos. Los resultados subsecuentes del monitoreo y evaluación, por lo tanto, frecuentemente se convertían en causa de mayores desacuerdos acerca del éxito o fracaso, en lugar de contribuir al mejoramiento del proyecto.

El marco lógico permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en un proyecto de desarrollo: coherencia, viabilidad y evaluabilidad, y su creciente popularidad entre los oficiales de proyectos se debe al no menos importante hecho de constituir la principal técnica no cuantitativa de análisis científico en el campo de la política del desarrollo.

Metodología del Marco Lógico

El marco lógico es una metodología que tiene el poder de comunicar los objetivos de un proyecto clara y comprensiblemente en un sólo marco o matriz, su poder

reside en que puede incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los actores involucrados en el proyecto y su entorno (stakeholders)².

El marco lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto, desde el diseño e identificación (¿cuál es el problema?), la definición (¿qué debemos hacer?), la valoración (¿cómo debemos hacerlo?), la ejecución y supervisión (¿lo estamos haciendo bien?), hasta la evaluación (¿lo hemos logrado?).

En el ambiente de proyectos se identifican dos tipos principales: Proyectos Duros y Proyectos Suaves. Entre los primeros se incluyen aquellos que buscan producir resultados tangibles, como la construcción de una presa, una carretera, un puente o una fábrica. Los Proyectos Suaves, para los cuales es especialmente útil el Marco Lógico, son los que buscan obtener intangibles, y su impacto suele verse hasta después de algún tiempo de terminados, por ejemplo:

1. Planeación estratégica
2. Planeación de negocios
3. Desarrollo comunitario
4. Conservación de la biodiversidad
5. Capacitación y educación
6. Mercadotecnia
7. Cambios culturales
8. Concientización
9. Mejoramiento de la calidad de procesos y desempeño de las personas y organismos
10. Investigación y obtención de información

Este tipo de proyectos se denominan suaves porque sus resultados son abstractos, intangibles o subjetivos, es decir, no se pueden tocar.

² es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

La estructura del marco lógico

Cuadro 3, Estructura típica de un marco lógico

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO AMPLIO: El objetivo de orden mayor al que el proyecto contribuye	Medidas para verificar el cumplimiento del objetivo amplio y su impacto (logro del cambio deseado)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores del Objetivo Amplio	Factores externos importantes para mantener el objetivo amplio a largo plazo o impacto real del proyecto
OBJETIVOS ESPECIFICOS: El efecto o impacto inmediato del proyecto.	Medidas para verificar el logro de los objetivos inmediatos.	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los objetivos inmediatos	Factores externos importantes para lograr el objetivo amplio, una vez logrados los objetivos inmediatos.
PRODUCTOS / RESULTADOS: Los resultados directos de las acciones del proyecto.	Medidas para comprobar la obtención de los productos esperados. (Medida de la eficacia del proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de los productos o resultados	Factores externos importantes para obtener los objetivos inmediatos.
ACTIVIDADES: Acciones directamente emprendidas por el proyecto para obtener los productos	Medidas para verificar la eficiencia de las actividades, referidas al cronograma y presupuesto. (Medida de la eficiencia del Proyecto)	Fuentes de información para verificar el estado de los indicadores de las actividades (desempeño)	Factores externos importantes necesarios para obtener los productos a través de las actividades.

(social, 2004)

Los beneficios

Los principales beneficios de usar el Marco Lógico en la definición y diseño del proyecto incluyen:

Mantener la línea de trabajo

1. El proyecto así definido tiene un considerable poder en mantener alineadas las acciones de la organización con su Misión, planeación estratégica y planes de trabajo, tanto institucional, como individualmente.
2. Identifica dónde se ubica un proyecto en términos de importancia para lograr los fines de la organización.
3. Asegura que todos los proyectos de la organización están enfocados en un punto común.

Comunicación

1. Contribuye a lograr un proceso de definición y diseño de base amplia dentro de la organización, es decir participativo.
2. Facilita el entendimiento común y una mejor comunicación entre los tomadores de decisiones, administradores, responsables, beneficiarios, el equipo del proyecto y la agencia financiera.
3. Ayuda a obtener los acuerdos y apoyo necesarios para la viabilidad del proyecto, especialmente con los beneficiarios, población objetivo y responsables del proyecto.
4. Ayuda a determinar las responsabilidades y autoridades en el equipo de proyecto.
5. Proporciona una base simple para hacer presentaciones y reportes a Comités, Juntas de Gobierno, Autoridades Comunitarias, Agencia Financiera, etc.

Objetivos

1. Proporciona una clara descripción de los objetivos del proyecto (en términos temporales, económicos, alcance, etc.).

2. Asegura que el propósito del proyecto está claramente entendido, definido y compartido por todos los actores del proyecto (típicamente se refiere al cambio buscado, que puede ser, por ejemplo, un cambio de conducta o actitud, en la población objetivo o en otros actores del proyecto).
3. Produce una descripción clara de los productos a obtener y tiempos para ello (esto se conoce generalmente como Términos de Referencia del proyecto).
4. Describe el Salto de Fe entre los productos del proyecto y los objetivos y entre estos y el impacto buscado.
5. Provee una estructura o marco de referencia donde las actividades (el proyecto) se transforman en beneficios (Objetivo amplio, cambio buscado, impacto).
6. Fuerza al proyecto a comenzar con una serie de objetivos en mente, más que con una serie de actividades (administración por objetivos).

Desempeño

1. Hace más fácil medir el desempeño del proyecto en términos de cantidad (cuánto), de calidad (que tan bien) y tiempo (cuándo).
2. Identifica los medios de verificación de si el proyecto ha cumplido sus objetivos o no (es decir, si lo podemos medir, lo podemos manejar).
3. El éxito del proyecto se mide de acuerdo al grado en que el objetivo amplio del proyecto se ha cumplido (y debemos recordar que “eres tan bueno o tan malo como tu última actuación”).

Factores externos

Todo aquello que pueda salir mal, saldrá mal
Primera Ley de Murphy.

1. Mejora la planeación del proyecto subrayando los vínculos de los elementos del proyecto con los factores externos.
2. Fuerza al equipo de diseño a considerar los factores externos y a incluir previsiones con respecto a ellos. Identifica las suposiciones fatales del

proyecto (aquellas suposiciones que pueden ser de importancia tal como para detener el proyecto, pero que son poco probables de ocurrir).

3. Define las suposiciones críticas del proyecto (aquellas en las que el éxito del proyecto se fundamenta).

Administración

1. Fortalece el diseño, ejecución y evaluación del proyecto.
2. El marco lógico contiene la información necesaria para ser ingresada en una herramienta informática de administración.
3. Asegura la continuidad del proyecto cuando el personal original del mismo se retira, cambia de puesto, funciones o responsabilidades o ingresa personal nuevo.
4. Ayuda en la supervisión del proyecto (¿estamos haciendo lo correcto?), en la evaluación del mismo (¿hemos hecho lo que nos propusimos?) y en la medición del impacto (¿logramos el cambio que pretendíamos?). La diferencia entre valoración, supervisión y evaluación es una simple pregunta: Valoración ¿Es este el proyecto correcto? Supervisión ¿Estamos realizando correctamente el proyecto? Evaluación ¿Hemos realizado el proyecto correctamente?)
5. Se puede usar para organizar, manejar y enfocarse en un solo proyecto o en una serie de proyectos hacia un objetivo común (Misión de la Organización).
6. Fuerza un cambio cultural dentro de la organización puesto que el Marco Lógico es, en pocas palabras, una descripción a futuro de acciones realizadas

Además del estudio de la historia, aplicación y conocimientos generales acerca de la Administración, también acerca del Marco Lógico de toda investigación, es importante destacar el objetivo a cumplir con la elaboración de un Manual de Puestos y Funciones, siendo este el definir para cada puesto los deberes y responsabilidades, estableciendo los requisitos mínimos para ocupar cada uno de éstos, tales como experiencia, escolaridad, entre otros criterios que se detallan en cada apartado correspondiente.

Es de mucha importancia que los Perfiles de cada Puesto sean diseñados para ser utilizados como una herramienta de apoyo para la identificación del candidato ideal de cada uno de los puestos de la municipalidad de Santiago Puringla y la activa participación de los empleados en la determinación de las características del individuo y de las condiciones de los puestos de trabajo a su cargo, contribuirán a que el proceso sea más efectivo y que sirva de base para eficientar la gestión administrativa de la municipalidad.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se presentan una serie de conceptos y definiciones relevantes, como aporte para lograr una mejor comprensión del presente estudio. Asimismo sirve para unificar los criterios que se plantean en el mismo.

2.3.1. Proceso Administrativo

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas. (Stoner, 1996).

2.3.2. Administración de Recursos Humanos

Administrar personas es una responsabilidad gerencial, es decir, de línea, aunque implica una función de staff. Así, cualquiera que sea el área empresarial escogida, el futuro administrador necesita tener una visión sobre cómo lidiar con asuntos relacionados con personas y obtener una perspectiva de administración de recursos humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a su organización a la excelencia y a la competitividad. (Chiavenato I. , 2009)

2.3.3. Controlar

Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas (Stoner, 1996)

2.3.4. Misión

Es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones. (Stoner, 1996)

2.3.5. Municipalidad

Es el órgano de gobierno y administración del Municipio y existe para 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. (Decreto Número 134-90, 1990, pág. 6)

2.3.6. Municipio

Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio. (Artículo 0002, pág. 4)

2.3.7. Organización

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos, financieros y humanos en la realización de los finen que la propia empresa persigue. (Bateman, 2001)

2.3.8. Valores

Alcance de la significación del las cosas, cualidad del ánimo que mueve a cometer grandes empresas. (Diccionario de la lengua española)

2.3.9. Visión

Refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de “hacia dónde vamos” y suministra elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros. (Thompson, 2006)

2.3.10. Desarrollo local

Proceso por el cual se operativisa instrumentos, mecanismos y actividades, por parte de los actores de una localidad territorialmente definida, para impulsar su capacidad endógena de crecimiento e innovación y desarrollo hacia sus sostenibilidad; tiene que ser entendida y manejada en forma multidimensional, buscando la complementariedad y actuación sinérgica de sus diferentes

dimensiones. (AHMON, Transición para la Institucionalidad del Municipio Moderno, 2005)

2.3.11. Alcalde Municipal

Es la persona electa para ese cargo, siendo la máxima autoridad municipal; dirige la acción de las actividades municipales, coordina su ejercicio con los programas y acciones de otras instituciones y vela por el efectivo cumplimiento de estos. (AHMON, Transición para la Institucionalidad del Municipio Moderno, 2005)

2.3.12. Puesto de Trabajo

Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción. (monografias.com)

2.3.13. Perfil de Puestos

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

2.3.14. La definición de puestos

Se basa en conocer los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos. (Armstrong)

2.3.15. Desarrollo Social:

Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e

instituciones en una sociedad. Implica principalmente Desarrollo Económico y Humano. Su proyecto de futuro es el Bienestar social (Plan de Desarrollo Integral Municipal, Vivienda e Infraestructura Social, 2008).

2.3.16. Proceso Administrativo

Comprende una amplia variedad de actividades con el objeto de hacer de la función de los gerentes más eficaz y eficiente; eficaz es lograr las metas organizacionales, y eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible, siendo las actividades más importantes la planeación, organización, dirección y control. (<http://Dewey.Uab.Es/Pmarques/Glosario.Htm>.)

2.3.17. Gestión municipal

La buena gestión municipal se refiere a la capacidad de analizar opciones de política, acordar prioridades y orientar los programas de desarrollo municipal a la consecución de resultados para lo cual se requieren procesos e instrumentos de información, planificación y presupuesto ingresos, gastos e inversión.

También se refiere al cumplimiento de normas y estándares nacionales en cuanto a controles internos, documentación, registros operaciones financieras, etc., aplicadas a las áreas de tributación, recaudación y tesorería, operaciones de contratación de bienes y servicios y administración del recurso humano. (USAID, 2005).

2.4. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

2.4.1. Estructura Lineal

Está basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo

superior y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

2.4.2. Estructura Lineal y Staff

Combina las relaciones lineales de autoridad directa con las de consulta y asesoramiento con los departamentos o staff. Los departamentos en línea se ocupan de las decisiones y los de staff realizan apoyo y asesoramiento.

2.4.3. Estructura Funcional

Aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones de cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

2.4.4. Organigrama

Se presentan en forma intuitiva y con objetividad representándose por la unión de rectángulos mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas señalan vinculación que existe entre los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad.

2.4.5. Ventajas del Organigrama

1. Obliga a los autores aclarar las ideas
2. Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una compañía
3. Muestra quien depende de quién.
4. Muestra líneas de autoridad y comunicación.

2.4.6. Dirección

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

1. ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?
3. ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
4. ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

2.4.7. Liderazgo

Para eficientar la dirección de una organización o proyecto se debe dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores.

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que visualiza así misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial. (Munich Galindo, 1998)

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo. (Willians, 1998)

2.5. MARCO CONTEXTUAL

PERFIL DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO PURINGLA



Fotografía 1, Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, La Paz

El Municipio de Santiago Puringla

Reseña Histórica

En los tiempos de la conquista se conoció con el nombre de Alguindia (Tierra entre dos Ríos), ubicado en las faldas del cerro San Martín, que era un asentamiento de Lencas, que fue habitado y casi exterminado por la epidemia del cólera.

Los sobrevivientes se trasladaron a las planicies de un pequeño valle llamado “Zuampos” (Lagunas), que estaba ubicado a un kilómetro y medio al Sur, esto sucedió para el año de 1691.

Este grupo de personas fueron poblando el valle y en el año de 1886, se convirtió en municipio, con el nombre de "Puringla", (Tierra de Polines) lugar que se consideraba como una zona de castigo donde se enviaban individuos que practicaban la hechicería y, por lo inhóspito del terreno se creía que no podían salir del lugar. Y así se fue poblando el municipio. Para el 15 de septiembre del año 1921, recordando la independencia de nuestra patria, reunidos los miembros del cabildo municipal y en sesión especial acordaron bautizarlo con el nombre de Santiago Puringla.

Con el tiempo se convirtió en un corredor para comerciantes que venían desde El Salvador. Los cuales traían medicinas, herramientas de trabajo y otros, haciendo intercambio por las mejores tierras, con el transcurso del tiempo los nativos se fueron relegando a las aéreas de tierras menos fértiles, teniendo que adoptar otras costumbres que traían los foráneos, es por ese motivo que Santiago Puringla, tiene muchas costumbres que lo diferencian de los pueblos vecinos, en la actualidad es el tercer municipio con mayor desarrollo del departamento de La Paz. (Historia de Honduras)

Se encuentra en una elevación de 1,050 metros sobre el nivel del mar, tiene un clima templado, el cual es apto para que los habitantes del municipio puedan dedicarse en su mayoría a la producción del café, como una de las principales económicas del municipio.

El municipio de Santiago Puringla está dividido en:

1 colonia, 14 Barrios, 10 Aldeas y 72 Caseríos.

Ubicación Geográfica

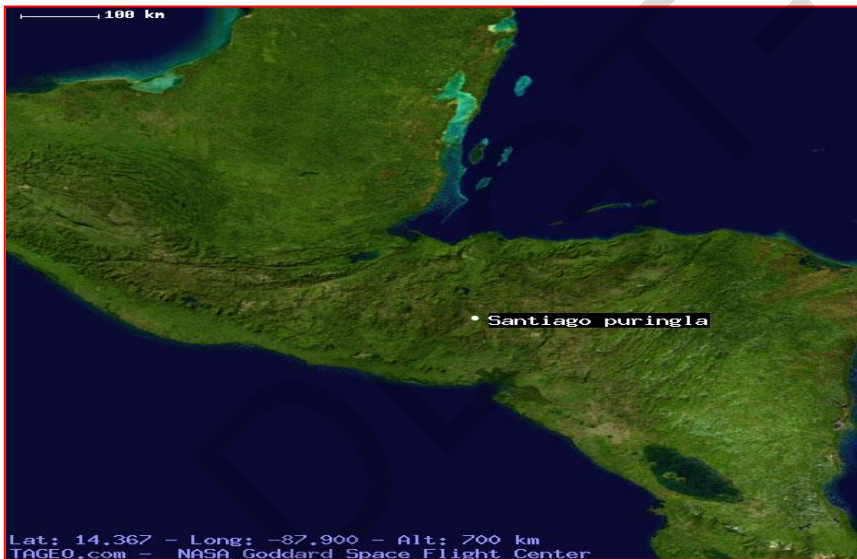
Este municipio se encuentra localizado en la parte occidental del departamento de La Paz, con una extensión territorial de 142.2 Kms. cuadrados, localizado en la parte central de la falda Oeste del sistema de montañas "Cordillera de Montecillos" y en otro sector menos diferenciado de altiplanicies, donde se encuentra ubicada la aldea de Gualazara.

Mapa 1, Ubicación Geográfica de Santiago Puringla



Fuente (enciclopedia encarta, 2010)

Mapa 2, Ubicación Geográfica de Santiago Puringla



Fuente (Google Earth, 2011)

Sus límites Municipales son:

Al Norte con el municipio de Masaguara, Intibucá y Ajuterique, Comayagua.

Al Sur con el municipio de San Pedro de Tutule y Santa María.

Al Este con el municipio de La Paz

Al Oeste con el municipio de Masaguara Intibucá.

Demografía

Su densidad poblacional es de 5 habitantes por casa, 91,9 habitantes por Km² en la actualidad tiene una población de 15,492 habitantes.

Cuadro 4, Población de Santiago Puringla

Area y Sexo	Total	0-3	4-6	7-12	13-17	18-24	25-64	65+
SANT. PUR.	15,492	2,014	1,521	2,663	1,839	2,124	4,783	547
Hombres	7,814	1,051	827	1,320	938	1,079	2,322	277
Mujeres	7,678	963	694	1,344	901	1,045	2,460	271
URBANO	3,314	358	288	522	405	431	1,186	124
Hombres	1,570	181	172	247	207	177	526	61
Mujeres	1,744	177	117	275	198	255	660	63
RURAL	12,178	1,656	1,233	2,142	1,434	1,693	3,597	423
Hombres	6,244	870	655	1,073	732	902	1,796	216
Mujeres	5,935	786	578	1,069	703	791	1,801	208

Fuente (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010)

Recursos Naturales

Flora y Fauna

La región del departamento de la Paz, ha sido muy abundante en lo relacionado a la flora y fauna, sin embargo los efectos del crecimiento poblacional sin un control adecuado ha venido a provocar un colapso en este ecosistema a tal grado que existen ya muchas especies de árboles y animales en peligro de total extinción en el sector del municipio de Santiago Puringla, los que se detallan a continuación:

Cuadro 5, Especies en Peligro de Extinción

Animales	Plantas
Coyotes	Pino de ocote
Conejos	Encinos
Tigrillos	Roble
Guatusas	Calaguala
Jilgueros	Liquidámbar

Loro	Aguacatillos
Mico de noche	Cedro
Tacuacín	Acacia
Boas	Almendro
Tamagases Negros	Ceibo
Bejuquillas	Tamarindo
Corales	Anona
Rana Cantadora	Achiote
Mariposa Azul	Zapote rojo

Fuente (Animales en peligro de extinción, 2010)

Especies de animales y arboles en peligro de extinción en el Depto. De la Paz

Clima

Tomando como base la zonificación agroclimática para la región Centro Sur Occidental, la temperatura media anual oscila entre los 21 y 24 grados, presentando promedios máximos entre 26 y 28 grados, y promedios mínimos de 14 y 18 grados, con un sub clima lluvioso y de altura y los vientos alisios de sotavento de Norte a Sur.

