

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



**TESIS**

**PROPUESTA DE “MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES, DE LA MUNICIPALIDAD DE GUARIZAMA, DEPARTAMENTO DE OLANCHO, HONDURAS, C.A.”**

**SUSTENTADA POR:**

**LIC. OMAR ALBERTO RAMOS RODRIGUEZ**

**PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**Doctor Luis A. Duarte**

**ASESOR TÉCNICO:**

**Lic. Olman Herrera**

**CIUDAD UNIVERSITARIA**

**Junio 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**

## INDICE

1	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1	CONTEXTO PROBLEMÁTICO GENERAL .....	2
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
2.1	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
2.2	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN: GENERAL Y ESPECIFICAS.....	6
2.3	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN: GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	6
2.4	JUSTIFICACIÓN.....	7
2.5	VIABILIDAD.....	8
3	MARCO DE REFERENCIAL.....	10
3.1	MARCO TEÓRICO .....	10
3.2	MARCO CONCEPTUAL .....	40
4.	VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO.....	43
4.1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	43
4.2	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLE.....	43
4.3	OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	44
5.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	49
6.	ESTUDIO MUESTRAL.....	50
7.	PLAN DE ANÁLISIS.....	50
8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	51
9.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	64
10.	CONCLUSIONES.....	65
11.	RECOMENDACIONES.....	66
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	67
13.	ANEXOS.....	68
	PROPUESTA "MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES"	
	ANEXO I "ENCUESTA"	
	ANEXO II "ORGANIGRAMA"	

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi Esposa Sindy Marlene Palacios Cabrera, a mis hijas Kimberly Carolina Ramos Palacios y Rosa Natalia Ramos Palacios que me han acompañado y apoyado, sin importar los momentos difíciles que juntos tuvimos que pasar para ver hoy realizado este sueño. A la vez quiero hacer una dedicatoria muy especial a mis Padres Luis Alberto Ramos Giménez y Blanca Rosa Rodríguez.

Al personal docente y administrativo de Post grado de la Facultad de Ciencias Económicas, que son los arquitectos de lo que hoy somos, los que pusieron los conocimientos y la dedicación para formarnos, los recordaremos en cada uno de nuestros proyectos emprendidos.

También dedico este triunfo a mis Fuerzas Armadas de Honduras, la institución que me abrió sus puertas y me ha dado el sustento requerido para ser un hombre de bien con principios y valores, con amor a la patria y el compromiso firme de defenderla ante cualquier situación que así lo requiera.

## Agradecimiento

Agradezco a **Dios Todopoderoso Creador del Universo**, por darme la fortaleza y salud necesaria para culminar mi trabajo,

Al catedrático de Tesis Luis A. Duarte, por guiarme y brindarme la oportunidad de adquirir conocimientos sistemáticos y desarrollar procesos investigativos,

A mi asesora técnica de tesis Doctora Evelyn Bustillo, por orientarme de manera profesional para hacer viable mi investigación,

A los docentes que con profesionalismo y dedicación me transfirieron conocimientos,

A los Honorables miembros de la corporación municipal, personal laborante de la institución y a la sociedad civil del municipio de Guarizama, Olancho, por brindarme información útil y oportuna.

A mis amigas y amigos, compañeros de estudio, de trabajo y de manera especial a mi esposa Sindy Palacios Cabrera, a mis hijas Kimberly Carolina Ramos y Rosa Natalia Ramos y a toda mi familia porque sin su afecto y apoyo no hubiese sido posible concluir este proyecto, a todos y todas muchas gracias por impulsarme a seguir adelante.

UDI-DEGT-UNAH

## INTRODUCCIÓN

El propósito de éste trabajo de investigación es elaborar el manual de puestos y funciones para los empleados de la alcaldía municipal de Guarizama, Departamento de Olancho, y contribuir con el desarrollo del municipio, especialmente en el manejo eficiente del personal que labora en la alcaldía, de manera que el personal potencial de la alcaldía conozcan las funciones y actividades que en su puesto de trabajo deben desarrollar.

Fundamentado en la información obtenida de la problemática del municipio de Guarizama, se determinó que no existe un conocimiento claro de las funciones y responsabilidades que cada empleado debe desempeñar en su área de trabajo.

En la administración la gestión de los recursos humanos, tiene una importancia fundamental para toda la organización ya que proporciona apoyo a todas las áreas de la misma, poniendo a su disposición las mejores herramientas de manera que su contribución sea esencial al logro de los objetivos de la organización.

En el capítulo I se inicia el proceso para la elaboración del trabajo investigativo determinándose la delimitación del problema, enfocándose el contexto problemático general del municipio de Guarizama de no contar con una herramienta que facilite la gestión administrativa como lo es el manual de puestos y funciones.

El capítulo II describe el planteamiento del problema específico de la alcaldía de Guarizama, se formulan las preguntas de investigación, estableciendo los objetivos, tanto general como específicos, la justificación de la investigación, así como la viabilidad de la propuesta del manual de puestos y funciones.

En el capítulo III se obtuvo toda la referencia necesaria, donde se describe todo el marco teórico, toda la información conceptual y contextual, que facilita la comprensión de la investigación.

En el capítulo IV se define la operacionalización de las variables de estudio, en el que se determinan las sub-variables que dan como resultado los indicadores y las preguntas de investigación para las encuestas.

En el capítulo V se definen los instrumentos de medición y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, el estudio muestral, el plan de análisis e interpretación de datos de forma gráfica, hasta llegar a la discusión de resultados y análisis general.

El documento finaliza con las conclusiones y recomendaciones para finalmente diseñar el manual de puestos y funciones para la municipalidad de Guarizama, Olancho que facilitara una mejor administración y funcionamiento de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.