La humedad relativa del término municipal está comprendida entre el 80 y 85% de promedio anual.

Santiago Puringla cuenta con un clima lluvioso tropical, caluroso y con elevadas precipitaciones. La estación de verano es muy marcada y año con año se está haciendo más prolongado, la estación seca abarca los meses de noviembre hasta abril. El invierno se presenta entre los meses de mayo a octubre. Sin embargo, los últimos inviernos no han presentado una normalidad de lluvia y se están presentando lo que se le llama invierno seco.

Suelos e Hidrografía

La composición de sus suelos varía entre rocoso volcánico y arcilloso, y con una vocación forestal de un 70%., conformándose en el tipo de suelos de los valles adecuados para la producción agrícola.

Se encuentra ubicado en la parte central de la cordillera de Montecillos.

Los principales Ríos son el Río Puringla y Río Sazagua.

Desarrollo Económico

Agricultura, Ganadería e Industria

La producción en el municipio de Santiago Puringla es basada en el cultivo del café, el cual es de calidad reconocida mundialmente, y se ha venido mejorando su producción mediante la implementación de nuevos sistemas para su producción.

También se lleva a cabo una producción de granos básicos como ser el Maíz, y Frijoles, pero solo en niveles para un consumo interno únicamente.

En el municipio aun no se encuentra desarrollado ningún tipo de producción industrial o de manufactura en aspectos textiles o de ensamblajes en líneas de producción.

El comercio se realiza de forma interna y a menor escala, la mayor parte del producto se trae de la paz, Comayagua y algunos productos son comercializados desde El Salvador.

En menor escala se dedican a la ganadería bovina, porcinas y aves domésticas.

Otra de las fuentes principales de ingreso de este municipio lo conforma el recibo de remesas por parte de los emigrantes desde los Estados Unidos y España, dado que los jóvenes al alcanzar su mayoría de edad, por la falta de fuentes de trabajo en la comunidad buscan nuevos horizontes, ya sea a través de la inmigración a las principales ciudades del país o fuera de nuestras fronteras.

La población económicamente activa (PEA) del municipio es solamente de un 47% del total de la población, el resto de la población vive de las remesas de sus

parientes en los Estados Unidos, lo que en los últimos 4 años se ha vuelto una importante fuente de ingresos.

Turismo

El turismo es considerado como una alternativa para hacer crecer la economía interna de un sector determinado, sin embargo esto requiere de grandes inversiones locales, así como del apoyo del gobierno central, en este aspecto el municipio de Santiago Puringla, ha quedado rezagado ya que no cuenta con un atractivo turístico que pueda despertar la pasión a nivel nacional y menos a nivel internacional.

Servicios

Telefonía: Se dispone de teléfonos comunitarios de Hondutel, y en la actualidad está bajo la cobertura de las diferentes empresas de servicio de telefonía móvil, sin embargo la población prefiere los teléfonos celulares del Salvador para hacer sus llamadas al extranjero, ya que en relación a los nacionales, las tarifas son más accesibles.

Centro de Salud: El municipio cuenta con 1 CESAMO y 3 CESARES, además de un sub centro de salud en la aldea El Ocotol, la relación médico – paciente es considerablemente caótica ya que existe un solo medico general que labora en el CESAMO de Santiago, 5 enfermeras, y 1 licenciada en enfermería distribuidas en los diferentes centros de atención.

La relación número de camas – paciente en el CESAMO es de únicamente diez camas para la hospitalización de pacientes en el tratamiento de urgencias, los demás casos se remiten a la cabecera departamental.

Feria patronal: La feria patronal es el 25 de Julio celebrado al Patrón Santiago Apóstol, el 8 de diciembre a la virgen María y el 19 de marzo a San José.

La Semana Santa se celebra con las misas, vía crucis, el testamento de Judas Iscariote se da a conocer y las personas disfrazadas divulgan los acontecimientos ocurridos durante el año.

Gastronomía: En Santiago se acostumbra tomar café por la mañana y por la tarde. Para el día de los difuntos se suele cocer atole, pataste y la mayoría de la gente hace coronas. Las bebidas típicas de Santiago son: chilate, chicha, atol dulce y atol agrio. Entre las comidas más populares en Santiago están: estofado, mondongo, torrijas, quesadillas, rosquillas. Para navidad se hacen tamales, pan y chilate.

Vestuario: El vestuario empleado por la mujer en tiempos pasados, era un vestido largo plisado y fustán (forro o corpiño) que era acompañado con un calzado de sandalias de cuero y en la cabeza llevaban un pañuelo amarrado. Los hombres vestían de pantalones con campana y caites. Además, lucían sombreros de junco y sus bailes eran acompañados con música de marimba. Actualmente esta tradición ya no se realiza.

Otras costumbres: Santiago es un pueblo donde la gente es muy supersticiosa y cree en las leyendas y mitos antiguos.

Los primeros pobladores de Santiago usaban vestidos largos y anchos, hechos de manta, sustituyendo la faja con cordones de tela. A las jóvenes no las dejaban elegir a sus esposos, sino que sus padres escogían su pareja.

Desarrollo Humano y Social

Salud

Las enfermedades más comunes en el municipio de Santiago Puringla son las de origen intestinal, y también las de las vías respiratorias, principalmente en los niños de edades entre los 2 y 5 años de edad, estas enfermedades respiratorias

son también muy comunes en la población adulta, incrementándose en la temporada lluviosa.

Educación

Las oportunidades de educación para la población infantil de Santiago Puringla en su nivel pre-escolar, es en un porcentaje muy reducido debido a los altos porcentajes de deserción escolar por la falta de oportunidades de trabajo que obliga a los padres de familia a involucrar a los niños en las labores productivas que los aparta de ese derecho, situación que es más frecuente en la zona rural.

La tasa de analfabetismo es del 45.8% con una relación de incremento anual de un 1,2% debido a la deserción escolar.

El promedio de alumnos por maestro es de 34

Santiago Puringla tiene una Infraestructura educativa aceptable para cumplir las necesidades básicas de la niñez, de existir programas que protegieran al niño en edad escolar y evitaran la alta tasa de deserción ya que el municipio cuenta con 20 centros de educación preescolar, de los cuales 8 son CEPENF. Y 12 jardines de niños.

Además funcionan 30 centros educativos, de los cuales 22 son del sector oficial, organizados en 8 escuelas unidocentes con los seis grados, 3 bidocentes, 9 con 3 y 4 maestros, dos escuelas urbana y 8 escuelas PROHECO con los seis grados, 4 centros de educación de nivel medio.

Existen alrededor de 85 maestros y unos 43 colaboradores o voluntarios.

Además, se mantiene el programa de educación para adultos EDUCATODOS que se ha convertido en una alternativa para las personas que no han tenido la posibilidad de ingresar o terminar la educación básica formal. Utiliza un sistema interactivo por medio de la radio y/o casetes que se complementan con los textos auto formativos con la ayuda de facilitadores que por lo general son de la misma comunidad.

A partir de 1996, se desarrollan una nueva modalidad educativa de la educación básica con apertura de los Centros de Educación Básica (CEB) que se emplearían en el área rural. Es un centro de seis grados en el cual se ofrecen el séptimo, octavo y noveno grado. Se busca que los alumnos que de primaria puedan seguir cursando los demás grados sin tener que abandonar la comunidad para lograr grados superiores de educación.

Los mayores problemas se dan también en los niveles de estudio del ciclo común, en el cual únicamente se registra un 13% de asistencia de cada 100 niños que salen de su sexto grado, esto debido a la necesidad de encontrar trabajo y la nueva modalidad de buscar el sueño americano.

Indicadores de Desarrollo Humano

Los indicadores de desarrollo humano (PNUD, 2010) para el municipio de Santiago Puringla son:

Cuadro 6, Indicadores de Desarrollo Humano

DESARROLLO HUMANO	INDICADORES
Esperanza de Vida	68.9 años
Tasa de Analfabetismo	45.8%
Logro Educativo	1.13%
Índice de Desarrollo Humano	0.679%
Población Económicamente Activa	47%

Fuente (Índice de desarrollo humano, Programa Para el Desarrollo De Naciones Unidas PNUD, 2010)

Desarrollo Urbano y Social

Santiago Puringla se encuentra localizado en la parte central de la falda Oeste del sistema de montañas "Cordillera de Montecillos" y en otro sector menos diferenciado de altiplanicies, donde se encuentra ubicada la aldea de Gualazara,

la topografía de su terreno es muy irregular, sin embargo su cabecera municipal es una altiplanicie que está rodeada por el río Puringla.

Rodeada además por bosques de pino en su gran mayoría y cierto bosque latifoliado o de hoja ancha.

Las zonas de planicie son pocas y son ocupadas para la construcción de asentamiento habitacionales, sus principales aldeas son:

1. Cedritos
2. El Higuito
3. El Ocotal
4. El Rancho de Jesús
5. Gualazara
6. Hornitos
7. Las Huertas
8. Las Delicias
9. Ojo de Agua
10. San Antonio
11. Rauteca

2.6. MARCO JURÍDICO

El marco que regula las relaciones entre el gobierno central y los municipios, así como las disposiciones a las que quedan sujetos estos últimos está dado por la Constitución de la República (Decreto 131 del 11 de Enero de 1982), la Ley de Municipalidades (según decreto 48 de 1991 y sus sucesivas modificaciones hasta el 6 de octubre de 2000) el Decreto reglamentario de esta última dictado según el acuerdo 018 de 1993 y que hasta la fecha no ha sido actualizado (razón por la cual existe una falta de compatibilidad entre algunas disposiciones de la ley y del decreto reglamentario) la Ley General de la Administración Pública (Decreto 146 de 1986) la Ley de Procedimiento Administrativo (Decreto 152 de 1987), el Presupuesto de Ingresos y Gastos Anuales que aprueba cada Corporación

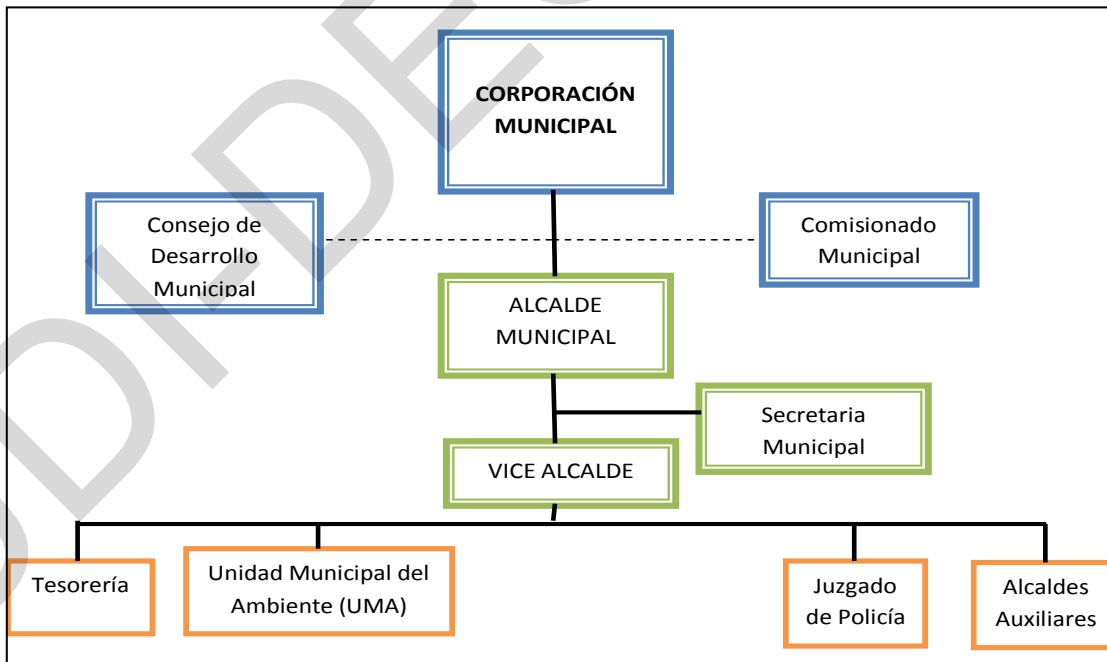
Municipal. El plan de Arbitrios que aprueba cada municipio, y los acuerdos, ordenanzas y resoluciones aprobados por la corporación.

Como se ha indicado, La Constitución Nacional establece que el territorio se dividirá en departamentos (18) y los mismos en municipios autónomos (298) administrados por corporaciones, las que deberán responder ante los tribunales de Justicia. Señala asimismo, que deberán ingresar al tesoro municipal todos los impuestos y contribuciones que graven los ingresos provenientes de inversiones que se realicen en el respectivo ámbito municipal, así como las participaciones que le corresponde al mismo por la explotación o industrialización de sus recursos naturales.

La corporación municipal

La Corporación Municipal de Santiago Puringla, está integrada por un Alcalde, Vice Alcalde, Regidores y Alcaldes Auxiliares, que cumplen con todas las funciones necesarias para que las actividades se desarrollen de acuerdo al plan de la administración municipal.

Grafica 1, Organigrama de la municipalidad



Organización de la alcaldía del Municipio de Santiago Puringla, La Paz.

En la estructura Municipal se destaca la Corporación Municipal como máxima autoridad del Municipio el cual la conforman, el Alcalde Municipal, la Secretaría y el Comité de Emergencia Municipal (CODEM) el cual tiene como facultades; la elaboración, aprobación, ejecución y administración de su presupuesto, así como la planificación, organización y administración de los servicios públicos municipales; y con amplias facultades para aprobar ordenanzas, acuerdos resoluciones, disposiciones y proyectos.

Corporación Municipal

En el artículo 25 de la Ley de Municipalidades se norma que la corporación es el órgano legislativo municipal, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal, emite, reforma y deroga normas de aplicación general en el término municipal los cuales tienen carácter de ordenanzas, disposiciones o disposiciones obligatorias y son de observancia para todos los vecinos, residentes y transeúntes.

Comisionado Municipal

Conforme el artículo 59 de la Ley de Municipalidades, toda Municipalidad tendrá un Comisionado Municipal, electo por la Corporación Municipal, en cabildo abierto, debidamente convocado, de un listado de cuatro (4) personas propuestas por las organizaciones de la sociedad civil quien vela porque se cumpla ley, reglamento y ordenanzas municipales, por el respeto a derechos humanos, a la comunidad viviente, la diversidad cultural, la biodiversidad y el ambiente, por los intereses de la comunidad y el bien común. Así mismo co-ayuda a prestar servicios de procuración y asistencia social a las personas y sectores vulnerables, tales como menores, ancianos, madres solteras, etnias, minusválidos y demás que se encuentren en condiciones similares, además presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales y derecho a obtener pronta respuesta.

Alcalde Auxiliar

El artículo 60 de la Ley de Municipalidades detalla que los Alcaldes Auxiliares tienen una participación activa dentro de cada una de sus comunidades y mantiene una comunicación constante con la municipalidad y se integran en las comisiones de trabajo y sirven de enlace entre las comunidades y la alcaldía como receptores de las demandas de la población y representantes de las autoridades municipales.

Consejo de Desarrollo Municipal

El consejo de desarrollo Municipal (CODEM) está formado de acuerdo a la Ley de Municipalidades, según el artículo No 48, “cada municipalidad tendrá un Consejo de Desarrollo Municipal con funciones de asesoría, integrado por un número de miembros igual al número de regidores que tenga la Municipalidad (artículo número 48, decreto No. 48-91) .

Servicios Municipales

La municipalidad de Santiago Puringla, presta los siguientes servicios:

Cuadro 7, Servicios Municipales, Alcaldía Municipal de Santiago Puringla

Servicios Públicos	Luz eléctrica, agua potable, telefonía
	No hay alcantarillado sanitario
Telefonía	Servicio telefónico de Hondutel, celular de el Salvador y compañías hondureñas
	Servicio Cabina Hondutel, Comunitario.
Recolección de basura	Implementado recientemente, con el uso de carros pick-up contratados para este fin.
Rastro	No hay, la matanza se efectúa en los patios caseros
Mercados	Existe uno, pero los puestos están más en la calle.
Centros Educativos	20 de educación escolar.

	Educación pre-primaria 12
	Centros básicos 1
	Educación nivel medio 4
Centros de Salud	1 CESAMO, 3 CESARES

Fuente (Turcios, 2010)

Contexto de Asociacionismo Municipal

Las alcaldías municipales de todo el departamento de La Paz, Son miembros de la Asociación de Municipios de Honduras AMHON y pagan las cuotas de asociación y asisten a las sesiones de municipios.

El municipio está asociado a la Mancomunidad de Municipios de Sur de La Paz (MANSURPAZ) con los que han realizado acciones conjuntas como la solicitudes de mejoramiento de las vías de comunicación, capacitaciones en administración municipal y en la actualidad están gestionando los municipios de San Juan y San Antonio del Norte la construcción de un sistema de agua potable dentro del marco del Convenio del Plan Trifinio. (Situación y Análisis de la Cooperación Intermunicipal en Honduras)

2.7. VARIABLES DE ESTUDIO

La variable de estudio seleccionada para el desarrollo de esta investigación está fundamentada en el manual de puestos y Funciones para la alcaldía municipal de Santiago Puringla.

Definición conceptual y operacional de variables

Son documentos que contienen información general y específica indispensable de cada puesto dentro de la organización, incluyendo objetivos, funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma grafica la estructura organizacional (OSORIO, 2006).

Definición operativa

Identificación de puestos y funciones, análisis de las relaciones de jerarquía y coordinaciones, estudio de los objetivos de la alcaldía, elaboración del perfil de puestos, requisitos y coordinaciones, organización de los datos y elaboración de manual de puestos y funciones.

Sub-variables

1. Información general
2. Información específica
3. Objetivos
4. Funciones
5. Relaciones de coordinación
6. Organigrama

2.8. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Cuadro 8, ESTUDIO MUESTRAL

POBLACIÓN OBJETIVO	Empleados de la alcaldía municipal de Santiago Puringla, departamento de La Paz.
UNIDAD DE ANALISIS	Empleados de la alcaldía municipal
TAMANO DE LA MUESTRA/ POBLACION	La Alcaldía de Santiago Puringla cuenta con doce (12) empleados de los cuales nueve (09) son permanentes y tres (03) son temporales, considerando el reducido número de empleados por conveniencia se encuestó el 100% de la población.
PROCESO DE MUESTRO	Para la aplicación del instrumento se encuestó todo el personal que trabaja en las instalaciones de la Alcaldía de Santiago Puringla.
PROGRAMA ESTADÍSTICO	Estadística descriptiva a través de gráficos una tabla de frecuencia para cada pregunta.

2.9. **PLAN DE ANÁLISIS**

Instrumentos de medición

El instrumento utilizado para recolectar la información necesaria para la elaboración de esta de investigación es mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Puringla, utilizando la

entrevista para validar la información obtenida y de esta forma darle cumplimiento a las metas de la investigación.

Elección del instrumento para recopilar información

La encuesta, como fuente primaria, combinada con la entrevista fueron los instrumentos idóneos para la recopilación de información, apoyando a realizar una radiografía de la municipalidad de Santiago Puringla, en el sentido de verificar la existencia de un manual de puestos y funciones y el conocimiento de cada uno de los empleados de las funciones inherentes a sus puestos de trabajo.

Procedimiento para Diseñar el instrumento

Se elaboró una encuesta estructurada, conformada por una serie de preguntas formuladas con el objetivo de responder los vacíos de información requerida para la elaboración de la propuesta de un manual de puestos y funciones para los empleados de la alcaldía municipal.

Previo a la aplicación del instrumento a los empleados de la Alcaldía se le describió el objetivo de la encuesta a practicar y mediante la técnica de la entrevista, el investigador recopiló información adicional sobre una situación en específico las funciones y responsabilidades del personal de la alcaldía.

Determinar la información requerida

En la aplicación de la encuesta a los empleados de la alcaldía se buscaba la obtención de información como ser:

1. listado general de puestos
2. Actividades que realiza
3. objetivos de puesto
4. metas fijadas
5. Funciones
6. Responsabilidades

7. Coordinaciones
8. líneas de comunicación y jerarquía

Determinar el contenido de cada pregunta

Encuesta a los Empleados

La encuesta está dirigida a recolectar la información necesaria para conocer la situación actual y el funcionamiento de la alcaldía municipal para que contribuya a la elaboración de un manual de Puestos y Funciones, dicha encuesta contiene los requerimientos siguientes: Información General, Información Específica, Objetivos, Funciones, Relaciones de Coordinación y organigrama.

Información General

¿Sabe usted si existe en la Alcaldía Municipal un manual que especifique el listado general de Puestos?

Información Específica

¿Tiene usted por escrito el perfil de las funciones que realiza?

¿Las actividades que usted realiza, están acorde al perfil del puesto que desempeña?

¿De acuerdo a su puesto, cuales son las habilidades que usted debe tener?

Objetivos

¿Están bien definidos los objetivos de su puesto de trabajo?

¿Cumple usted con las metas fijadas para su puesto de trabajo?

Funciones

¿Sabe usted cuales son las funciones de su puesto?

¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades de su puesto?

¿Tiene por escrito las funciones de su puesto?

¿Conoce en detalle cada una de sus funciones?

Relaciones de Coordinación

¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo de la alcaldía?

¿Con quien coordina usted para el desempeño de sus funciones?

Organigrama

¿Usted ha visto un organigrama de la alcaldía municipal?

¿Están bien definidas de las líneas de comunicación?

¿Considera usted que todos los puestos de la alcaldía están reflejados en el organigrama?

¿Ubica su puesto dentro del organigrama actual de la alcaldía?

Determinar la forma de respuesta de cada pregunta

En esta investigación el instrumento de medición utilizado fue la encuesta, generalmente este medio busca conocer el estado de opinión, características o hechos específicos sobre un tema en particular y a través de realizar un conjunto de preguntas normalizadas, se obtienen los datos aplicando la encuesta a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

Los tipos de preguntas utilizados para la conformación de la encuesta fueron.

Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas SI o NO.

Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.

Preguntas abiertas: En este tipo de preguntas las respuesta las eligen los encuestados a su conveniencia y criterio.

Determinar la secuencia de las preguntas

Las preguntas se adecuaron en orden lógico, a fin de obtener una secuencia para facilitar la respuesta de los encuestados y en tal sentido obtener la información adecuada para lograr el objetivo de la encuesta.

Probar y evaluar el instrumento

Previo a la aplicación de las encuestas, se realizó una prueba piloto con la finalidad de identificar si las preguntas seleccionadas para la elaboración de la encuesta mediante la que se obtendría la información de la investigación no

presentaban errores o ambigüedades que pudiesen entorpecer los objetivos del estudio, así como las mismas han sido probadas y ejecutadas en estudios similares en otros municipios de Honduras con resultados satisfactorios.

La prueba piloto se realizó de forma aleatoria, se aplicaron diez (10) encuestas a un grupo de personas en un centro comercial, dicha prueba dio como resultado la validación de la encuesta ya que no presentó problemas de comprensión de parte de los encuestados para responderla.

UDI-DEGT-UNAH

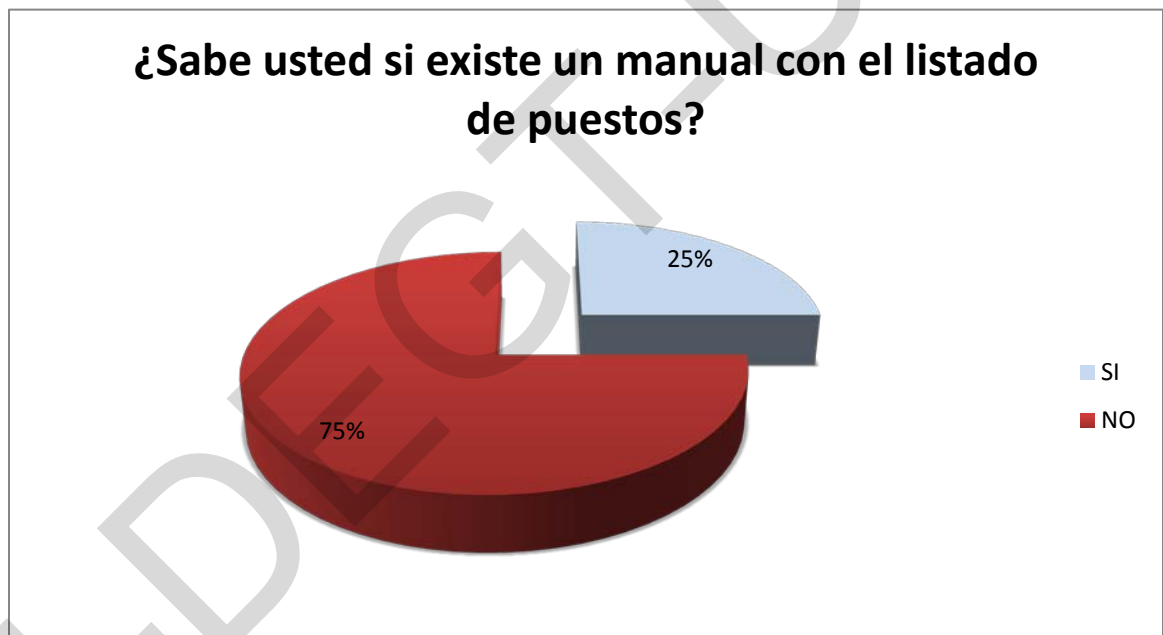
2.10. ANALISIS DE LA INFORMACION

Percepción de los empleados de la alcaldía municipal de Santiago Puringla.

- 1) ¿Sabe usted si existe en la Alcaldía Municipal un manual que especifique el listado general de Puestos?

Grafico 1

Porcentaje de empleados que saben si existe un manual que especifique el listado general de puestos de la Corporación Municipal.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

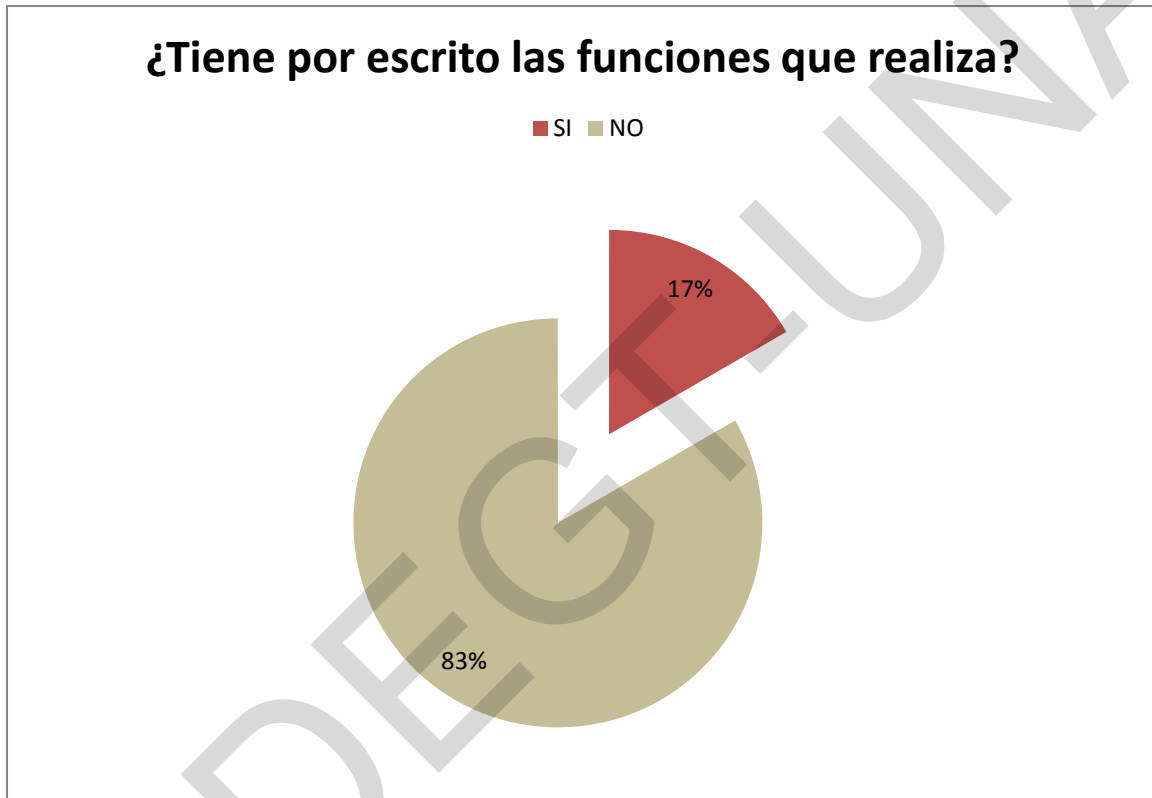
Descripción de los Datos:

9 empleados no conocen si existe un manual que especifique el listado general de puestos y 3 empleados dicen que si existe, en el estudio de campo se comprobó que la alcaldía municipal carece de esta herramienta.

2) ¿Usted tiene por escrito el perfil de las funciones que realiza?

Grafico 2

Porcentaje de empleados que tienen por escrito el perfil de las funciones que realiza



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

10 Empleados de la alcaldía municipal dicen que no tienen por escrito las funciones que realizan, lo que nos muestra la necesidad de que exista una herramienta que contenga las funciones que debe realizar cada uno de los empleados que labora en esta municipalidad y así contar con un mejor desempeño que contribuya a que los fondos erogados para el pago de los sueldos de estos sea retribuido a esta comunidad con la eficiencia de los empleados.

- 3) ¿Las actividades que usted realiza, están acorde al perfil del puesto que desempeña?

Grafico 3

Porcentaje de empleados que realizan actividades de acuerdo al perfil del puesto que desempeña



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

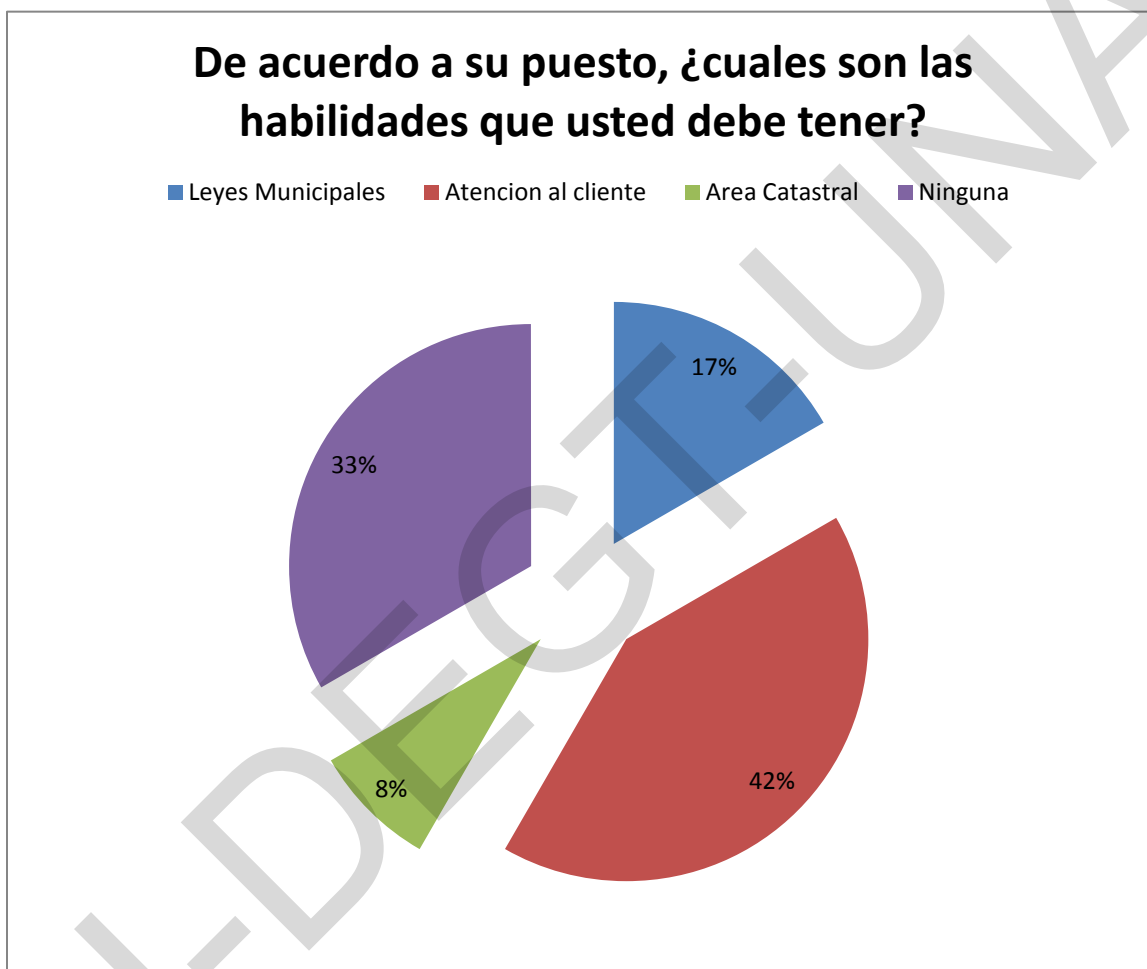
Descripción de los Datos:

7 Empleados de la Alcaldía manifiestan que las actividades que realiza si están acorde al perfil de su puesto pero que desarrollan en forma empírica las actividades.

4) ¿De acuerdo a su puesto, cuales son las habilidades que usted debe tener?

Grafico 4

Porcentaje de empleados de acuerdo a habilidades



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

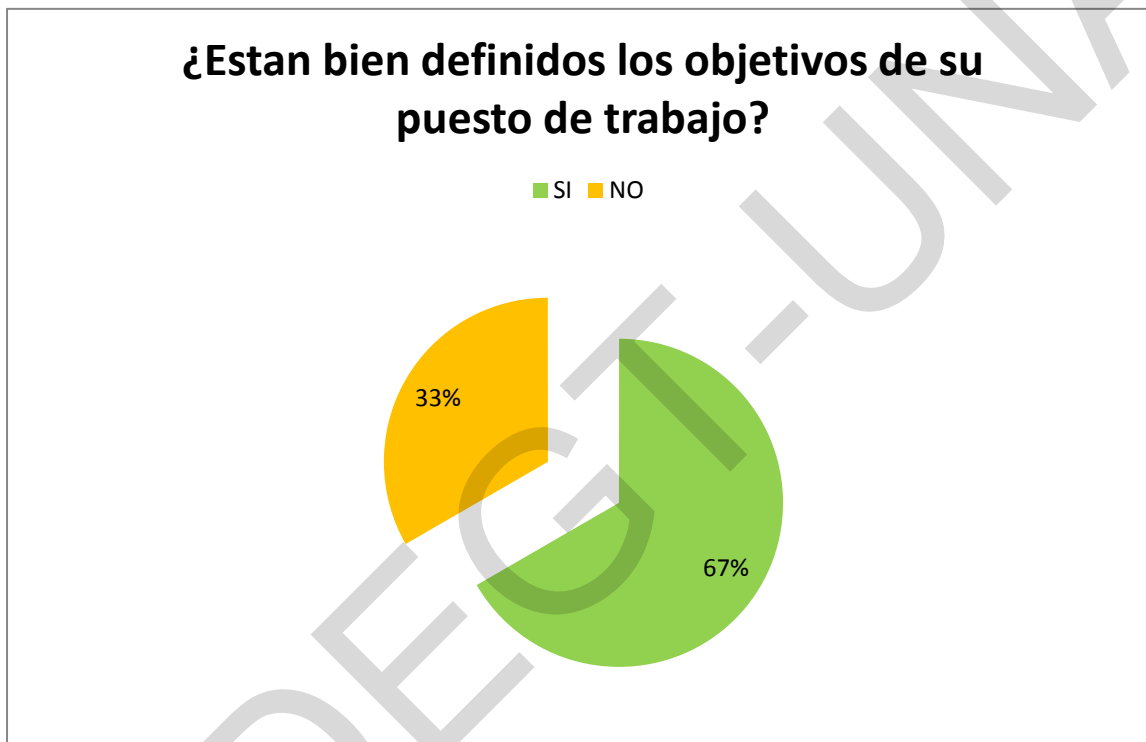
Descripción de los Datos:

5 Empleados dicen que requieren habilidades en atención al cliente, 4 empleados dicen que no requieren ninguna habilidad para el desempeño de sus funciones siendo estos el personal de mantenimiento y conserje, 2 empleados dicen requieren de conocimientos acerca de las leyes municipales y 1 empleado dice requerir conocimientos en el área catastral.

5) ¿Están bien definidos los objetivos de su puesto de trabajo?