# CAPITULO I

UDI-DEG-UNAH

# 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se elaboró en un periodo de tres meses, en el que se realizaron varias visitas a la municipalidad de Guarizama, ubicada en el departamento de Olancho, Honduras C.A., utilizando como unidad de análisis a los empleados de la alcaldía municipal, detectando inicialmente sus funciones y responsabilidades, las que fueron evaluadas, analizadas y reconciliadas en una herramienta denominada manual de puestos y funciones para una mejor organización del recurso humano que facilite la ejecución de las actividades del personal que labora en la municipalidad de Guarizama, Olancho.

## 1.1 Contexto problemático general.

Desde la antigüedad cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

En nuestro país existen muchas organizaciones e instituciones que han sido eficientes y han tenido un despegue positivo debido a la buena administración y aplicación del proceso administrativo, así como también existen instituciones que han sido olvidadas por los gobiernos de turno y no han tenido el suficiente apoyo tanto económico, técnico y administrativo, dentro de este contexto se mencionan a las municipalidades del área rural, la mayoría de ellas por años han tenido un sistema de administración antiguo, no adaptado a los tiempos de la administración moderna, que faciliten el despegue y evolución de los municipios en pro de los beneficios de los habitantes.

Uno de los municipios con características mencionadas anteriormente es el municipio de Guarizama ubicado en el departamento de Olancho, que se encuentra en la categoría de los municipios en vías de desarrollo, que tiene muchas necesidades

básicas insatisfechas de sus habitantes, pero existen muchas fortalezas y oportunidades, por lo que debería tener mejores índices de desarrollo, tomando en cuenta el tiempo que tiene de existencia.

Se considera que su mayor problema radica en su modelo de gestión administrativa con la poca aplicación del proceso administrativo moderno y la gestión de la calidad en la realización de las tareas de la administración municipal; Este problema puede ser solucionado con la aplicación de un manual de puestos y funciones en que se establezcan claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.

El manual de puestos y funciones es útil para, precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles, dando una descripción clara y concisa del puesto para que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones, determina los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con el 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.

Este documento adecua las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación del personal, mejora la funcionalidad de las actividades administrativas de la Institución y sirve como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

## **CAPITULO II**

UDI-DEG-UNAH

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Situación problemática

El problema específico que tiene la alcaldía de Guarizama, Olancho, de acuerdo a investigación radica en la gestión Administrativa, ya que en la actualidad no cuenta con una herramienta para que los miembros de la alcaldía municipal desarrollen de manera eficiente su trabajo, conociendo su puesto y funciones, por lo que es necesaria la elaboración de un manual de puestos y funciones que especifique lo que cada persona tenga que realizar.

La gestión administrativa se ve afectada por no contar con un manual de puestos y funciones que son las guías de cómo realizar una buena administración.

Las características fundamentales del proceso serán, la identificación de cada uno de los puestos de trabajo y cada uno de los miembros que laboran en la alcaldía, de esa manera se determinará que herramienta administrativa se requiere para que el personal de la municipalidad tenga una orientación de cuáles son sus funciones.

Con la elaboración del manual de puestos y funciones se pretende contribuir a una mejor organización e implementación de la gestión administrativa y tornar más eficaz la administración de los recursos humanos.

Este tipo de manuales son utilizados de base para formular y ejecutar otros elementos de políticas de personal, tales como: reclutamiento y selección de personal, definición clara de líneas de autoridad y patrones de responsabilidad, política salarial, promociones, evaluación del desempeño, transferencias, determinación de necesidades de capacitación del desempeño, determinación de necesidad de capacitación, distribución adecuada de los recursos humanos y otras acciones de personal.

El Manual de Puestos y funciones de los empleados de la alcaldía municipal, es una herramienta técnica de trabajo, que contiene el conjunto de descripciones de los cargos que conforman la estructura de los recursos humanos involucrados en la gestión administrativa, cuáles son sus funciones, así como la estructura salarial.

## **2.2 Preguntas de investigación general y específicas**

### **2.2.1 Pregunta general**

¿La elaboración de un manual de Puestos y funciones puede dinamizar y mejorar el desempeño del personal de la Municipalidad de Guarizama?

### **2.2.2 Preguntas específicas**

- a. ¿Cuáles son los puestos existentes actualmente en la alcaldía municipal de Guarizama?
- b. ¿La alcaldía municipal de Guarizama tiene un perfil de puestos para cada uno de los empleados?
- c. ¿Cuenta la alcaldía de Guarizama con un documento para describir cuales son las funciones y responsabilidades de sus empleados?
- d. ¿tiene la alcaldía de Guarizama un organigrama en el que se identifiquen todos los puestos y se definan claramente los niveles de jerarquía y comunicación?
- e. ¿Puede un manual de puestos y funciones dinamizar el desempeño de los empleados de la alcaldía municipal de Guarizama?

## **2.3 Objetivo de investigación general y específicas**

### **2.3.1 Objetivo general**

Elaborar un Manual de Puestos y funciones, para mejorar la organización del personal en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades, que facilite la ejecución de la gestión administrativa de la municipalidad de Guarizama, Olancho.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar, enumerar y evaluar los puestos que existen actualmente en la alcaldía municipal de Guarizama
- b. Elaborar el perfil de cada uno de los puestos de la alcaldía municipal de Guarizama.
- c. Determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la alcaldía de Guarizama

- d. Elaborar un organigrama en el que se identifiquen las relaciones de coordinación y jerarquía entre los puestos de trabajo.
- e. Elaborar un manual de puestos y funciones que incluya la identificación del puesto, objetivo del puesto, principales funciones y responsabilidades, responsabilidades especiales, condiciones de trabajo y esfuerzo.