Grafico 5

Porcentaje empleados que tienen bien definidos los objetivos de su puesto de trabajo



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

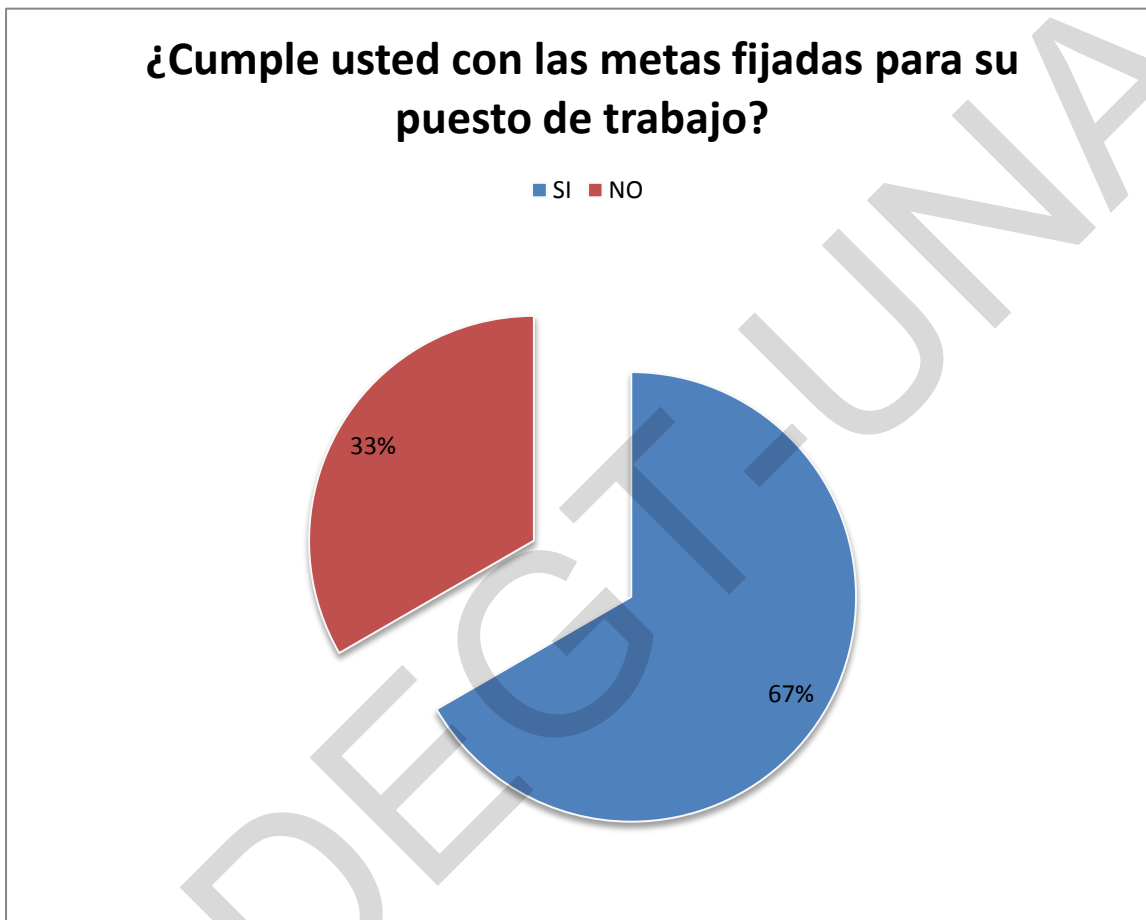
Descripción de los Datos:

8 empleados de la alcaldía manifiestan que si están bien definidos los objetivos que tienen que cumplir para contribuir a la buena gestión administrativa de la municipalidad, 4 empleados dicen que no saben cuáles son los objetivos que deben cumplir para la mejora de la gestión administrativa de la municipalidad.

6) ¿Cumple usted con las metas fijadas para su puesto de trabajo?

Grafico 6

Porcentaje empleados que cumplen las metas fijadas de su puesto de trabajo.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

8 empleados dicen que acorde a los lineamientos emanados por el señor alcalde cumplen con las metas fijadas en cada uno de sus puestos, mientras que 4 dicen que no, y que mediante la experiencia adquirida en el desempeño de sus funciones cumplen sus metas.

7) ¿Sabe usted cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?

Grafico 7

Porcentaje empleados que sabe cuáles son las funciones de su puesto de trabajo.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

11 empleados dicen que si conocen las funciones referentes a su puesto pero que a raíz de la experiencia que les ha dado la antigüedad en el puesto, uno de los empleados dice que no, las funciones las cumple de acuerdo a las directrices emanadas por el Señor Alcalde.

8) ¿Sabe usted cuales son las responsabilidades de su puesto?

Grafico 8

Porcentaje empleados que sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

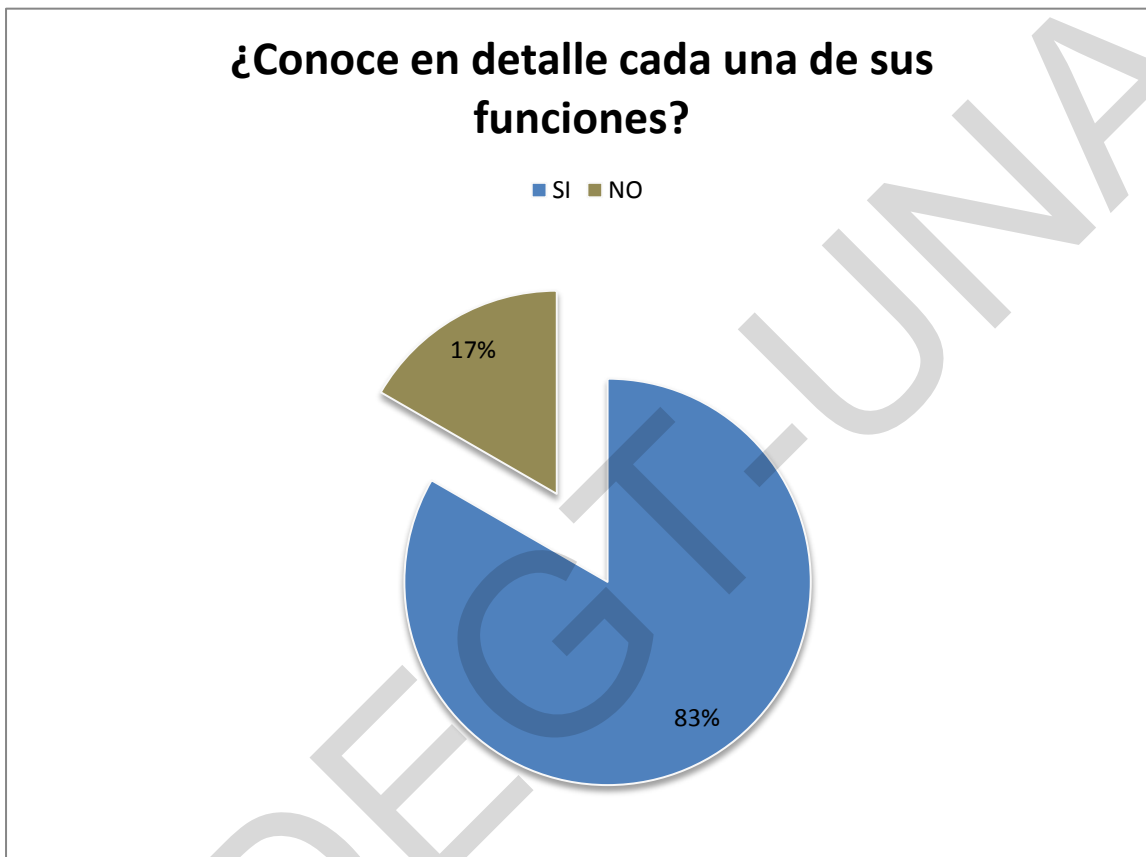
Descripción de los Datos:

11 empleados dice que si, un empleado dice que no, cada puesto de trabajo acorde a las funciones que desempeña tiene varias responsabilidades que cumplir en tal sentido se puede observar que los fondos utilizados para el pago de estos empleados está siendo retribuido con acciones y el buen desempeño de cada uno de ellos.

9) ¿Conoce en detalle cada una de sus funciones?

Grafico 9

Porcentaje empleados que sabe cuáles son las funciones de su puesto de trabajo.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

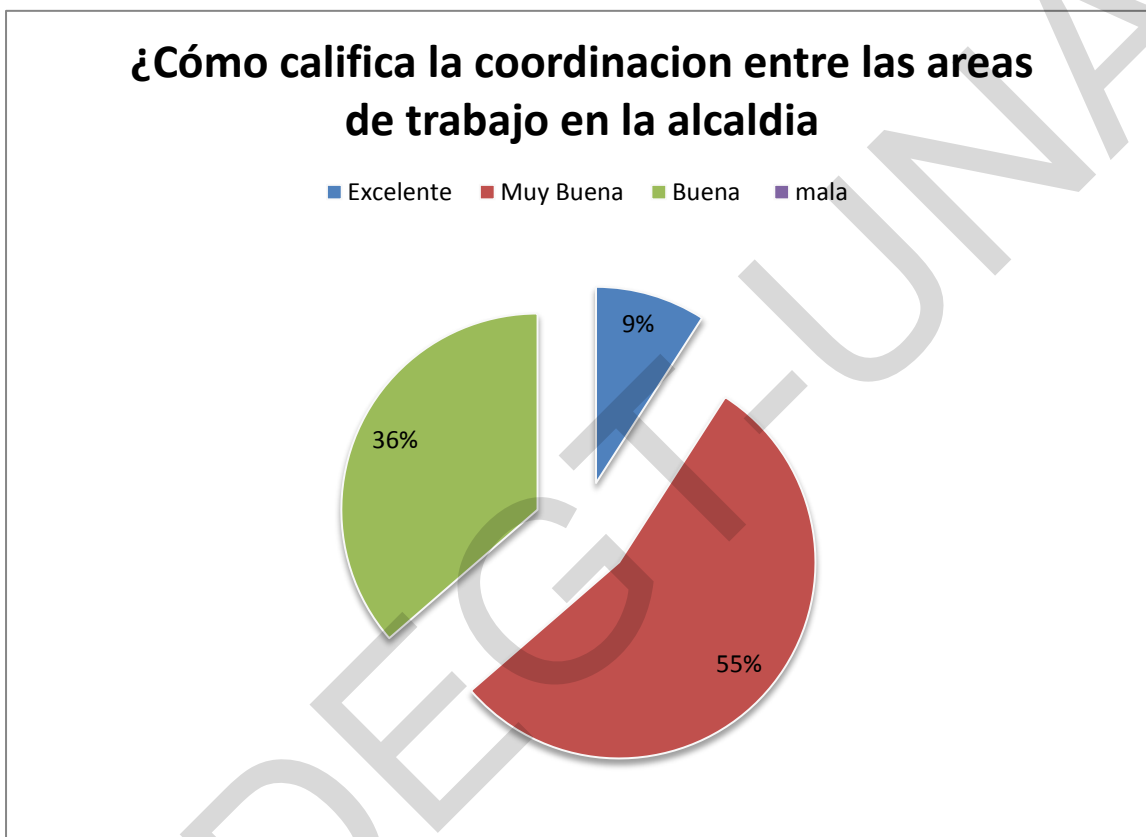
Descripción de los Datos:

10 empleados dice que conocen las funciones que su puesto tiene pero en forma empírica, dos empleados de baja categoría dicen que no, en base a la experiencia que han adquirido la mayoría de los empleados y el conocimiento de sus funciones ha permitido el buen desempeño de cada uno de ellos en los puestos que desempeñan.

10) ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo en la alcaldía?

Grafico 10

Porcentaje empleados que sabe cuáles son las funciones de su puesto de trabajo.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

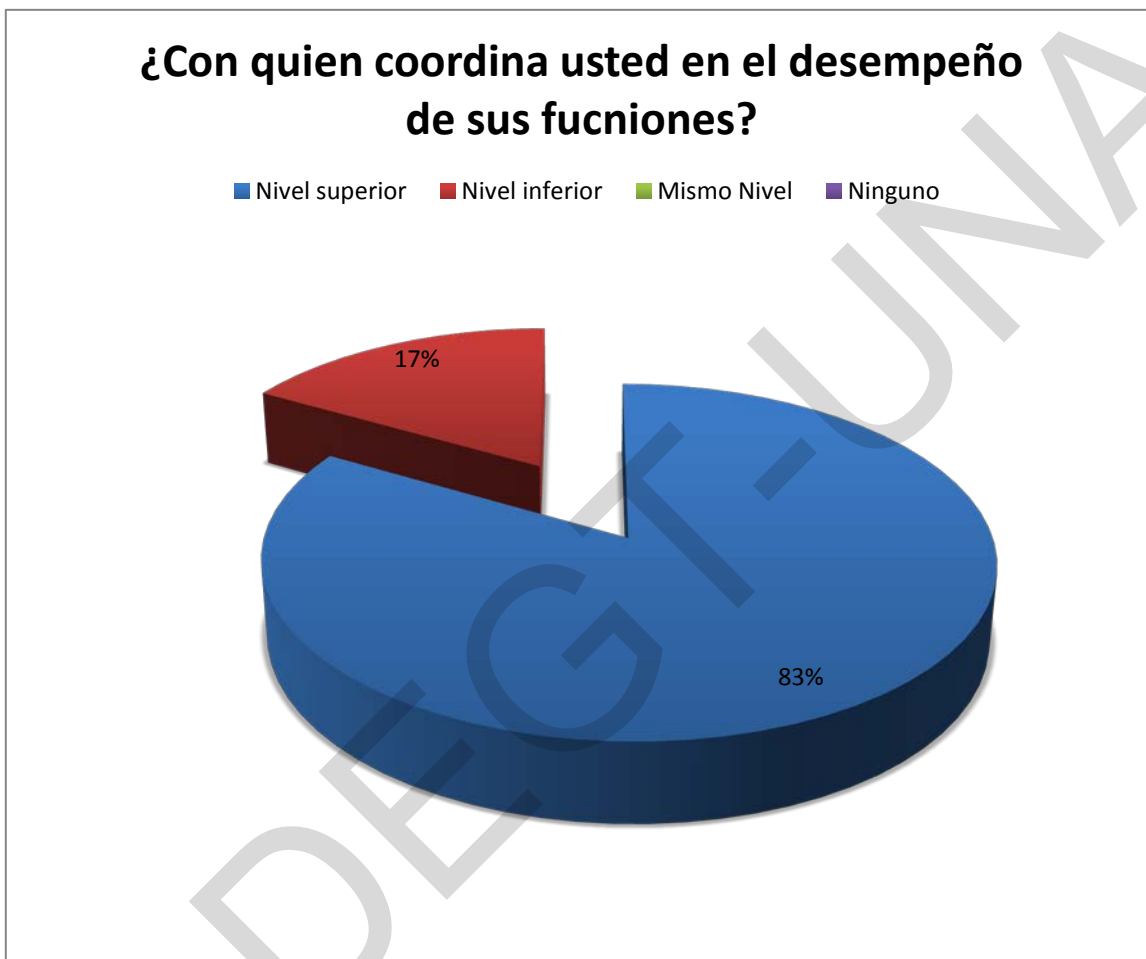
Descripción de los Datos:

1 de los empleados dice que excelente, 7 empleados dicen que muy buena, 4 dicen que buena, en cada uno de los niveles los empleados mantienen una muy buena comunicación y coordinación para el desempeño de sus funciones.

11) ¿Con quien coordina usted en el desempeño de sus funciones?

Grafico 11

Porcentaje de empleados coordinando en el desempeño de sus funciones



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

El 83% de los empleados dice que con el Nivel superior, 17% Con el Nivel Inferior 0% con el Mismo Nivel y 0% Ninguno, por no estar bien claro el nivel de jerarquía, comunicación y coordinación en su mayoría los empleados mantienen una sola línea de comunicación y coordinación en forma directa con el Alcalde.

12) ¿Usted ha visto un Organigrama de la alcaldía Municipal?

Grafico 12

Porcentaje de empleados que han visto un organigrama de la alcaldía Municipal



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

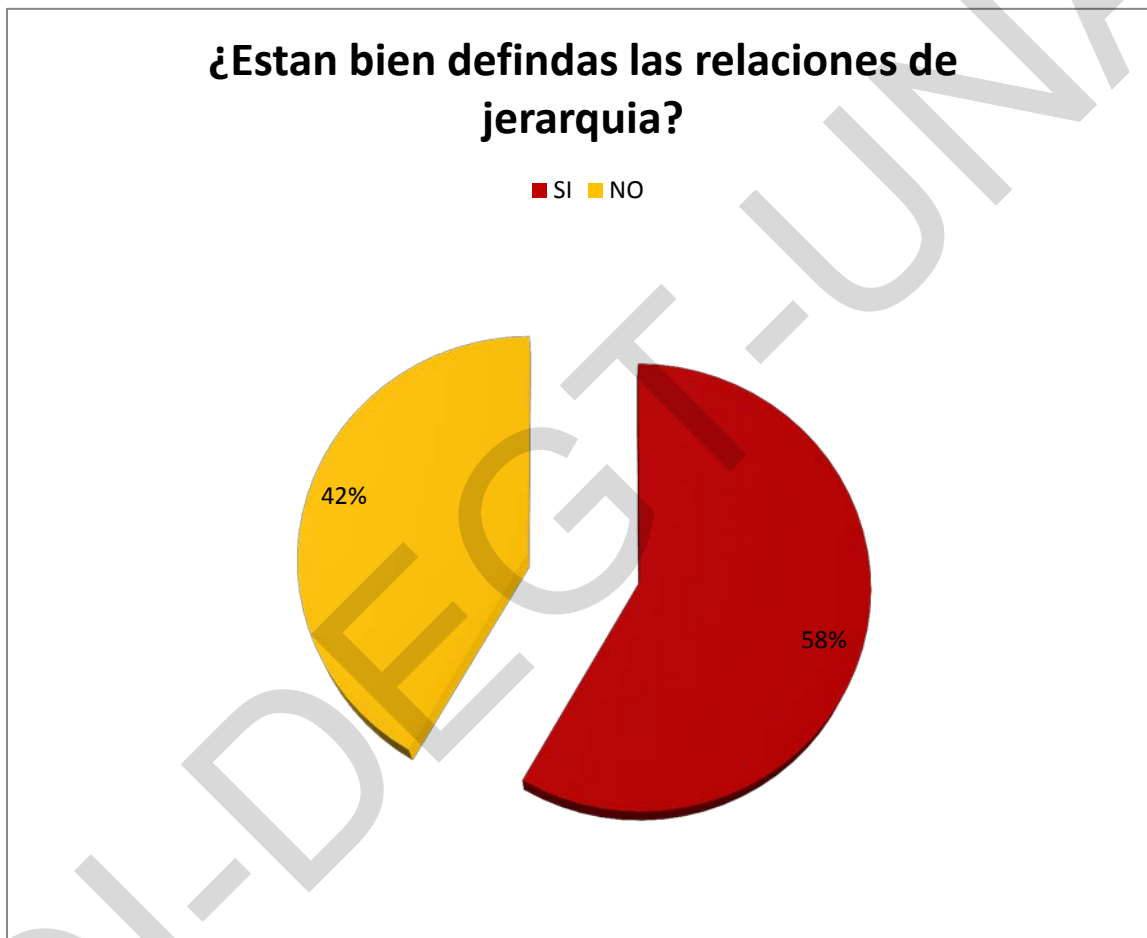
Descripción de los Datos:

El organigrama que existe en la alcaldía no representa gráficamente los niveles de jerarquía, coordinación y comunicación entre los miembros de la municipalidad.

13) ¿Están bien definidas las líneas de jerarquía?

Grafico 13

Porcentaje de empleados que saben si están bien definidas las relaciones de jerarquía de la alcaldía Municipal



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

Los empleados en la práctica y desarrollo de sus actividades reconocen al alcalde y vice alcalde, como las autoridades máximas, incluyendo a la Administradora.

14) ¿Están bien definidas las líneas de comunicación?

Grafico 14

Porcentaje de empleados que saben si están bien definidas las líneas de comunicación de la alcaldía Municipal.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

El desconocimiento de las líneas de comunicación y la jerarquía en cada uno de los niveles de responsabilidad no permiten una buena coordinación entre los empleados lo que al final se traduce en ineficiencia en la coordinación de las tareas y la capacidad operativa reducida de sus funciones.

15) ¿Están bien definidas las relaciones de coordinación?

Grafico 15

Porcentaje de empleados que saben si están bien definidas las relaciones de coordinación de la alcaldía Municipal



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

Desde el punto de vista financiero esto se traduce en que más de la mitad de los empleados de la alcaldía en la práctica de sus funciones reducen el rendimiento de los fondos asignados o recaudados por la municipalidad, debido a que no existe coordinación adecuada y que podría reducir la aplicación de proyectos que permitan el desarrollo de la comunidad.

16) ¿Considera usted que todos los puestos de la alcaldía están reflejados en el organigrama?

Grafico 16

Porcentaje de empleados que saben si todos los puestos están reflejados en el organigrama de la alcaldía Municipal



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

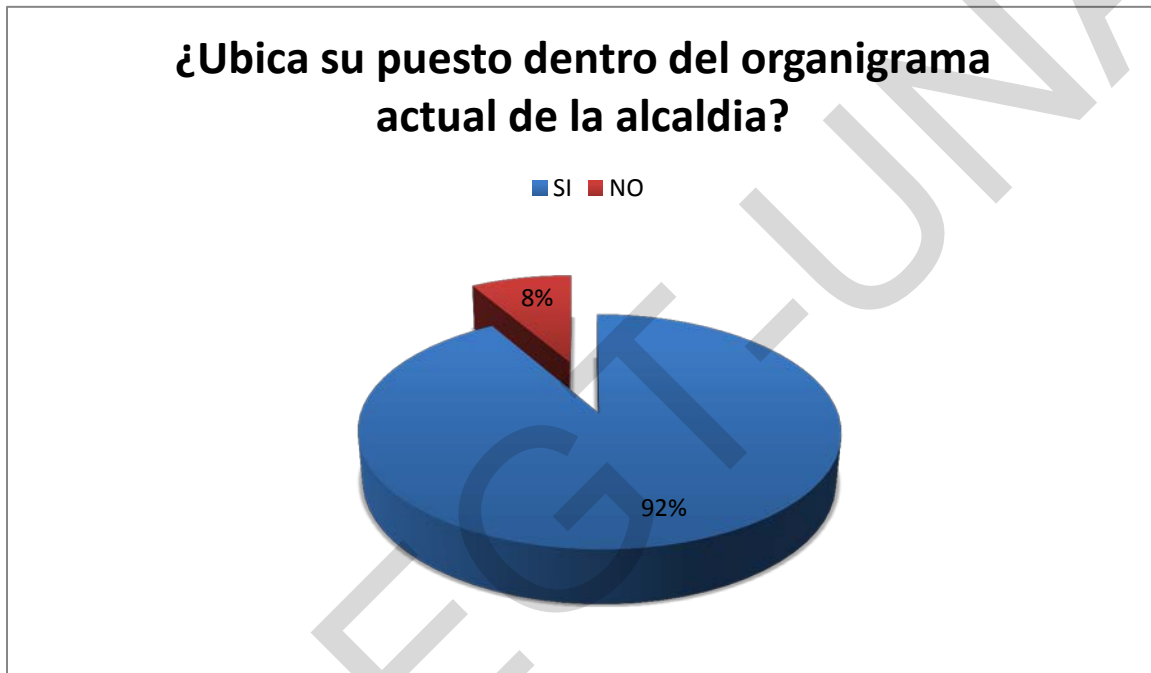
Descripción de los Datos:

Por no contar con un organigrama que refleje cada uno de los departamentos de la alcaldía, siendo este una herramienta vital para la organización de la comuna existe descoordinación entre los miembros de la alcaldía municipal.

17) ¿Ubica su puesto dentro del organigrama actual de la alcaldía Municipal?

Grafico 17

Porcentaje de empleados que ubican su puesto dentro del organigrama de la alcaldía Municipal.



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, 28 de Noviembre de 2011

Descripción de los Datos:

En la actualidad la Alcaldía Municipal cuenta con un diagrama que refleja la organización con la que funciona, pero este solo muestra las secciones que comprende y solo refleja la línea vertical del Sr. Alcalde hasta el último puesto de trabajo.

2.11. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Para realizar el diagnóstico de la municipalidad de Santiago Puringla, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, siendo estos los siguientes: Encuestas y entrevistas dirigidas a empleados de la alcaldía.

Encuestas aplicada a pobladores del municipio de Santiago Puringla:

La encuesta constaba de 17 preguntas dicotómicas, las que fueron contestadas por los empleados de la alcaldía, mediante el método personal bajo la supervisión de los encuestadores.

De acuerdo a las encuestas realizadas a los empleados de la alcaldía municipal, es notorio que existe desorganización y que no cuenta con herramientas que contribuyan a la mejora de la gestión administrativa, la falta de un organigrama no permite definir la línea de jerarquía, líneas de comunicación, coordinación verticales y horizontales entre los departamentos, las funciones de cada uno de los puestos se definen de forma empírica y acorde a las necesidades y lineamientos emanados por el Sr. Alcalde municipal y la experiencia adquirida en la práctica por los empleados.

Para solucionar la problemática interna de esta municipalidad es imperante la implementación de un manual de puestos y funciones que defina de forma objetiva las funciones de cada empleado, a fin de hacer más eficiente el desempeño de cada empleado, contribuyendo así con el desarrollo de la comunidad.

Mediante la entrevista realizada a cada uno de los empleados, se confirmó que las tareas y funciones que desempeñan, son desarrolladas acorde a la guía e intuición del Sr. Alcalde, administradora y los regidores y la experiencia que han adquirido durante el tiempo que tienen de laborar en la comuna, desarrollando proyectos de beneficio comunitario.

Toda esta información nos indica la importancia que tiene el contar con un recurso humano conocedor de sus funciones y responsabilidades en la alcaldía para la satisfacción de la población con su corporación municipal.

En la encuesta a los empleados de la alcaldía se puede mencionar que no todos conocen las funciones de su puesto de trabajo y que desempeñan su trabajo en una forma empírica acorde a la experiencia adquirida y los lineamientos emanados por las autoridades municipales.

En tal sentido este trabajo de investigación contribuye con la Alcaldía Municipal de Santiago Puringla, proporcionando la propuesta de una herramienta que contribuirá a mejorar la gestión administrativa como ser un manual de puestos y funciones adaptado a las necesidades de esa Alcaldía Municipal.

La información nos muestra claramente la necesidad urgente de que la alcaldía cuente con un manual de puestos y funciones a fin de organizar, definir las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la alcaldía de Santiago Puringla para eficientar su trabajo y además de una manera más ordenada, contribuir mediante el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de las metas de sus puestos de trabajo contribuyendo a alcanzar los objetivos de la alcaldía municipal.

CAPITULO III

MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO PURINGLA



DEPARTAMENTO DE LA PAZ

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES DE LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES

AÑO 2012

INTRODUCCION

La sana administración y organización que deba regir la Municipalidad comienza desde el más pequeño hasta el más elevado de sus representantes, y cada uno de ellos debe velar por el estricto cumplimiento de las normas y disposiciones que rigen las leyes nacionales, es por eso que nace el presente manual como una herramienta que servirá de guía a la municipalidad para el control de los puestos y funciones que demande cada uno de los empleados para el cumplimiento de sus responsabilidades y que además es una prolongación de las legislaciones nacionales “Ley de Ley de Servicio Civil y Ley de Municipalidades y su Reglamento”.

Es básico para la Municipalidad de Santiago Puringla, Departamento de La Paz, llevar a cabo el proceso de identificar y agrupar el trabajo a ejecutarse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad, establecer las relaciones jerárquicas con el fin de hacer posible que las personas trabajen coordinadamente y en forma efectiva para alcanzar los objetivos propuestos por las autoridades municipales.

A través del presente Manual se constituye comprender la estructura organizativa de la Municipalidad, en lo que se refiere a relaciones de autoridad, descripción de funciones ideales de las unidades y procesos de comunicación.

Para su elaboración, se realizó una encuesta dirigida a conocer de parte de cada empleado (a), si conocían de la existencia de un manual de puestos y funciones y las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, la situación de la alcaldía municipal haciendo referencia a la gestión administrativa, a través de la aplicación de la encuesta y entrevista simultánea.

Esta herramienta incluirá funciones de los cargos que existen en base a las necesidades y capacidades de la Municipalidad. Realizar una división de trabajo racional y estimulante para el personal, en el cual se garantice el desarrollo de procesos, evitando la duplicidad de funciones.

OBJETIVOS Y FINES DEL MANUAL DE FUNCIONES

OBJETIVO GENERAL:

Contar con un Instrumento básico para la Administración Municipal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Dotar a la Municipalidad de Santiago Puringla, Departamento de La Paz con una herramienta técnica que defina e ilustre la estructura Organizativa y el Funcionamiento de cada una de las unidades o departamentos de acuerdo con sus respectivos objetivos.
2. Poseer una guía de trabajo, por medio de la definición de funciones y responsabilidades de cada puesto o cargo.
3. Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los colaboradores y/o contrataciones futuras.
4. Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
5. Facilitar y proporcionar los procesos de capacitación, actualización, análisis, y evaluación de las funciones de cada funcionario.
6. Establecer requisitos para el desempeño de cada función.
7. Contribuir con la motivación y la promoción interna de los empleados.

PRINCIPIOS Y CRITERIOS GUIAS

Los Principios y Criterios guías utilizados en la elaboración del presente Manual son de aplicación general y sirven para lograr una buena organización.

Los Principios Fundamentales del presente se pueden resumir en el propósito, causa, la estructura y el Proceso de Organización.

CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN

PRINCIPIO DEL AREA DE MANDO:

En cada Puesto Administrativo existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, sin embargo dicho número podrá variar según las características y dinámica de cada Unidad o Departamento.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

PRINCIPIO DE JERARQUIA: Cuanto más claras sean las líneas de Autoridad, que van desde el más alto Ejecutivo de la Institución hasta cada subordinado, más efectivo será el Proceso de toma de decisiones y las comunicaciones.

PRINCIPIO DE DELEGACION: La Autoridad delegada en los administradores individuales deberá ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se espera.

PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA: La Responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución es Absoluta. Asimismo, el superior es Responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la Organización.

PRINCIPIO DE IGUALDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: La Responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de Autoridad que se haya delegado.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO: Cuanto más completa sea la definición de Autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las Instrucciones Recibidas, y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados.

PRINCIPIO DE NIVEL DE AUTORIDAD: Para que se mantenga la Delegación de Autoridad tal como se planeó, es necesario que quien la reciba tome decisiones que sean de su competencia, sin transferencias a los niveles superiores de la Organización.

PRINCIPIO DE DIVISION DEL TRABAJO: Cuanto más refleja la Estructura Organizacional una Clasificación de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas, cuanto más se elaboren las funciones y las relaciones de coordinación para adecuarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de ejecutarlas, más eficiente y eficaz será la estructura de la Organización.

PRINCIPIO DE DEFINICION FUNCIONAL: Cuanto más clara sea la definición que tenga un Puesto o Departamento de los resultados esperados, de las actividades que han de llevarse a cabo, de la Autoridad Organizacional delegada y de las relaciones de Autoridad y de Información con otros puestos, más eficazmente podrán los individuos responsabilizados contribuir al Logro de los Objetivos de la Institución.

PRINCIPIO DE SEPARACION: Si algunas actividades están estructuradas para realizar Comprobaciones sobre otras, los individuos encargados de las primeras no pueden ejercer bien su responsabilidad si reportan al Departamento cuya actividad deben evaluar.

FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

Concepto de Municipios

El municipio es una población o asociación de personas residentes en un término municipal, gobernada por una **Municipalidad** que ejerce y extiende su autoridad en su territorio (Artículo 2, de la Ley de Municipalidades).

Concepto de Municipalidad

Es el órgano de Gobierno y administración del municipio

Finalidad de la Municipalidad

La Municipalidad existe para conseguir los siguientes fines:

1. Lograr el bienestar de los habitantes
2. Promover su desarrollo integral y
3. Preservar el medio ambiente

Sobre la base de las facultades otorgadas por la Constitución de la República, Ley de Municipalidades y demás Leyes, sus objetivos serán los siguientes:

1. Velar por que se cumplan la Constitución de la República, Ley de Municipalidades y demás leyes.
2. Asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio.
3. Alcanzar bienestar social y material del municipio, ejecutando programas de obras y servicios públicos.
4. Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívicas culturales del municipio, fomentarlas y difundirlas por si o en colaboración con otras entidades públicas o privadas.
5. Proporcionar la integración regional.
6. Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente.
7. Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio.

8. Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales; de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional.
9. Consecuentemente, las Municipalidades tendrán las siguientes facultades y atribuciones: (Artículo 13y18 de la Ley de Municipalidades):
10. Elaboración y ejecución de planes de desarrollo del municipio.
11. Control y regulación del desarrollo urbano, uso y administración de las tierras municipales, ensanchamiento del perímetro de las ciudades y mejoramiento de las poblaciones de conformidad con lo prescrito en la ley.
12. Ornato, aseo e higiene municipal.
13. Construcción de redes de distribución de agua potable, alcantarillado para aguas negras y alcantarillado pluvial, así como su mantenimiento y administración.
14. Construcción y mantenimiento de vías públicas por si o en colaboración con otras entidades.
15. Construcción y administración de cementerios, mercados, rastros y procesadora de carnes, municipales.
16. Protección de la ecología del medio ambiente y promoción de la reforestación.
17. Mantenimiento, limpieza y control sobre las vías públicas urbanas, aceras, parques y playas que incluyen su ordenamiento, ocupación, señalamiento vial urbano, terminales de transporte urbano e interurbano. El acceso a estos lugares es libre, quedando, en consecuencia, prohibido cualquier cobro, excepto cuando se trate de recuperación de la inversión mediante el sistema de contribución por mejoras legalmente establecido.
18. Fomento y regulación de la actividad comercial, industrial, de servicios y otros.
19. Control y regulación de espectáculos y d establecimientos de inversión público, incluyendo restaurantes, bares, clubes nocturnos, expendios de aguardientes y similares.
20. Suscripción de convenio con el Gobierno Central y con otras entidades descentralizadas con las cuales concurra en la explotación de los recursos,

- en los que figuren las áreas de explotación, sistemas de reforestación protección del medio ambiente y pagos que les correspondan.
21. Las entidades con las que las Municipalidades acuerden los convenios mencionados, otorgan permisos o contratos, observando lo prescrito en los convenios.
 22. Promoción del turismo, la cultura, la recreación, la educación y el deporte.
 23. Creación y mantenimiento de cuerpo de bomberos.
 24. Prestación de los servicios públicos locales y mediante convenio. Los servicios prestados por el Estado o instituciones autónomas, cuando convenga la Municipalidad.
 25. Celebración de contratos de construcción, mantenimiento o administración de los servicios públicos u obras locales con otras entidades públicas o privadas, según su conveniencia, de conformidad con la Ley.
 26. Cuando las municipalidades otorguen el contrato para la construcción de obras o prestaciones de servicios municipales o empresas particulares con recursos de estas, podrán autorizarlas a recuperar sus costos y obtener una utilidad razonable por medio del sistema de cobro más apropiado, sin perjuicio de los derechos que correspondan a la Municipalidad.
 27. Coordinación e implementación de las medidas y acciones higiénicas que tiendan asegurar y preservar la salud y bienestar general de la población, en lo que al efecto señala en Código de Salud.
 28. Gestión, construcción y mantenimiento, en su caso, de los sistemas de electrificación del municipio, en colaboración con la Empresa Nacional Energía Eléctrica.
 29. Coordinación de sus programas de desarrollo con los planes de desarrollo nacionales.
 30. Las municipalidades están en la obligación de levantar el catastro urbano y rural de su término municipal y elaborar el Plan regulador de las ciudades.
 31. Se entiende por Plan Regulador el instrumento de planificación local que definen un conjunto de planos, mapas, reglamentos, y cualquier otro documento gráfico o de otra naturaleza, la política de desarrollo y los

planes para la distribución de la población, usos de la tierra, vías de circulación, servicios públicos, facilidades comunales, saneamientos y protección ambiental, así como la de construcción y rehabilitación de áreas urbanas.