## **2.4 Justificación**

La elaboración de un “Manual de Puestos y funciones, es conveniente debido a que a la fecha, no se ha elaborado ningún documento que facilite la gestión administrativa de la alcaldía municipal de Guarizama.

Tiene implicaciones prácticas ya que va a solucionar el problema y la relevancia social se verá reflejada en los resultados de una mejor organización de los empleados en beneficio de la comunidad.

El Manual de Puestos y Funciones será de gran utilidad para el proceso de selección del personal, ya que orientará eficazmente en la búsqueda de la persona con el perfil adecuado para cada puesto y se logran las siguientes ventajas:

- 2.4.1 Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que contribuye a identificar y a seleccionar a los mejores candidatos en base a los requisitos y funciones que requiere el puesto.
- 2.4.2 Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para distinguir responsabilidades
- 2.4.3 Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- 2.4.4 Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- 2.4.5 Se incentiva al personal con sueldos de acuerdo a la función del puesto.
- 2.4.6 Desde el punto de vista financiero el manual de puestos y funciones es una herramienta que facilita la gestión administrativa proporcionando una buena

administración, lo que contribuye a un buen manejo de los fondos ya sean para pago de sueldos y salarios; así como la recaudación de los fondos que se adquieren por pago de impuestos municipales y otros.

## **2.5 Viabilidad**

La viabilidad se establece por la necesidad de elaboración de un Manual de Puestos y Funciones que satisfaga con eficacia la toma de decisiones en lo que al recurso humano se refiere por la alcaldía municipal de Guarizama. La elaboración de un Manual es un modelo operativo viable que tiene el apoyo del Sr. Alcalde municipal, lo cual facilitará a la recolección de datos, también se cuenta con la participación del personal que labora en dicha municipalidad para la elaboración de encuestas y otro tipo de información útil para la realización de este trabajo.

La elaboración de un manual de puestos y funciones no es costoso y requiere de pocos recursos económicos, pocos recursos humanos y materiales.

La municipalidad de Guarizama se encuentra en un lugar accesible que puede ser visitado frecuentemente y se cuenta con el tiempo necesario (tres meses) para recabar la información precisa y poder elaborar un documento que beneficie a la municipalidad de Guarizama.



## **CAPITULO III**

### 3 MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 Marco teórico

**Teorías que facilitan el proceso de investigación** (Chavenato I. , 5ta. Edición)

**3.1.1 La Administración** es la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

#### 3.1.2 Proceso Administrativo

En el siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Taylor, desarrollo la llamada escuela de la administración científica, preocupado por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henry Fayol, y desarrollo la llamada teoría clásica preocupada de aumentar la eficiencia de la

empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

El enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos orientaciones bastantes diferentes:

- a. De un lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia. Esa escuela estaba formada por Henri Fayol, James Mooney, Lyndall Urwick, Luther Gulick entre otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Este es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo es decir de la dirección hacia la ejecución.
- b. De otro lado la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros como Frederick Winslow, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional. El enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba, es decir del operario hacia el supervisor o gerente.

**3.1.3.** El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: Planeación, organización, dirección y control (Galindo, 1998).

**a. Planeación**

La planeación es la más importante de las funciones del proceso administrativo ya que trata de decir que hacer, como hacerlo, donde hacerlo, quien lo va hacer y cuando la va hacer.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

En la planeación se realiza la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica "Toma de decisiones".

- 1) ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?
- 2) ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
- 3) ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?
- 4) ¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

### **Características de la planeación**

- a) En su elaboración deberá haber una amplia participación de todo el personal.
- b) La planeación comienza hoy y se proyecta hacia el futuro.
- c) La planeación debe ser ordenada.
- d) La planeación eficaz debe fijar objetivos, programas, responsabilidades y relaciones definidas.
- e) La planeación es también dinámica.
- f) La planeación debe orientarse hacia la acción.
- g) La planeación debe partir de un diagnóstico claro y preciso.

### **b. Organización**

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

En la organización se establece la estructura que desempeñarán los individuos dentro de la organización.

## **Tipos de Estructuras Organizativas**

### **1) Estructura Lineal o de cascada**

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) Estructura Lineal y Staff**

Es aquella que 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.

### **3) Estructura Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones de cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

### **4) Organigrama**

Son sistemas de organización que se presenta 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.

### Ventajas del Organigrama

- a) Obliga a los autores aclarar las ideas
- b) Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una compañía
- c) Muestra quien depende de quién.
- d) Muestra líneas de autoridad y comunicación.

### c. 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?

### Liderazgo

Es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores.

### Motivación

La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.

## Comunicación

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es importante para la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, Valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

### **d. Control**

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se pueden desviar. El control se emplea para:

Crear mejor calidad, enfrentar el cambio, producir más rápidamente, agregar valor, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

#### **3.1.4. El Análisis FODA**

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre los diferentes departamentos de la Alcaldía y sus variables, con fin de definir su capacidad y desempeño en un período determinado. El análisis FODA se considera un método de diagnóstico rápido en la cual no solo deben participar los altos directivos sino también personal seleccionado de todas las áreas que ayuden a reunir información externa e

interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la institución (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

**Las Fortalezas** son aquellas características de la institución que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

**Las Debilidades** son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

**Las Oportunidades** son las posibilidades que presenta la institución, que solo podrán ser aprovechadas si la institución cuenta con las fortalezas para ello.

**Las Amenazas** están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la institución, llegando en caso extremo, a su desaparición.

### 3.1.5 Integración de personal

La función administrativa de la integración de personal también llamada administración de personal o administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir, degradar y despedir a los empleados. Las actividades de la integración de personal desempeñan un papel central en las actividades que sirven para poner en práctica la estrategia y, por ende, los gerentes de recursos humanos están tomando una parte cada vez más activa en el proceso de la administración estratégica. Es muy importante identificar las fuerzas y debilidades del área de integración de personal.



### 3.1.6 Dotación de personal

La dotación de los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier ente económico, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos con que cuenta una organización. Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores relacionados para la ejecución de tareas.

Desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo subordinado cumplen con funciones específicas que en conjunto logran hacer una fuerza laboral productiva la cual colabora a que la empresa consiga su objetivo de rendimiento o utilidad.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginario, sentimientos, experiencia, habilidades mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- a. Obreros: calificados y no calificados;
- b. Oficinistas: calificados y no calificados;
- c. Superiores: se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades;
- d. Técnicos: efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles;
- e. Ejecutivos: se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos;
- f. Directores: fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha óptima de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos.

**Para lograr una eficaz dotación de recursos humanos se desarrolla el proceso siguiente:**

**a. Reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

**b. Selección**

La selección de recursos humanos puede definirse como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

"Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar a aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- 1) Adecuación del hombre al cargo
- 2) Eficiencia del hombre en el cargo

### **c. Contratación**

Contratación es la acción y efecto de pactar o convenir un documento firmado bilateral de derechos y obligaciones para prestar los servicios subordinados y remunerados a un patrón ya sea esta persona física o moral.

Es la parte donde se crea y origina una relación de trabajo que es una figura de uso universal por la que se crea un nexo jurídico entre una persona denominada "empleado" o el "asalariado" ( a menudo el trabajador) y otra persona denominada "empleador" a quien aquella proporciona su trabajo o prestación de servicios bajo ciertas condiciones a cambio de una remuneración a través de la relación de trabajo como quiera que se definas, se establece derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador.

Es el tono de referencia clave para determinar la naturaleza y alcance de los derechos y obligaciones de los empleados respecto de sus trabajadores.

### **d. Colocación**

Colocación es ubicar o reubicar a un trabajador en su debido puesto de trabajo que esté de acuerdo a sus características personales de conocimientos, habilidades y aptitudes; con el fin de enriquecer y fortalecer el capital humano con que cuenta la organización de tal manera que se pueda obtener el mayor beneficio para ambas partes.

Por otro lado y para fortalecer el concepto "la ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado."

### **e. Adiestramiento**

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo."

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz"

"La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa adquirir destreza"

El adiestramiento es un proceso que proporciona conocimientos, habilidades, destrezas, mediante la práctica en el mismo puesto en que se va a desempeñar un trabajador de tal manera que se familiarice con el puesto y adquiera destrezas para un desempeño más eficiente.

#### **f. Inducción**

La inducción a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalecientes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos.

El propósito de la inducción es la propuesta planteada está orientada a ofrecer un Instrumento que permita a la empresa lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, de manera de mantener los elevados

estándares de calidad de servicios y de formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

#### **g. Capacitación y Desarrollo**

La evaluación de las necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo."

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

#### **3.1.7 Gestión de Recursos Humanos (RR HH)**

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

**Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:**

**1º Administrativa:** Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

**2º Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipos sociales y sociológicos de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

**3º Desarrollo:** Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

**4º Gestión estratégica de los RRHH:** La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

Esta evolución ha sido protagonizada por:

**TAYLOR:** Organización científica del trabajo. El hombre es un ser tonto que se motiva a través del interés económico.

**MATRIMONIO GILBRETH:** Estudiaron los análisis de tareas y tiempos. Su meta era eliminar los tiempos y movimientos innecesarios.

**HENRY FORD:** Ingeniero. Creo la primera cadena de montaje para así poder abastecer de automóviles a las clases medias.

**ELTON MAYO:** Creo la escuela de relaciones humanas. Experimentando para poder demostrar la influencia de los agentes físicos en el trabajo, descubrió que no eran los agentes físicos sino otras motivaciones.

### **3.1.8 Funciones de la gestión de Recursos Humanos**

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

- a. **Función empleo:** Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
- b. **Función de administración de personal:** Encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

- c. Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente competitivo.
- d. Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- e. Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
- f. Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

### **Objetivos de la gestión de Recursos Humanos**

- a. Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- b. Retener a los mejores empleados
- c. Motivar a los empleados
- d. Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- e. Aumento de la productividad
- f. Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- g. Cumplimiento de la normativa y legislación.

#### **3.1.9 Descripción de puestos**

Es un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace y cómo lo hace.

Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

Este concepto es fundamental, porque nos permite sugerir un camino inverso para la definición y la descripción de puestos. Esto es, si partimos de la misión, visión y objetivos de la organización, podríamos definir la descripción de puesto del director general, y a partir de aquí desarrollar la descripción de puesto de cada uno de sus reportes directos, y así sucesivamente hasta el último empleado.

Desde un punto de vista superficial, podemos decir que la mayoría de los trabajadores siempre saben lo que deben hacer, conocen la rutina de su trabajo, pero lo importante no es eso, sino debemos preguntarnos: ¿Lo que hacen mis empleados contribuye o aporta valor a la organización? Si no se hicieran algunas de esas tareas ¿la empresa obtendría los mismos resultados? ¿mejores? ¿peores? De aquí la importancia de realizar un análisis de puestos para obtener las descripciones y los perfiles de puestos que realmente necesita la empresa y luego buscar a las personas ideales para cubrir dichos puestos.

Finalmente, es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos, inclusive para algunos "expertos". Pero por puro sentido común, la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados. Y por el contrario, el perfil de puesto establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente de tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales



que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puestos.