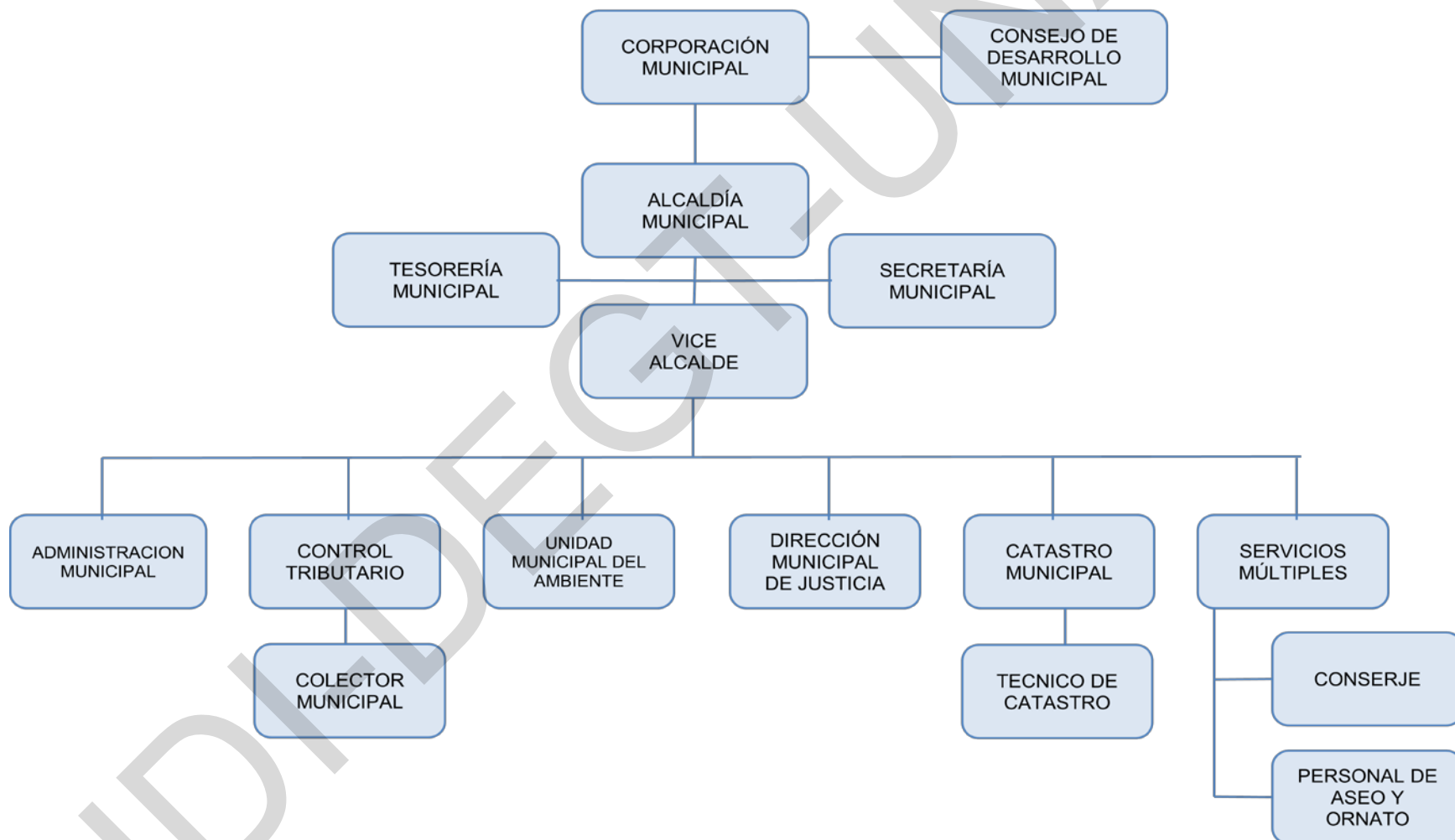
MARCO JURÍDICO

El marco jurídico que define la autonomía, facultades y obligaciones del municipio es el siguiente:

1. La Constitución de la República
2. Ley de Municipalidades (Decreto 134-90 sus Reformas y Reglamento)
3. Ley de Policía
4. Ley de Administración del Estado y sus Reformas
5. Ley contra el Enriquecimiento Ilícito de los Servicios Públicos.
6. Ley Orgánica del Presupuesto
7. Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.
8. Otras Leyes Administrativas conexas aplicables al régimen municipal.

Por lo tanto, todos los conceptos desarrollados en este manual se sujetan a dichos ordenamientos.

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA MUNICIPALIDAD SANTIAGO PURINGLA



PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es la dotación y ordenamiento de los recursos humanos y técnicos necesarios para el buen funcionamiento de la Municipalidad y para alcanzar los objetivos que constituyen la finalidad del municipio.

La organización esencialmente consiste en la definición de tareas, asignadas de responsabilidades y la delegación de autoridad para alcanzarlas. La organización se desenvuelve siempre en un ambiente de interacción (trabajo) cuyo funcionamiento depende esencialmente de la coordinación entre las distintas unidades o personas.

El modelo de organización que se presenta en este Manual, se basa en el ordenamiento primario de las funciones y atribuciones que señala la Ley de Municipalidades y que de aplicación en todos los municipios de nuestro país. El ordenamiento secundario o sea la creación y conformación de unidades que la ley le permite sean hechas a voluntad y conveniencia de la Municipalidad, o preparado considerando las necesidades, los recursos humanos, técnicos, financieros y de capacidad instalada de la Municipalidad.

Esta organización puede ser modificada de acuerdo a las necesidades de crecimiento de la municipalidad en la contribución al desarrollo de la comunidad. Para la modificación debe evaluarse las posibilidades de identificar los elementos que no permiten que la Municipalidad cumpla con sus responsabilidades y objetivos.

En todo caso la organización tiene como propósito, coordinar las diferentes funciones o acciones para lograr los objetivos de la Municipalidad sin pérdida de esfuerzo y tiempo y en un ambiente de "Armonía"; pretendiendo a través de la misma hacer el máximo aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas y los medios financieros y técnicos que se dispone.

Para ello se consideraron los siguientes preceptos:

1. UNIDAD DE DIRECCION: Todos los componentes de la Organización tienen que contribuir a la consecución del Objetivo Institucional.

2. PRINCIPIO DE EFICIENCIA: Una Organización es eficiente si se estructura de tal forma que ayude al logro de los Objetivos de la Institución con el mínimo de consecuencias o costos no deseables.

MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

El marco legal de la Municipalidad establece las bases de la organización municipal por cuanto define responsabilidades específicas señalando la creación de algunas unidades o puestos en forma precisa. Fuera de esta disposición, la Corporación Municipal tiene libertad para establecer esquemas complementarios, siguiendo criterios racionales y técnicos.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es uno de los procesos de organización o de la estructura que permite asignar responsabilidades por áreas de especialización y ejecutar un adecuado control operacional. Es allí, que a través de la Departamentalización se diferencian las distintas labores en sentido horizontal y vertical, definiendo entre ellos los mecanismos de control y coordinación; sin embargo, para que se pueda producir un adecuado control, es necesario establecer también el número de unidades y personas que deben ser supervisadas por su jefe.

DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Por la naturaleza misma de la Municipalidades, la descentralización y delegación de autoridad son mecanismos que de acuerdo al tamaño de su organización y disponibilidad de recursos se vuelven por si necesarios, ya que por medio de estos, se hace más ágil y oportuna al tomar decisiones, más eficiente la administración permite al Alcalde Municipal, mayor amplitud para las proyección y atención a la comunidad, liberándolo asimismo de las tareas meramente operativas las que puedan ser desempeñadas por la persona capaz que el designe, y sin que por ello pierda el nivel de autoridad que por ley le corresponde.

NOTA: El esquema de organización que se presenta es un enfoque funcional en donde se establecen los Departamentos que van a ejecutar tareas diferentes y

que debido a la capacidad financiera y de recursos humanos de las Municipalidad de Santiago Puringla, algunas de estas funciones serán desempeñadas en forma Ad-hoc por los funcionarios que designe el Alcalde Municipal siempre y cuando estas se realicen en su totalidad y no sean incompatibles.

CORPORACION MUNICIPAL

La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y es la máxima autoridad dentro del término municipal (Artículo 25, Capítulo III Ley de Municipalidades), en consecuencia, le corresponde ejercer las facultades siguientes:

1. Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con la Ley.
2. Crear, suprimir, modificar y trasladar unidades administrativas internas. Asimismo, podrá crear y suprimir empresas, fundaciones o asociaciones, de conformidad con la Ley, en forma mixta para la prestación de los servicios municipales.
3. Aprobar el presupuesto anual, al más tardar el treinta (30) de noviembre del año anterior, así como sus modificaciones. Efectuar el desglose de las partidas globales y aprobar previamente los gastos que se efectúen con cargo a las misas.
4. Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad.
5. Nombrar los titulares de Secretaría, Auditoría, Tesorería y a propuesta del Alcalde los Alcaldes Auxiliares.
6. Dictar todas las medidas de ordenamiento urbano.
7. Aprobar anualmente el Plan de Arbitrios, de conformidad con la Ley.
8. Conferir, de conformidad con la Ley, los poderes que se requieran.
9. Celebrar asambleas de carácter consultivos en cabildo abierto con representantes de organizaciones locales, legalmente constituida, como ser: Comunales, sociales, gremiales, sindicales, ecológicas y otras que por su

naturaleza lo ameritan, a juicio de la Corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad.

10. Convocar a plebiscito a todos los ciudadanos vecinos del término municipal, para tomar decisiones sobre asuntos de suma importancia, a juicio de la Corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad.
11. Recibir, aprobar o improbar todo tipo de solicitudes, informes, estudios y demás de acuerdo con la Ley deben ser sometidos a su consideración y resolver los recursos de reposición.
12. Crear premios y reglamentar su otorgamiento.
13. Aprobar la contratación de empréstitos y recibir donaciones, de acuerdo con la Ley.
14. Conocer en alzada de las resoluciones de las dependencias inmediatas inferiores.
15. Declarar es estado de emergencia o calamidad pública es su jurisdicción cuando fuere necesario y ordenar las medidas convenientes.
16. Designar los Consejeros Municipales.
17. Planear el desarrollo urbano determinado, entre otros, sectores residenciales, cívicos, históricos, comerciales, industriales y de recreación, así como zona oxigenantes, contemplando la necesaria arborización ornamental.
18. Disponer lo conveniente sobre trazado, apertura, ensanche y arreglo de las calles de las poblaciones y caseríos; y conceder permisos para ocuparlas con canalización subterránea y postes para alambres y cable eléctricos y de telecomunicaciones rieles para ferrocarriles, torres y otros aparatos para cables aéreos y en general, con accesorios de empresas de interés municipal.
19. Sancionar las infracciones a los acuerdos que reglamenten el urbanismo y planteamiento de las ciudades, con la suspensión de las obras, demolición de lo construido y sanciones pecuniarias.
20. Ejercitar de acuerdo con su autonomía, toda acción dentro de la Ley.

Para ejercer estas facultades, la Corporación Municipal nombrara las comisiones de trabajo que sean necesarias, las cuales serán presididas por el Regidor nombrado al efecto. Además:

1. Definir, aprobar y velar por que se cumplan los Planes de Desarrollo Municipal (urbano-rural) con definición de los objetivos estratégicos, metas e instrumentos para su ejecución, revisión y actualización permanente.
2. La programación con el Ministerio de Salud Pública y otras instituciones con fines similares.
3. La promoción de la educación, cultura y recreación en coordinación con las instituciones responsables de estas actividades.
4. Promover y contribuir al asentamiento de actividades económicas en el término municipal que contribuyan a mejorar los niveles de vida de la comunidad.
5. Promover y asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio.
6. Definir la política tarifaria para el cobro de la renta de los bienes municipales, tasa por servicios y contribución por mejoras e impuestos de bienes inmuebles.
7. Elaborar, aprobar e implantar los reglamentos que normen la operación y el mantenimiento de agua y alcantarillado, mercados, rastros, terminal de transportes, cementerios, y demás servicios públicos municipales.
8. Verificar los servicios de policía e Inspectoría municipal para que se cumplan los acuerdos, ordenanzas y demás disposiciones municipales y en caso necesario solicitar auxilio de la autoridad competente.
9. Aprobar el Manual de Organización y Funciones, y otras que se elaboren para mejorar la administración municipal.
10. Las demás que la Ley le señala.

MIEMBROS DE LA CORPORACION

La corporación Municipal está integrada por un Alcalde, un Vice Alcalde y ocho regidores propietarios, que señala la Ley (Artículo 26, Ley de Municipalidades).

Son deberes de los miembros de la Corporación Municipal (según el Artículo 29 de la Ley de Municipalidad):

1. Asistir puntualmente a las sesiones de la Corporación y de cabildo abierto.
2. Cumplir sus funciones con diligencia.
3. Emitir un voto en los asuntos que se sometan a decisión de la Corporación.
En ningún caso podrán abstenerse de votar, salvo que tuviese interés personal.
4. Cumplir las comisiones que le son asignadas.
5. Justificar las solicitudes de licencia para no asistir a sesiones.
6. Responder solidariamente por los actos de la Corporación Municipal, a menos que salve su voto; y
7. Las demás que la Ley señale.

Para el cumplimiento de sus atribuciones los miembros de la Corporación Municipal deberán:

1. Tomar las iniciativas de ley encaminadas a solucionar problemas que limiten el bienestar de la comunidad.
2. Mantenerse en contacto directo con la comunidad para conocer sus necesidades y proponer soluciones.
3. Velar porque la Ley de Municipalidades, su Reglamento, acuerdos, ordenanzas y demás disposiciones se cumplan.
4. Velar por la conservación del patrimonio municipal y el buen uso de los recursos humanos y económicos, denunciando, en el seno de la Corporación cualquier anomalía contraria a lo dispuesto.
5. Concretarse en el uso de la palabra al tema objetivo de discusión, así como guardar el debido respeto y compostura dentro del recinto de sesiones.

6. Solicitar la palabra a quien presida las sesiones de la Corporación, haciendo uso de ella para tratar asuntos en discusión.
7. Formular mociones y/o proposiciones.
8. Pedir revisión de los acuerdos municipales.
9. Solicitar información al Alcalde sobre el manejo y avance de las obras por contrato o administración.
10. Llamar al orden al Alcalde cuando en el desempeño de sus funciones violente las disposiciones de la Ley de Municipalidades y su Reglamento, así como de las disposiciones normativas de la administración municipal.
11. Las demás que le correspondan de conformidad con las leyes nacionales.

La Ley de municipalidades señala en el Artículo 30 numeral 3. Que está prohibido a los Regidores desempeñar cargos administrativos remunerados y aunque pudieran desempeñarse en forma no remunerada, tal situación resultaría inconveniente desde el punto de vista administrativo en vista de que causaría distorsiones en los esquemas jerárquicos de control y ejecución. Porque el realizar estas funciones, conllevaría a la organización, planeación, ejecución y control de las actividades asignadas y en un momento determinado conduciría a evaluar su propio trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Alcalde Municipal

Área Funcional: Administración Municipal

Reporta a: Corporación Municipal

Supervisa a: Todos los Departamentos

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos y Corporación Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Gobernación y Justicia, Congreso Nacional, Organismos Internacionales y Patronatos.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Representante Legal y Administrador de los Recursos del Municipio.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

La administración general y representación legal de la Municipalidad, presidir todas las sesiones, asambleas, reuniones y demás actos que realice la Corporación Municipal.

Dirigir, organizar, controlar y supervisar las actividades en general, financieras de toda la municipalidad. Responsable de la buena marcha de la municipalidad en los aspectos legales, disciplinarios administrativos, de personal y de instrucción.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Sancionar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones emitidos por la corporación Municipal convirtiéndolas en normas de obligatorio cumplimiento para los habitantes y demás autoridades.
2. Delegar en ausencia las funciones del Vice Alcalde Municipal.
3. Elaborar un informe trimestral sobre su gestión para presentarlo a la Corporación Municipal.
4. Elaborar un informe semestral al gobierno por conducto de la Secretaria de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia.
5. Someter a consideración y aprobación de la Corporación Municipal los asuntos siguientes:
 - a) Presupuesto por Programas del Plan Operativo Anual.
 - b) Plan de arbitrios.
 - c) Ordenanzas Municipales.
 - d) Reconocimientos que se otorguen a personas e instituciones por relevantes servicios prestados a la Comunidad.
 - e) Manual de Clasificación de Puestos y Salarios.
 - f) Reglamentos especiales.

TAREAS SECUNDARIAS

1. Elaborar un plan de Gobierno Municipal para la Oportuna Y eficaz Realización de los Objetivos.
2. Hacer efectivo por la vía administrativa y judicial, el cobro de los impuestos, tasas, servicios, contribuciones, multas y recargos establecidos por la Ley y Plan de Arbitrios.
3. Otorgar poderes especiales para pleitos a profesionales del derecho, para que demanden o defiendan a la Municipalidad en juicios civiles, criminales, administrativos, contencioso-administrativos y laborales.

4. Celebrar y Otorgar Contratos o concesiones públicas o privadas.
5. Otorgar instrumentos públicos para asuntos atinentes a la administración.

TAREAS EVENTUALES

- 1 Elaborar el plan anual de trabajo y someterlo a consideración de la Corporación Municipal para su aprobación. Este plan debe de considerar los componentes del presupuesto atendiendo su nivel de riesgo, seleccionando los procedimientos de control.
- 2 El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal y de los auditores externos cuando estos realicen sus visitas de campo.
- 3 Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación Municipal.
- 4 Otras funciones que las leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto debe ser desempeñado por personas electas por libre sufragio y deben ser profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, debe poseer una edad comprendida entre los 21 a 50 años.

El candidato ganador al ingresar deberá presentar la siguiente documentación:

1. Credencial del TSE
2. Currículum Vitae
3. Título o Diploma
4. Tarjeta de Identidad
5. Carnet del Seguro Social
6. Fianza de Fidelidad
7. Declaración Jurada de Bienes

Nivel educativo

Para ocupar y desempeñar el puesto, el candidato deberá poseer un título universitario en Administración de Empresas, Contaduría Pública o cualquier título de Ciencias Económicas.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer experiencia con un mínimo de cuatro (4) años en el manejo y administración de recursos y personal o posiciones similares.

UDI-DEGT-UNIAH

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Vice Alcalde Municipal

Área Funcional: Administración Municipal

Reporta a: Alcalde Municipal

Supervisa a: Todos los Departamentos

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos y Corporación Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Gobernación y Justicia, Congreso Nacional, Organismos Internacionales y Patronatos.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Colaboración, Apoyo y Sustitución en caso de ausencia de manera directa a la Alcaldía Municipal, en beneficio de la Comunidad y de la Municipalidad.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Asistir al alcalde en todas sus funciones, en ausencia o incapacidad lo sustituirá y cumplirá con las funciones delegadas por el alcalde municipal.

El puesto puede ser desempeñado cuando sea electo por libre sufragio por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 50 años.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

El Vice Alcalde Municipal sustituirá al Alcalde en su ausencia y sus funciones serán de apoyo en el área administrativa y manejo de proyectos comunitarios. Las cuáles serán delegadas por el Alcalde Municipal.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El candidato ganador al ingresar deberá presentar la siguiente documentación:

1. Credencial del TSE
2. Currículum Vitae
3. Título o Diploma
4. Tarjeta de Identidad
5. Carnet del Seguro Social
6. Declaración Jurada de Bienes

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñar el puesto, el candidato deberá poseer un título universitario en Administración de Empresas, Contaduría Pública o cualquier título de Ciencias Económicas.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto:	Tesorero Municipal
Área Funcional:	Departamento de Tesorería
Reporta a:	Corporación, Alcalde y Contador Municipal.
Supervisa a:	Una persona
Relaciones Internas con:	Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal.
Relaciones Externas con:	Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Gobernación y Justicia.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Realizar funciones de Recaudación de los Tributos y de otros Ingresos por la Municipalidad, ejercer Control y Registro de los Fondos Municipales que se recauden y de las Erogaciones efectuadas, haciendo cumplir los requerimientos del Presupuesto y de las disposiciones Legales de la Ley de Municipalidades y del Tribunal Superior de Cuentas.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

La recaudación y custodia en forma eficiente de los ingresos municipales, y la ejecución de los pagos respectivos.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

- 1 Efectuar los pagos contemplados en el Presupuesto y que llenen los requisitos legales correspondientes.
- 2 Registrar las cuentas municipales en libros autorizados al efecto.
- 3 Depositar diariamente en un Banco local preferiblemente del Estado, las recaudaciones que reciba la Corporación Municipal.
- 4 Informar mensualmente a la Corporación Municipal del movimiento de ingresos y Egresos.
- 5 Informar en cualquier tiempo a la Corporación Municipal, de las irregularidades que dañaren los intereses de la Hacienda Municipal.
- 6 Rendir fianza o caución que señala la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.