### **Datos generales que debe tener un puesto**

- a. Nombre del puesto
- b. Área a la que pertenece
- c. Localidad en donde se ubica el puesto
- d. El número de plazas existentes
- e. Edad y sexo requeridos
- f. Líneas de reporte directo y funcional
- g. Posibles substitutos
- h. La misión o razón de ser del puesto

### **3.1.10 Funciones de los Puestos**

Posteriormente, los objetivos los partimos en tareas y responsabilidades, lo que nosotros llamamos funciones. Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad.

Aunque es evidente que la trascendencia de dichas funciones es diferente, y por lo tanto, unas pesan más que otras en cuanto a la importancia en el desempeño del puesto, esto no se incluye dentro de la descripción del puesto. Sin embargo, nosotros aconsejamos listar los objetivos y las funciones en orden de importancia para el puesto.

¿Cómo hacer esto? Existen muchos criterios, pero nuestra experiencia nos indica que si nos hacemos la pregunta de ¿cuál sería el impacto a la organización por no realizar dicha función? La respuesta a esta pregunta nos da un indicador muy significativo sobre su prioridad para el puesto.

### **3.1.11 Manual de puestos y funciones**

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

Según el fin para que se determinen, existe una clasificación de los manuales.

#### **a. Por su área de aplicación, pueden ser**

- 1) Generales o macro-administrativos
- 2) Particulares o micro-administrativos

#### **b. Por su contenido**

- 1) De objetivos y políticas
- 2) De organización
- 3) De funciones
- 4) De especificaciones de puestos
- 5) De contabilidad
- 6) De estándares de procedimientos de datos
- 7) De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas)

Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc. que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.

### **Finalidad del manual de puestos y funciones**

1. Delimitar en forma escrita: funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
2. Normalizar y controlar los trámites de los procedimientos
3. Capacitar al personal nuevo
4. Adiestramiento y orientación al personal de servicio
5. Identificar los canales de comunicación y de coordinación.

### **Objetivos del manual de puestos y funciones**

1. Presentar una visión de conjunto de la organización
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
3. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
4. Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
5. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
6. Funcionar como medio de relación y coordinación.
7. Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes

### **Ventajas del uso del manual de puestos y funciones**

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.

2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
8. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
9. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas.
10. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.

11. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos. (www.wikipedia.com)

### **3.1.12 Estudios sobre el tema a nivel mundial, principales hallazgos.**

No contar con una administración técnica ha dado lugar a la toma de decisiones improvisadas o reactivas, falta de proyección tanto a nivel comunitario como institucional. (Diagnóstico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután)

La falta de práctica del proceso administrativo, es uno de los factores principales que enfrentan las alcaldías y que tienen por resultado el estancamiento en el desarrollo integral municipal, esto causa mala imagen institucional e insatisfacción a la población en general. El éxito del desarrollo integral de los municipios tiene sus bases en la aplicación del proceso administrativo por parte de las corporaciones municipales, las cuales deben capacitarse para tal fin.

Se concibe el Marketing municipal como un proceso continuo de desarrollo y comercialización del producto "municipio". (Marketing en las municipalidades chilenas)

El concepto de marketing también es aplicable a los municipios, pues al igual que las empresas, se considera al municipio y sus instituciones como "oferentes" y los ciudadanos como usuarios de los servicios como los "consumidores", entonces los municipios deben competir por las simpatías del

“cliente”, haciéndolo sentir de la mejor manera posible, para que tribute voluntariamente y tenga buenos comentarios sobre sus autoridades.

### **3.1.13 Estudios sobre el tema a nivel local, hallazgos principales.**

El papel de los Municipios en el Combate a la Pobreza: De acuerdo con el Plan de Gobierno 2002-2006 de la Presidencia de la República de Honduras, una de las principales metas que se estableció como parte del proceso de transformación nacional fue la preparación de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP). Dicho propósito contó desde sus inicios con el decidido apoyo de la comunidad cooperante y tuvo como pilar fundamental una alta participación de la sociedad civil.

La ERP plantea de manera explícita el objetivo fundamental de reducir la pobreza de manera significativa y sostenible; basado en gran medida, en el desarrollo de las condiciones que permitan un crecimiento económico acelerado; y en procurar la equidad social, mediante un mayor acceso de los pobres a los factores de producción, incluyendo el desarrollo del capital humano y de redes de seguridad social.

La implementación seguimiento y evaluación de la ERP está bajo la responsabilidad del Gabinete Social, como principal instancia de decisión, con la asesoría de un Consejo Consultivo, integrado por representantes del gobierno, sociedad civil y la Asociación de Municipios de Honduras.

La ERP se enfocara mediante programas sectoriales en áreas fundamentales como: educación, cultura, salud, agua y saneamiento, vivienda y redes de protección social.

### **3.1.14 Competencias municipales de ejecución directa.**

A nivel político, en Honduras durante las últimas dos décadas la políticas económicas a nivel centroamericano se han concentrado en buscar un ajuste y equilibrio macroeconómico que favorezcan el desarrollo de los mercados internos y que sobre todo promueven el sector exportador. Dado que el reto de estabilidad macroeconómica ha sido controlado en gran medida, surge, entonces, una mayor preocupación por las grandes disparidades a nivel territorial del país y la necesidad de incentivar políticas que promuevan un desarrollo equitativo.

La profundización de la democracia en el ámbito municipal en general ha supuesto la introducción de mayores exigencias a los responsables públicos territoriales para presentar programas y propuestas concretas a la ciudadanía en los temas del desarrollo productivo y del empleo a nivel local.

Las principales competencias municipales de ejecución directa se describen a continuación:

1. Mejora de viviendas y construcción de nuevas.
2. Mejora y mantenimiento de calles.
3. Apertura de nuevas carreteras.
4. Apoyo al sector educativo.
5. Apoyo al sector productivo (agricultura).
6. Apertura de tres centros de salud.
7. Apertura y construcción de escuelas, kínderes un centro básico y reconstrucción de escuelas.
8. Construcción de un centro comunal.
9. Construcción de un nuevo colegio.
10. Construcción de alcantarillado sanitario.
11. Construcción de algunos centros recreativos, como canchas multiusos, parque infantil y otros.

12. Embaulado de la Quebrada que atraviesa el Casco Urbano (Corriente de Aguas Negras y Grises)

13. Internet

Hoy en día es necesario que las autoridades municipios como garantes del bienestar de la población que representan intervengan de manera directa como gestores de oportunidades para su gente, facilitando la creación de microindustrias e inversiones fijas para las mismas, generando empleo y beneficios colaterales para la comunidad. Otro factor muy importante en el que se incluye la competencia municipal está dado en el fortalecimiento de la participación comunitaria, cuyos objetivos son:

1. Promover la participación y la responsabilidad de los diferentes actores de la comunidad, municipalidades, padres de familia, sociedad civil organizada y empresa privada, en el proceso de desarrollo educativo.
2. Definir el centro escolar como una unidad de gestión de los servicios educativos, potenciando con ello, las experiencias de impacto significativo en el aula.
3. Desconcentrar y descentralizar los procesos étnicos pedagógicos y administrativo.

Con el surgimiento del programa de desarrollo local con participación ciudadana, en los municipios se debe trabajar en un nivel micro (aldeas y caseríos) y un nivel municipal y regional (mancomunidades). Se contemplan las articulaciones con actores nacionales del sector público y de los gremios de alcaldes y alcaldesas.



### 3.1.15 Perfil del municipio de Guarizama, Olancho.

#### Origen del municipio

El nombre de **Guarizama** es una palabra de origen Mexicano, que significa Amate Prieto del Mexicano.

Fue fundado antes del año de 1901, GUARIZAMA era una Aldea del municipio de Manto y el 11 de enero de 1901 se proclamo como municipio siendo Presidente de la República el general Terencio Sierra, el 20 de mayo de ese mismo año fueron conocidos sus límites municipales

Desde el año de 1901 hasta la fecha (2010) han existido 93 Alcaldes siendo el primero Don Tomas Ayala y el actual Don Román Ruiz

#### Características del municipio

**Su extensión territorial** es de 380km<sup>2</sup>, Cuenta con una población de 7,710 habitantes.

**Su división política** es de 4 aldeas, el Zapotal, La Carta, Los Cajones, la Trinidad y 30 caseríos todos en desarrollo.

**Sus limitaciones son** Al norte con el municipio de Gualaco, al sur con el municipio de Manto, al este con el municipio de San francisco de la paz y al oeste con el municipio de Manto.

**El clima** en algunas de sus comunidades es bastante tropical, en otras lluvioso y seco, considerando la estación del año.

**Flora y fauna** en el Municipio se cuenta con una Flora y Fauna abundante y variada como ser; plantas medicinales, pino, roble, caoba, granadillo, cedro, encino, macuelizo, maguey, tule, venado cola blanca, quequeo, conejo, ardilla, guara roja, mono, quetzal, boa, garrobo, tepezcuinte, zorro, armadillo, tigre, león, pantera, entre otros de los cuales en su mayoría todavía existen aunque

en pequeñas proporciones debido a que han sufrido la destrucción de la mano criminal del Hombre.

**Reservas naturales** se cuenta con muchas reservas forestales protegidas para la conservación de las fuentes de agua que existen en la comunidad.

**Minerales** este recurso se cuenta con arena, piedra, piedra de cal, en tiempos de los españoles existió una mina de oro la cual estaba ubicada en la montaña el resumidero pero fue explotada y actualmente solo se obtienen pequeñas pepitas de oro.

### **Ventajas del municipio de Guarizama**

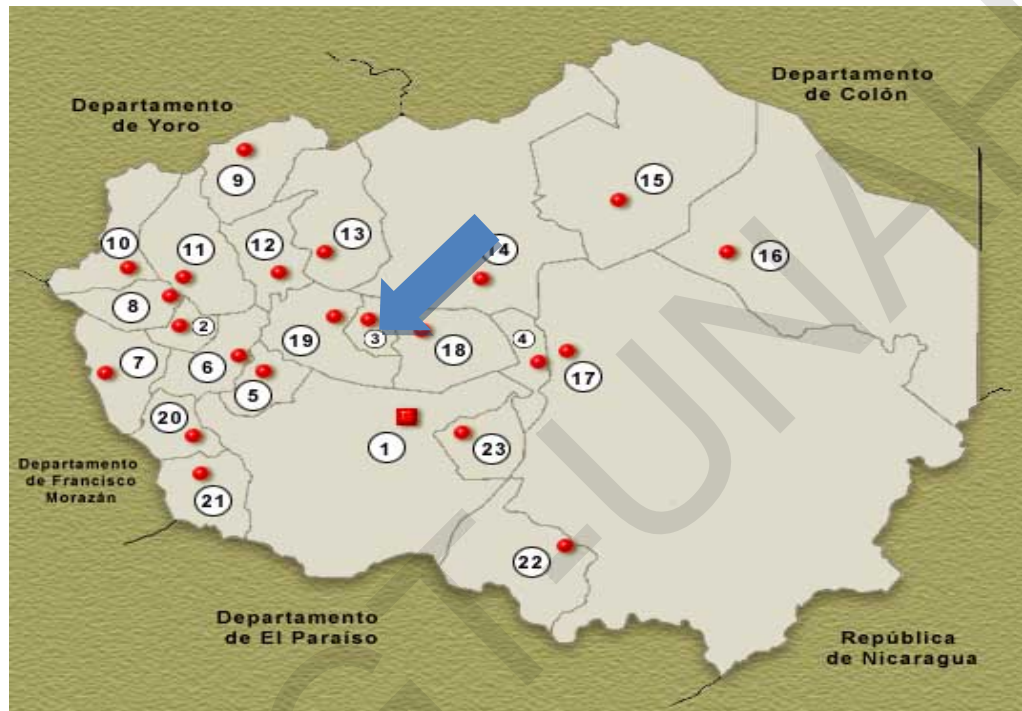
Una de sus mayores ventajas es que cuenta con una zona montañosa lo cual facilita a los habitantes de la misma la producción de granos básicos por la humedad del suelo, como ser: café, plátano y otros, además ayuda a prevenir en algunas ocasiones los desastres naturales, la abundancia de arboles como pino, roble y otra variedad de arboles de todo tamaño, lo que viene a contribuir a que haya abundancia de aire y agua en sus ríos y quebradas además ayuda al fortalecimiento de la flora y fauna.