TAREAS SECUNDARIAS

- 1 Custodiar los valores y títulos del municipio e instrumentos de garantía extendidos a nombre de la Municipalidad.
- 2 Mantener un registro de los bienes inmuebles que son arrendados por la Municipalidad;
- 3 Revisar los formularios de ingresos y gastos para la rendición de cuentas al Tribunal Superior de Cuentas.
- 4 Registrar en un libro auxiliar los ingresos y gastos diarios.
- 5 Celebrar convenios de pagos de acuerdo a las normas que establezca el alcalde Municipal.
- 6 Llevar la nómina de contribuyentes municipales.
- 7 Efectuar pagos de sueldos y salarios a los empleados municipales.
- 8 Disponer de toda la documentación necesaria para la práctica de arcos de caja.
- 9 Llevar un registro de control diario y mensual de los depósitos en las diferentes cuentas bancarias.

10 Elaborar un detalle de las transferencias, subsidios y donaciones recibidas en la Municipalidad.

TAREAS EVENTUALES

- 1 Elaborar el plan anual de trabajo y someterlo a consideración de la Corporación Municipal para su aprobación. Este plan debe de considerar los componentes del presupuesto atendiendo su nivel de riesgo, seleccionando los procedimientos de control.
- 2 El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal y de los Auditores externos cuando estos realicen sus visitas de campo.
- 3 Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación, Alcalde y Contador Municipal.
- 4 Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requerimientos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 40 años.

El candidato a ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométrico
8. Fianza de Fidelidad

9. Declaración Jurada de Bienes

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá poseer el título de Perito Mercantil y Contador Público o su equivalente como mínimo.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer como mínimo (2) dos años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

UDI-DEGT-UNIAH

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Secretario Municipal

Área Funcional: Departamento de Secretaria

Reporta a: Corporación Municipal

Supervisa a: Nadie

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Formalizar todos los Actos Administrativos de la Corporación Municipal.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Prestar apoyo administrativo en todo lo referente a la Corporación Municipal, auxiliando a todas las comisiones nombradas por la Corporación y realizando un trabajo pulcro en lo referente a la recopilación, disposición y archivo de todos los acuerdos, sesiones actos y resoluciones del Alcalde.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Concurrir a las sesiones de la Corporación Municipal y levantar las actas correspondientes.
2. Certificar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.

3. Comunicar a los miembros de la Corporación 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 y resoluciones del Alcalde y de la Corporación Municipal.
10. Emitir constancia mensual de asistencia de los regidores a sesiones para respaldar el pago de dietas.

TAREAS SECUNDARIAS

1. Organizar y dirigir el protocolo en los eventos o ceremonias oficiales que efectúe la Municipalidad.
2. Llevar registros de la información estadística actualizada correspondiente a cada sesión para lo cual requerirá informes periódicos de cada una.
3. Elaborar y mantener un registro personal de cada funcionario y empleado de la Municipalidad.

TAREAS EVENTUALES

1. Elaborar el plan anual de trabajo y someterlo a consideración de la Corporación Municipal para su aprobación. Este plan debe de considerar los componentes del presupuesto;
2. El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal.

3. Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación y Alcalde Municipal.
4. Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 18 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométrico

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá poseer el título de educación secundaria o su equivalente como mínimo.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer como mínimo (2) dos años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Administrador Municipal

Área Funcional: Gerencia Administrativa

Reporta a: Alcalde Municipal

Supervisa a: Departamentos Administrativos

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Gobernación y Justicia y Organismos Nacionales e Internacionales.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración interna de la municipalidad, ejecutando las instrucciones emitidas por el alcalde para las actividades que realiza la municipalidad en la rama administrativa ser parte del proceso de selección, evaluación del personal que se contrate y la evaluación periódica del personal ya contratado, atendiendo y brindando soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

En la Oficina encargada por la delegación expresa del Alcalde Municipal de ejercer la Administración de la Municipalidad, siendo el Administrador el responsable de dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades administrativas y técnicas de las dependencias operativas que están bajo su

jerarquía. Su creación se fundamenta en el Artículo 25, Numeral 2 y el Artículo 63 de la Ley de Municipalidades.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y técnicas del nivel operativo, interviniendo con el cumplimiento de las funciones de cada uno de los departamentos.
2. Asistir administrativa y técnicamente al Alcalde Municipal.
3. Elaborar con la participación de los Departamentos correspondientes, el anteproyecto del Plan Operativo Anual de las diferentes dependencias bajo su mando y dar el seguimiento y evaluación respectiva.
4. Participar en la Elaboración del Anteproyecto de Presupuesto junto a las disposiciones correspondientes y velar por su correcta ejecución y control.
5. Participar y supervisar la elaboración del anteproyecto de Plan de Arbitrios y velar por su correcta aplicación.
6. Coordinar los trabajos para presentar a las Comisiones Corporativas correspondientes, los anteproyectos del Plan Operativo, Presupuestos y sus disposiciones y Plan de Arbitrios.
7. Supervisar directamente el proceso de compras y suministros a efecto de que se cumpla con el reglamento correspondiente y a las Leyes aplicables.
8. Preparar los estudios financieros de Programas y Proyectos de la Municipalidad evaluando las necesidades, posibilidades y condiciones de financiamiento interno y externo.
9. Velar porque los Planes, Programas y Proyectos Municipales se implanten en tiempo y a costos previstos en el presupuesto de gasto de los distintos Departamentos.
10. Convocar a los Jefes de Departamentos a sesiones de trabajo, para conocer el avance del mismo.

TAREAS SECUNDARIAS

1. Acatar y hacer cumplir las disposiciones de la Corporación y Alcalde Municipal.
2. Llevar a cabo la administración del personal municipal y proponer al Sr. Alcalde, después del análisis correspondiente, el nombramiento y remoción del personal bajo su mando.
3. Velar porque los manuales, reglamentos métodos y procedimientos de trabajo aprobados por la Corporación Municipal se implanten y se les dé seguimiento.
4. Coordinar y controlar la ejecución de los convenios de asistencia técnicas y financieras con instituciones públicas y privadas.
5. Revisar y dictaminar sobre los convenios y/o contratos que utilice la Administración Municipal y demás documentos que para tal efecto se sometan a firma del Alcalde Municipal.
6. Evaluar la estructura Organizativa y recomendar ampliaciones o reducciones a la misma.
7. Controlar la asistencia diaria del personal.
8. Manejo de los expedientes de todo el personal.
9. Aplicación y seguimiento de las normas disciplinarias de la municipalidad.
10. Participar en el proceso de selección y contratación y despido de personal.
11. Realizar actividades de motivación al personal mediante reconocimientos a la labor realizada eficientemente.
12. Remisión hacia el alcalde las solicitudes de aumento de sueldo por motivo de aplicación de Leyes del país.
13. Instrucción al departamento de contabilidad de las autorizaciones de aumento.
14. Elaboración de carnet de identificación para cada empleado.
15. Autorizar los permisos, licencias y permisos especiales del personal administrativo de la municipalidad.
16. Coordinar la capacitación y desarrollo del personal.

17. Elaborar programa de vacaciones para el personal y el pago de vacaciones.
18. Evaluar periódicamente el desempeño y retroalimentar al personal bajo su cargo.

TAREAS EVENTUALES

- 1 Asistir a sesiones regulares de la Corporación Municipal con voz, pero sin voto; excepto aquellas donde se traten asuntos que no son de su competencia.
- 2 Apoyar al Alcalde Municipal en la Gestión de los recursos necesarios para cubrir déficit operacional o el funcionamiento de las inversiones programadas en el presupuesto.
- 3 Participar en las Sesiones del Consejo de Desarrollo Municipal con voz pero sin voto.
- 4 Mantener informado al Alcalde Municipal mediante informes escritos (mensuales, trimestrales y anuales), sobre el avance de los programas y proyectos que estén ejecutando las dependencias operativas (Departamentos y Unidades).
- 5 Apoyar al Alcalde Municipal para gestionar y obtener conjuntamente con la Tesorería Municipal los recursos de transferencias del Estado, tal como lo establece la Ley de Municipalidades y su Reglamento.
- 6 Apoyar al Alcalde Municipal en atender y controlar el servicio de la deuda y en caso necesario elaborar propuestas de refinanciamiento en base a la capacidad económica y mejor convivencia municipal.
- 7 Apoyar al Alcalde Municipal, para manejar en coordinación con la Tesorería la gestión de préstamos y cualquier tipo de endeudamiento municipal.
- 8 Apoyar al Alcalde Municipal para dar seguimiento al flujo de efectivo y establecer las medidas correspondientes para mantener el equilibrio permanente de ingresos y egresos.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto debe ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 45 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum Vitae
3. Título o Diploma
4. Tarjeta de Identidad
5. Carnet del Seguro Social
6. Test Psicométricos.

Nivel Educativo

Para ser Administrador Municipal, se requiere ser Licenciado en Administración de Empresas, Gerencia de Negocios o carreras afines como mínimo poseer el título de perito mercantil y contador público.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer una experiencia mínima de tres (3) años en el campo de las ciencias de la administración y manejo de personal, honrado, ordenado de buenas relaciones interpersonales.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Control Tributario

Área Funcional: Departamento de Control Tributario

Reporta a: Administrador Municipal

Supervisa a: Una persona

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal.

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas y Secretaría de Gobernación y Justicia.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Supervisión, control, administración y planificación de la recaudación de los tributos.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Es el Departamento encargado de ejecutar la administración tributaria municipal que comprende el registro de contribuyentes, atención a los mismos, la facturación, la cobranza y la auditoría fiscal.

IV. DESCRIPCION ESPECÍFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de las unidades a su cargo.

2. Llevar el registro de contribuyentes por impuestos y tasa por servicios, derechos y permisos de operación de negocios, mediante la coordinación de labores de registro, facturación e inspección.
3. Verificar por contribuyente el pago de los tributos Municipales y de encontrarse solvente, extender la constancia de pago de solvencias correspondiente.
4. Efectuar el control de operación de toda actividad económica ubicada en termino Municipal, categorizándolas para efecto de pago de sus respectivos permisos de operación.
5. Coordinar con la Tesorería el movimiento de pagos y cuentas por cobrar a los contribuyentes.
6. Velar por el eficiente ejercicio de la cobranza de los tributos Municipales.
7. Elaborar conjuntamente con el Jefe de Departamento de Administración Financieras la policía de Recuperación de la mora y solicitar la Cooperación del Juzgado de Policía.
8. Velar porque se cumplan las disposiciones del Plan de Arbitrios en cuanto a montos, fechas y formas de pago.

TAREAS SECUNDARIAS

1. Supervisar la ejecución de los planes y programas de Auditoría Fiscal.
2. Coordinar con la oficina de Relaciones Publicas campañas de motivación a los contribuyentes, para el pago de los impuestos y tasas por servicios.
3. Coordinar acciones con el Departamento de Catastro para el registro y control de contribuyentes del impuesto sobre bienes inmuebles.
4. Adaptar y aplicar políticas fiscales que agilicen la captación de ingresos.
5. Orientar y supervisar la puesta en ejecución de nuevos sistemas de tasación, liquidación y recaudación de tributos municipales.
6. Revisar los casos de auditoría fiscal verificados, especialmente los impugnados.
7. Participar activamente en la elaboración de los anteproyectos de Presupuestos y Plan de Arbitrios.

8. Custodiar la documentación que respalde todas las actividades de Control Tributario.

TAREAS EVENTUALES

1. Preparar estadísticas tributarias que contribuya a visualizar objetivamente la gestión tributaria;
2. Actualizar periódicamente el inventario del equipo y mobiliario de su Departamento.
3. Refrendar con su firma los documentos y reportes que se asignan a la sección a su cargo.
4. Atender los reclamos que presenten los Contribuyentes;
5. Rendir informe mensual, anual y periódicos a su jefe inmediato;
6. Mantener con la debida confidencialidad toda la información que se encuentra a su custodia.
7. Realizar otras tareas afines que se le asignen.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, ser hondureño que este en el goce de sus derechos civiles y políticos, poseer una edad comprendida entre los 18 a 45 años y que mantenga buenas relaciones interpersonales.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad

6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométrico

Nivel de Educación

Para ser Jefe de Control Tributario se requiere, poseer el título de Perito Mercantil y Contador Público o Bachiller en Ciencias y Letras, con conocimientos amplios de la legislación tributaria y el marco legal municipal, que mantenga buenas relaciones interpersonales.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Colector

Área Funcional: Departamento de Control Tributario

Reporta a: Jefe de Control Tributario

Supervisa a: Nadie

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Gestionar cobros e impuestos a contribuyentes con cuotas fijas, impuestos, tasas y contribuciones.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Mantener los niveles óptimos de recaudación, gestionando cobros de impuestos y contribuciones en el municipio.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS ESPECÍFICAS

1. Resguarda y controla las especies y valores fiscales que utiliza para la gestión de cobranza.
2. Visita a los contribuyentes para gestionar cobros de impuestos con la modalidad de cuotas fijas.

3. Rinde cuenta diariamente en caja de los ingresos colectados conforme recibos emitidos.
4. Informa oportunamente a su responsable de cualquier tipo de problema relacionados con la cobranza del municipio así como de contribuyentes morosos y renuentes al pago.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 18 a 45 años.

El candidato al ingresar deberá presenta la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométrico

Nivel Educativo

Para ser Recolector se requiere, poseer el título de Perito Mercantil y Contador Público o Bachiller en Ciencias y Letras como mínimo.

Experiencia

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Unidad Municipal Ambiental

Área Funcional: Departamento de UMA

Reporta a: Corporación Municipal

Supervisa a: Nadie

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas y Secretaria de Gobernación y Justicia.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar por el buen cumplimiento de las leyes ambientales, otras leyes relativas a ese campo.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Esta dirección que depende de directamente de la Corporación Municipal tiene como objetivo fundamental velar por el cuidado de los servicios urbanos y rurales como ser: el alumbrado público, administración de cementerios, aseo y extracción de residuos, aseo de calles, señales de tránsito y pintado de calles, administración de áreas verdes, protección del medio ambiente y todo lo relacionado con el bienestar de la comunidad y que sean de competencia municipal.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Elaborar, ejecutar y evaluar en forma permanente un plan que contenga las acciones de servicios a la comunidad definidas en su objetivo general.
2. Recibir y canalizar a las unidades de su dependencia las denuncias que formule la comunidad por infracciones a las ordenanzas locales de aseo, medio ambiente y otros relacionados con la comunidad local.
3. Conservar y administrar las áreas verdes de la comunidad.
4. Mantener, controlar y resguardar el alumbrado público y ornamental de propiedad municipal y disponer su reposición y manutención.

TAREAS SECUNDARIAS

- 1 Velar y administrar los cementerios de la comunidad.
- 2 Ser unidad operativa en la prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofe.
- 3 Supervisión y control del aseo de las vías públicas, plazas, jardines y áreas verdes en general, así como la coordinación de acciones con otros organismos gubernamentales y privados para la preservación de dichas áreas.
- 4 Efectuar estudios y proponer medidas conducentes a satisfacer las necesidades de la comunidad en relación al mejoramiento ambiental.

TAREAS EVENTUALES

1. Elaborar y actualizar el plan de contingencia y someterlo a consideración de la Corporación Municipal para su aprobación. Este plan debe considerar los componentes de riesgo, seleccionando los procedimientos de control.
2. El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal y de los auditores externos cuando estos realicen sus visitas de campo.

3. Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación y Alcalde Municipal.
4. Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométricos

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá poseer un título profesional en relación al puesto.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Director de Justicia Municipal

Área Funcional: Departamento de Justicia

Reporta a: Alcalde Municipal

Supervisa a: Una Persona

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas y Secretaria de Gobernación y Justicia.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Prestar asesoría y defensa jurídica al Alcalde y a las unidades Municipales

III. NATURALEZA DEL PUESTO

La dirección de Justicia Municipal depende directamente del Alcalde Municipal, vela porque el accionar de la Municipalidad este ajustado al marco legal correspondiente.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

- 1 A requerimiento del Alcalde, iniciar y defender los juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés.
- 2 Informar en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales le planteen a petición del Jefe del área respectiva.

- 3 Velar porque los contratos y cualquier acto jurídico que celebre la Municipalidad se encuentre ajustado a Derecho.

TAREAS SECUNDARIAS

- 1 Emitir los informes que le solicite el Alcalde para efectuar consultas o peticiones al Tribunal Superior de Cuentas, cuando existan vacíos en la Ley o existan disposiciones contradictorias.
- 2 Mantener actualizada la legislación relativa a las municipalidades, leyes, reglamentos y decretos, informando de las innovaciones respecto a las disposiciones legales y reglamentos pertinentes.
- 3 Mantener archivos de las ordenanzas, reglamentos, concesiones, convenio, actos y contratos firmados por la Municipalidad.
- 4 Deberá efectuar las investigaciones y sumarios administrativos que ordene el Alcalde.

TAREAS EVENTUALES

- 1 Elaborar el plan anual de trabajo de su área y someterlo a consideración de la corporación Municipal para su aprobación.
- 2 El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal y de los Auditores externos cuando estos realicen sus visitas de campo.
- 3 Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación y Alcalde Municipal.
- 4 Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométricos

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá ser profesional en Derecho.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Jefe de Catastro

Área Funcional: Departamento de Catastro

Reporta a: Contador Municipal

Supervisa a: Una persona

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes, Tribunal Superior de Cuentas y Secretaría de Gobernación y Justicia.

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Estudiar, analizar proponer y ejecutar las medidas relacionadas con la planificación urbana rural y comunal

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Además de planificación urbana y rural también gestiona las medidas y distribución catastral y en relación a esto se realizan los cobros de los impuestos y tasas conforme a la Ley de Municipalidades y Plan de Arbitrios.

IV. DESCRICION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

1. Elaborar el Plan de Arbitrios conforme a la Ley de Municipalidades y su Reglamento General.

2. Realizar los cálculos y cobros de los impuestos, servicios y tasas a cada contribuyente conforme al Plan de Arbitrios.
3. Elaborar los detalles de los contribuyentes que se les cobras los impuestos de bienes inmuebles, vecinal, industria y comercio tal y como los solicita el Tribunal Superior de Cuentas.
4. Actualizar la base de datos de los contribuyentes de los diferentes impuestos tasas y servicios cobrados por la Municipalidad.
5. Elaborar el detalle de la mora tributaria por antigüedad de saldos.
6. Elaborar y mandar requerimientos de cobros a los contribuyentes morosos con sus impuestos.

TAREAS SECUNDARIAS

1. Realizar mediadas y remedidas de los terrenos ejidales cuando se soliciten dominios plenos.
2. Resguardar el equipo delicado que posee el departamento para la ejecución de su trabajo.
3. Actualizar el levantamiento catastral urbano y rural del municipio.
4. Actualizar la tabla catastral tal y como los establece la Ley.
5. Fiscalizar construcciones en ejecución para verificar los permisos correspondientes.
6. Tramitar los permisos de edificación de obras que se efectúen en las áreas urbanas y rurales de la comuna obras nuevas, ampliaciones, transformaciones y otras.
7. Inspeccionar denuncias relacionadas con dimensiones de predios, accesibilidad a vías y otros.