### **Desventajas del municipio de Guarizama**

La ubicación estructural del casco urbano, aldeas y caseríos no están en su correcta ubicación debido a su terreno quebrado, eso la hace vulnerable a los torrenciales y demás fenómenos naturales. Cuando se presenta la temporada lluviosa las corrientes que bajan de los cerros y montañas provocan la destrucción de caminos, calles y carreteras, provocando el estancamiento de aguas grises y negras y en efecto contaminación ambiental.

## Ilustración numero 1

### Ubicación Geográfica del Municipio de Guarizama, Olancho



## Ilustración numero 2



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

**La infraestructura vial del municipio.** Cuenta con una calle principal la cual comunica a los municipios de San Francisco de la Paz, Guarizama, Manto y todos los pueblos del norte. La estructura interna está conformada por algunas calles, carreteras y caminos.

En todo el municipio aun no se cuenta con acceso a algunos medios tecnológicos (solo tecnología celular)

### **Densidad de población**

Tiene una población de 7710/380 km<sup>2</sup> esto nos da como resultado que la densidad es de 20 personas por cada km<sup>2</sup>.

### **Población económicamente activa**

El cálculo esta hecho en base de las edades de 16 a 60 años que es en la misma que se encuentra la población económicamente activa que es de unas 3010 personas , de las cuales unas 2200 tienen una ocupación fija y 810 desocupadas.

### **Migración interna y externa**

Interna un 15% de la población

Externa un 12% de la población

### **Vivienda**

N. de viviendas aproximado 1523

N. de hogares por vivienda 1 a 3 hogares por vivienda

En su mayoría son casas de cuatro aguas

Un 20% son construidas de material( bloque o ladrillo)

Un 30% construidas de adobe

Un 50% de bajareque de zinc sencillo o teja, sin piso sin repello.

De 1523 casas un 75% tiene acceso a los servicios públicos (agua y luz)

Déficit habitacional, se da debido al tipo de materiales utilizados para la construcción de las viviendas, esto hace que sufran daños como , humedad, desplomamientos y otros daños.

### **Servicios públicos**

Se cuenta con: Alcaldía Municipal, Registro Nacional de las Personas, Juzgado de Paz, Correo Nacional, Jefatura Municipal.

### **Vías de comunicación**

Guarizama por su ubicación geográfica es un municipio accesible a la cabecera departamental, internamente cuenta con carretera de segunda clase.

### **Factores económicos.**

#### **Producción**

El municipio es un alto potencial en la producción de maíz, frijol, café, ganado de carne, leche y plátano.

#### **Comercio**

Es un Municipio que mantiene relaciones comerciales con otros municipios del departamento, exportando maíz frijol, café, ganado, plátano, importando telas, medicinas, perfumes, jabones y alimentos procesados.

## **Industria**

Los habitantes en este Municipio son muy trabajadores, hasta los años de 1985 se procesaba el tule y el maguey de los cuales se obtenían petates, alforjas, hamaca, lazos, entre otros, hoy en día se producen en poca escala ya que la materia prima existe con menor cantidad.

Actualmente se produce teja, bloque, pan, dulces, muebles, rosquillas, mascadura, y otras obras de carpintería, también se fabrican monturas, vainas para machetes y cachas para pistolas.

## **Factores Educativos del Municipio**

La educación primaria inicia en 1912 la cual se desarrollaba en forma interrumpida en vista que los maestros eran pagados por la Alcaldía municipal, solo existían los 3 primeros grados hasta el año 1918 se logra ya la clase completa.

La educación secundaria inicia en 1984 como anexo al Instituto Departamental de Manto hoy "**Santo Tomas de Aquino**" en 1992 da inicio el **Instituto Privado San Juan de Guarizama**, en el año de 1996 se logra la oficialización de dicho Instituto y 2 años después se logra la creación de la carrera de Perito Mercantil y Contador Público.

### **Centros educativos:**

1 Instituto de Segunda Enseñanza, 2 Centros Básicos, 1 Escuela Urbana, 1 Jardín de Niños Urbano, 25 Escuelas Rurales, 5 Jardines de Niños Rurales, 2 Jardines PROHECO 17 Jardines SEPREN, 2 Escuelas PROHECO

### **Factores salud del municipio**

Infraestructura de Salud (Pública y Privada)

Actualmente solo se cuenta con un sésamo en el casco urbano y un cesar en la Comunidad de Horcones.