TAREAS EVENTUALES

1. Elaborar el plan anual de trabajo y someterlo a consideración de la Corporación Municipal para su aprobación. Este plan debe de considerar los componentes del presupuesto atendiendo su nivel de riesgo, seleccionando los procedimientos de control.

2. El plan debe estar disponible para revisión de la Corporación Municipal y de los Auditores externos cuando estos realicen sus visitas de campo.
3. Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación y Alcalde Municipal.
4. Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 21 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación y exámenes:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Título o diploma
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social
7. Test Psicométrico

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñar en el puesto, el candidato deberá poseer grado de Perito Mercantil y Contador Público.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de dos (2) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Conserje

Área Funcional: Departamento de Administración

Reporta a: Administrador Municipal

Supervisa a: Nadie

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes

II. OBLETIVOS DEL PUESTO

Agilizar la distribución de materiales, documentación requerida por los diferentes departamentos de la municipalidad.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

Realizar todas las actividades de consejería relacionado con el buen funcionamiento de las oficinas.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

- 1 Traer y dejar expedientes de la Secretaria Municipal.
- 2 Llevar y traer correspondencia a los diferentes departamentos de la Municipalidad.

- 3 Colaborar con los requerimientos de los diferentes departamentos de la Municipalidad para entregar correspondencia o realizar labores de Conserje que se requiera.
- 4 Apoyar en el departamento correspondiente en otras actividades que se requiera.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 17 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Referencias de trabajo
4. Tarjeta de identidad
5. Carnet del Seguro Social

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá poseer ciclo común como mínimo.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer un mínimo de un (1) años de experiencia en el cargo o posiciones similares.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Título del Puesto: Aseadora

Área Funcional: Departamento de Contabilidad

Reporta a: Contador Municipal

Supervisa a: Nadie

Relaciones Internas con: Todos los Departamentos, Corporación y Alcalde Municipal

Relaciones Externas con: Contribuyentes

II. OBJETIVOS DEL PUESTO

Mantener limpias las áreas de trabajo de la alcaldía.

III. NATURALEZA DEL PUESTO

La persona encargada del aseo en las oficinas municipales tiene como objetivo mantener el buen orden, presencia y limpieza de la comuna, siendo ante todo amable y servicial y procurando las responsabilidades de su puesto con puntualidad y cortesía.

IV. DESCRIPCION ESPECIFICA

TAREAS PRIMARIAS

- 1 Debe tener especial cuidado con los utensilios confiados a su persona, no derrochara, desperdiciara o descuidara los mismos.

- 2 Trabajaará con especial esmero para mantener la limpieza tanto en el interior y exterior del Palacio Municipal.
- 3 Cuidara de los detalles ornamentales como ser cuadros, plantas o adornos procurando su pulcritud y belleza.
- 4 Informará semanalmente a la administración sobre los materiales faltantes o las necesidades de su área para que esta sean inmediatamente satisfechas.
- 5 Realizar actividades no programadas cuando lo considere conveniente o a pedido expreso de la Corporación y Alcalde Municipal.
- 6 Otras funciones que las Leyes señalen o que su autoridad superior le designe.

V. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Requisitos

El puesto puede ser desempeñado por profesionales de ambos sexos, indistintamente su estado civil, poseer una edad comprendida entre los 18 a 40 años.

El candidato al ingresar deberá presentar la siguiente documentación:

1. Solicitud de empleo
2. Currículum vitae
3. Certificados de Estudio
4. Referencias de trabajo
5. Tarjeta de identidad
6. Carnet del Seguro Social

Nivel Educativo

Para ocupar y desempeñarse en el puesto, el candidato deberá poseer como mínimo educación primaria.

Experiencia Requerida

Para desempeñar el puesto con eficiencia el candidato deberá poseer como mínimo un (1) año de experiencia en el cargo o posiciones similares.

TERMINOLOGÍA

Para efectos de la aplicación de las Directrices Generales de Política de Clasificación y Valoración de Puestos en nuestro país, se considerarán las siguientes definiciones:

Administración:

La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

Asignación: acto mediante el cual se clasifica un puesto nuevo.

Ajuste Técnico: revaloración salarial específica de una clase o grupo de éstas, basada en razones técnico-jurídicas distintas al costo de vida.

Ascenso interino: promoción a un puesto de clase o nivel superior, en forma temporal, implicando un número de puesto diferente.

Ascenso en propiedad: promoción a un puesto de clase o nivel superior, en forma permanente, implicando un número de puesto diferente.

Cambio de nomenclatura: cambio en la clasificación de puestos.

Cargo: identificación de un puesto de trabajo por la función específica que lo conforma y que se puede distinguir en la municipalidad.

Estructura ocupacional: jerarquización de los puestos que posee una entidad, basada en la naturaleza del trabajo, niveles de complejidad, responsabilidades, requisitos y condiciones organizacionales entre otros factores, que se desprenden de los procesos que ésta ejecuta.

Evidencia de desempeño: es la prueba que demuestra que se ha logrado un resultado.

Estudio integral: análisis ocupacional de los puestos de cargos fijos de una organización, entidad o dependencia, que afecte al menos el 60% del total de puestos.

Factores de clasificación: elementos que definen una clase dentro de un manual tales como: naturaleza del trabajo, tareas, condiciones organizacionales y ambientales, características personales y requisitos académicos y legales.

Manual de Puestos Municipal: Manual Descriptivo de Puestos General que debe elaborar cada Municipalidad, el cual que ordena los procesos de trabajo en que participan los diferentes puestos de la organización.

Manual General de Puestos: Manual Descriptivo de Puestos Integral del Régimen Municipal, es el manual genérico con base en el cual las municipalidades deben elaborar y actualizar sus manuales de puestos.

Manual de puestos:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Manual de funciones:

Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de Puestos y Funciones: Son documentos que contienen información general y específica indispensable de cada puesto dentro de la organización, incluyendo objetivos, funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la Estructura Organizacional.

Mapeo de procesos: descripción de los objetivos, productos o servicios de os procesos municipales.

Organización Centralizada: una organización en que los ejecutivos de alto nivel toman la mayor parte de las decisiones y las pasan a los niveles inferiores para ser implementadas.

Organización Descentralizada: una organización que los gerentes de bajo nivel toman decisiones importantes.

Puesto: conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un servidor durante un tiempo ordinario de trabajo, para el cual existe el contenido presupuestario del respectivo pago.

Reasignación de puestos: cambio sustancial y permanente en la responsabilidad por resultados y niveles de responsabilidades de un puesto.

Reestructuración de clases: cambio que afecta a los puestos de una clase, al variar la estructura ocupacional.

Reorganización municipal: proceso político, administrativo y técnico, dirigido al fortalecimiento de la gestión municipal, que conlleva la creación, transformación o supresión de estructuras organizacionales de los órganos y entes de la municipalidad.

Relación de puestos: documento técnico legal que refleja la agrupación de todos los puestos ocupados y vacantes según clasificación, unidades administrativas y la asignación presupuestaria mensual y anual, correspondiente a los salarios base y pluses salariales legalmente establecidos.

Revaloración: modificación del salario base de las clases de puestos por concepto del aumento en el costo de vida o razones de tipo técnico jurídico.

Revaloración por ajuste técnico: revaloración salarial específica de una clase o grupo de éstas, basada en razones técnico-jurídicas distintas al costo de vida.

Serie: conjunto de clases comprendidas en un mismo campo de trabajo y que se distinguen entre sí por el grado de dificultad y responsabilidad de las tareas, determinando diferentes niveles.

Servidor interino: aquel que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, es nombrado en un puesto por un plazo definido.

Servidor en propiedad: aquel que de conformidad con la normativa o regulaciones vigentes, es nombrado en un puesto por plazo indefinido.

Suplencia o sustitución: nombramiento de un funcionario en forma temporal por ausencia del titular.

Ubicación por reestructuración: ubicación por reestructuración: Cambio en la clasificación de los puestos que ocurre como consecuencia de una variación en el

Manual General de Puestos, al adaptarse estos instrumentos a variaciones fundamentales y que tiene los mismos efectos de una reasignación.

Vacante: puesto que dispone de contenido presupuestario, pero no existe persona nombrada para el desempeño de sus deberes y responsabilidades, sea interina o en propiedad.

Valoración: proceso mediante el cual se asignan las remuneraciones a las clases de puestos, tomando en consideración el estudio de los niveles o grados de dificultad, responsabilidad y variedad de las tareas, los requisitos mínimos, los índices de costo de vida, encuestas de salarios y otros elementos de juicio de uso condicionado.

Análisis de puesto de trabajo: es el proceso consistente de describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios

DISPOSICIONES GENERALES

El presente Manual de Puestos y Funciones se complementa con los ajustes periódicos que se deben realizar al mismo y no puede ser modificado, sino por medio del acuerdo de la Corporación Municipal.

En ocasión de hacer las revisiones presupuestarias es conveniente también hacer revisiones al Esquema Organizacional; de tal manera que la estructura presupuestaria refleje la Organización en que va a estar apoyada.

No se pueden crear nuevas unidades, sin autorización de la Corporación Municipal y en todo caso las plazas que se asignen a las nuevas unidades deben estar previamente contempladas en el presupuesto, como plazas nuevas o como traslados.

Corresponde al Alcalde Municipal someter a consideración de la Corporación Municipal la Propuesta de mantener actualizado el Manual de Puestos y Funciones por lo cual, tendrá que realizar revisiones o evaluaciones periódicas y efectuar los ajustes correspondientes.

La evaluación de la organización se desarrollara en la medida que se haga necesario la reestructuración o reorganización o sea cuando la misma no permita cumplir con las metas, objetivos y planes para los cuales fue creada. La reorganización debe obedecer más que todo a las necesidades encontradas en la prestación de servicios a la comunidad, que podrían experimentar cambios en relación al crecimiento de la población u otros factores.

El Presente Manual de Puestos y Funciones para funcionarios y empleados de la Municipalidad de Santiago Puringla, Departamento de La Paz entrara en vigencia a partir del ____ de _____ de _____ siendo discutido y aprobado por la respetable Corporación Municipal de la Municipalidad de Santiago Puringla, Departamento de La Paz.

Alcalde Municipal

Vice Alcalde Municipal

Primer Regidor

Segundo Regidor

Tercer Regidor

Cuarto Regidor

Quinto Regidor

Sexto Regidor

CONCLUSIONES

1. Con la aplicación del instrumento para obtener información y las entrevistas realizadas a los empleados de la alcaldía de Santiago Puringla, se concluye que el personal, realiza las tareas inherentes a su puesto de acuerdo a la experiencia adquirida en el desarrollo de sus actividades y las instrucciones verbales emitidas por las autoridades municipales, ya que no cuentan con la guía que proporciona un manual de puestos y funciones, lo que se torna en un problema básico al no permitir el desarrollo de una excelente gestión administrativa que contribuya con el buen manejo de los proyectos orientados a cubrir las necesidades básicas de la población como ser, salud, educación, desarrollo y el crecimiento económico de la comunidad.
2. En el desarrollo de la investigación se comprobó, la falta de una adecuada gestión administrativa por parte del recurso humano dentro de la municipalidad de Santiago Puringla, el eficiente desempeño de los mismos se ve afectado por la falta de una herramienta que contribuya a mejorar la organización, la asignación de funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, así como una estructura bien definida que permita a cada uno de los empleados de la alcaldía municipal ubicar su puesto y conocer las líneas de comunicación, coordinación y jerarquía y de esa forma evitar que el alcalde sea recargado con funciones que no corresponden a su nivel de administración y dedique ese tiempo a lograr el desarrollo de la comunidad.
3. Con la elaboración de un manual de puestos y funciones para la alcaldía municipal de Santiago Puringla, quedara definido el perfil de cada puesto de trabajo y se contribuirá con la comuna en la asignación de funciones y responsabilidades a los empleados, mismas que de forma indirecta beneficiaran a la comunidad, ya que los empleados municipales dejaran de actuar de forma empírica, contribuyendo así al desarrollo de una buena gestión administrativa

aumentando los estándares de calidad en lo que respecta a la atención al público, a la eficiencia y eficacia de cada empleado en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades lo que se traducirá en desarrollo socioeconómico para la comunidad.

4. Mediante los instrumentos empleados en la investigación (encuesta y entrevista) se comprobó las deficiencias administrativas de que es objeto la Alcaldía Municipal, tales como la competencia de los empleados, la falta de interrelación entre los puestos de trabajo con fines de coordinación supervisión y control, las actividades encaminadas a la realización de proyectos que contribuyan al desarrollo del municipio y que las mismas se orienten y sean superadas mediante la organización.

RECOMENDACIONES

1. Con el afán de mejorar la gestión administrativa del recurso humano de la Alcaldía Municipal, las autoridades municipales deberán proponer a la corporación en pleno el presente manual de puestos y funciones para implementarlo en las actividades desarrolladas por los empleados de la municipalidad.
2. Socializar el manual de puestos y funciones con los empleados de la Alcaldía para definir claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.
3. Implementar el manual de puestos y funciones en la Alcaldía Municipal, mejorara el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de los empleados mediante lo cual contribuirán al logro de los objetivos de las autoridades municipales y proporcionaran una atención más eficiente a la población del municipio.
4. Al ser aprobada esta propuesta por las autoridades municipales del Municipio de Santiago Puringla, deberá ser revisado periódicamente para su actualización de acuerdo a las necesidades y los avances en gestión administrativa y los procesos administrativos.

Bibliografía

- (s.f.). En L. d. Municipalidades, *Artículo 0002* (pág. 5).
- (1987). En *Diccionario de la lengua española*. Editorial Océano.
- (1990). En L. d. Municipalidades, *Decreto Número 134-90* (pág. 6).
- (2010). En *enciclopedia encarta*.
- (2010). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas: www.ine.gob.hn
- (2011). Obtenido de Google Earth: www.google.hn/search?tbm.imagenes
- AHMON. (2005). *Transición para la Institucionalidad del Municipio Moderno*.
- Animales en peligro de extinción*. (2010). Obtenido de www.rn.gob.hn
- Armstrong. (s.f.). Recuperado el 02 de Noviembre de 2011, de <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php>
- (s.f.). artículo número 48, decreto No. 48-91. En AHMON, *Ley de Municipalidades*.
- (1990). artículos 12, 13 y 14. En d. N.-9. Diario oficial La Gaceta.
- Bateman, S. (2001). *Administración/una ventaja competitiva*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1987). En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (1987). En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Bejamil.
- Estrada, L. d. (1993). *Manuel de Historia del derecho*.
- Historia de Honduras*. (s.f.). Recuperado el 14 de Octubre de 2011, de www.historialapazhonduras.com/URL-santiagopuringla
- <http://Dewey.Uab.Es/Pmarques/Glosario.Htm>. (s.f.).

Indice de desarrollo humano, Programa Para el Desarrollo De Naciones Unidas PNUD. (2010). Obtenido de www.PNUD.doc

monografias.com. (s.f.). Recuperado el 01 de Noviembre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml# analisis>

Munich Galindo, G. M. (1998). *Fundamentos de la Administracion.* Salamanca, España .

OSORIO, A. J. (Marzo de 2006). Tesis de Diseño del Manual de Puestos y Funciones de la Institucion INTERVIDA. Guatemala, Guatemala, Universidad de San Carlos, Guatemala.

Plan de Desarrollo Integral Municipal, Vivienda e Infraestructura Social. (2008). Yogana, Estado de Oaxaca.

Posada, A. (1936). El Regimen Municipal de la ciudad moderna.

Secoff, m. (25 de Octubre de 2011). *Libro electronico, Honduras Universal.* Recuperado el 25 de Octubre de 2011, de www.angelfire.com/ca5/mas/dpmapas/lap/paz/paz.html

(s.f.). Situación y Análisis de la Cooperación Intermunicipal en Honduras. En L. A. USAID.

social, I. L. (2004). Marco Logico. *boletín del Instituto Latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social.*

Stoner, J. (1996). En J. Stoner. Prentice Hall.

Stoner, J. (1996). Prentice Hall.

Thompson, S. (2006). *Administracion.*

Turcios, J. A. (15 de Agosto de 2010). Alcalde Municipal. (M. A. Avila, Entrevistador)

USAID. (2005). *Gestión, Transparencia y Gobernabilidad Municipal.* Tegucigalpa M.D.C.

Wikipedia la enciclopedia libre. (s.f.). Recuperado el 28 de Octubre de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Willians, D. M. (1998). *Administración y Organización* . Salamanca, España.

ANEXO

I. Encuesta aplicada a los empleados

ANEXO I

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL
DE SANTIAGO PURINGLA, LA PAZ**

¡Buen día! Soy estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras cursando la Maestría en Administración de Empresas con orientación en Finanzas, esta encuesta fue elaborada con el objetivo de conocer su opinión y obtener información relacionada con los puestos y funciones de los empleados de la alcaldía de Santiago Puringla. Agradeceré a usted "Contestar de manera objetiva" las siguientes preguntas.

Puesto que desempeña _____

1. ¿Sabe usted si existe en la alcaldía municipal un Manual que especifique el listado general de puestos?

SI NO

2. ¿Tiene usted por escrito la lista de funciones que realiza?

SI NO

3. ¿Las actividades que usted realiza, están acorde al perfil del puesto que desempeña?

SI NO

4. ¿De acuerdo a su puesto de trabajo, cuales son las habilidades que usted debe tener?

Especifique:

5. ¿Están bien definidos los objetivos de su puesto de trabajo?

SI NO
6. ¿Cumple usted con las metas fijadas para su puesto de trabajo?

SI NO

Si su respuesta es **NO** especifique:

7. ¿Sabe usted cuales son sus funciones de trabajo?

SI NO

8. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?

SI NO

9. ¿Conoce en detalle cada una de sus funciones?

SI NO

10. ¿Cómo califica la coordinación entre las áreas de trabajo en la Alcaldía?

Excelente Muy Buena Buena Mala

11. ¿Con quién coordina usted, en el desempeño de sus funciones?

Nivel superior Nivel inferior

Mismo Nivel Ninguno

12. ¿Usted ha visto un organigrama de la Alcaldía Municipal?

Si No

Si su respuesta es **SI** continúe con las siguientes preguntas, si es **NO** fin de la encuesta.

13. ¿Están bien definidas las líneas de comunicación?

Si No

14. ¿Están bien definidas las relaciones de jerarquía en la alcaldía municipal?

Si No

15. ¿Están bien definidas las relaciones de coordinación en la alcaldía municipal?

Si No

16. ¿Considera usted que todos los puestos de la alcaldía están reflejados en el organigrama de la alcaldía?

Si No

Si su respuesta es **NO** especifique:

17. ¿Ubica su puesto de trabajo dentro del organigrama actual de la alcaldía?

Si No

GRACIAS POR SU COLABORACION