Relación Medico Paciente

Actualmente solo se cuenta con un Medico por 7,710 habitantes (todo el Municipio)

### **Religión**

Católica 50%

Evangélica 40%

No creyente 10%

**(INE 2010)**

## 3.2 Marco conceptual

### Definiciones y conceptos más utilizados en el estudio

3.2.1 **Puesto:** Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos), los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace.

3.2.2 **Funciones:** Conjunto de Tareas realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo, suelen mantener entre sí una relación de proximidad física y técnica.

3.2.3 **Manual:** Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”

3.2.4 **Manual de Puestos:** Un manual de puestos es un documento que expone con detalle la descripción de los puestos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de una organización; 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.



3.2.5 **Administración:** Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (www.elprisma.com)

3.2.6 **Alcalde:** (del árabe que significa juez) Es un funcionario o cargo público que se encuentra al frente de la administración local básica de un país o parte de ella. Controlar: Proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. (James Stoner/Administración)

3.2.7 **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. (Ley de Municipalidades)

3.2.8 **Municipio:** es una entidad administrativa compuesta por un territorio claramente definido y su población y comúnmente hace referencia a una ciudad, pueblo o aldea, o a una agrupación de los mismos. Está típicamente regido por un órgano colegiado generalmente denominado ayuntamiento, municipalidad o alcaldía, consejo. Por extensión, también se usa el término para referirse al ayuntamiento o municipalidad.

## **CAPITULO IV**

UDI-DEG-FUNVAH

## **4 VARIABLES DE ESTUDIO**

### **4.1 Definición conceptual de 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 grafica la estructura organizacional.

### **4.2 Definición operacional de variables**

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 y requisitos, análisis de relaciones de jerarquía y coordinaciones, organización de los datos y elaboración de manual de puestos y funciones.

### 4.3 Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Sub-variables	Indicadores	Preguntas de investigación
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 grafica la estructura organizacional <sup>1</sup> .	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 y requisitos, análisis de relaciones de jerarquía y coordinaciones,	Información general	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de Puestos</li> </ul>	<p>¿Sabe usted si existe un manual de Puestos y funciones?</p> <p>Sí, No, No sé</p> <p>¿En general como califica la actuación de la corporación municipal?</p> <p>Excelente, Muy Buena, Buena</p>
			Información específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de requisitos</li> </ul>	<p>¿Qué requisitos serian adecuados para el puesto?</p>

<sup>1</sup> Tesis diseño del Manual de Puestos y Funciones de la INSTITUCIÓN INTERVIDA, Guatemala, Elaborado por ANA JIMENA OCHOA OSORIO, Universidad de San Carlos, Guatemala, Marzo 2006

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Sub-variables	Indicadores	Preguntas de investigación
		organización de los datos y elaboración de manual de puestos y funciones		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de Puesto</li> </ul>	<p>¿Conoce los requisitos de su puesto?</p> <p>Si</p> <p>No</p>
			Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósitos</li> <li>• Metas</li> </ul>	<p>¿Conoce usted las metas y propósitos de los objetivos propuestos por la corporación municipal, para contribuir con el desarrollo del municipio?</p> <p>Sí</p> <p>No</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Sub-variables	Indicadores	Preguntas de investigación
			Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Listado de Funciones</li> </ul>	<p>¿Sabe usted cuáles son las funciones y responsabilidades de su cargo? Sí, No</p> <p>¿Tiene por escrito las funciones de su cargo? Si, No</p> <p>¿Conoce en detalle cada una de sus funciones? Si, No</p>
			RELACIONES DE COORDINACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formal e Informal</li> </ul>	<p>¿Cómo considera usted la comunicación existente entre los empleados de la Alcaldía? Muy Bien, Regular, Mal</p> <p>¿Con quien coordina usted? Nivel Superior, Nivel Inferior, Mismo Nivel, Ninguno</p>

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Sub-variables	Indicadores	Preguntas de investigación
			Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Orgánica</li> <li>• Líneas de Comunicación</li> <li>• Relación de Autoridad</li> </ul>	<p>¿Conoce la estructura orgánica de la Alcaldía?</p> <p>Si, No ¿En qué nivel de autoridad se encuentra el puesto que usted desempeña?</p> <p>Directivo, Ejecutivo, Operativo</p> <p>¿Están bien definidas las líneas de comunicación?</p> <p>Si, No</p>

## **CAPITULO V**

UDI-DEGTUNAH



## **5 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN**

El instrumento de recolección de información que se utilizó fue un cuestionario de (17) preguntas por medio de una encuesta y entrevista a los empleados de la alcaldía municipal de acuerdo con las metas de la investigación, así mismo se utilizó el programa SPSS para contabilizar las encuestas.

### **5.1 Elección del instrumento para recopilar información**

Cuestionario de (17) preguntas

Al personal de la municipalidad de Guarizama sobre la aplicación de la encuesta relacionada con el manual de Puestos y Funciones

### **5.2 Determinar la información requerida**

Las preguntas que contenía la encuesta aplicada a los empleados de la alcaldía requería información como ser:

Listado general de puestos, información general, información específica, actividades que realizan, objetivos de puesto, funciones, relaciones de coordinación y organigrama.

### **5.3 Determinar la forma de respuesta de cada pregunta**

Los tipos de preguntas que se utilizaron para las preguntas fueron.

- a. Preguntas dicotómicas: Donde se presentan dos alternativas SI o NO.
- b. Preguntas cerradas: Este tipo de preguntas se presentan alternativas de respuesta que eligen los encuestados a su conveniencia.
- c. Preguntas abiertas: En este tipo de preguntas las respuesta las eligen los encuestados a su conveniencia y criterio.

#### 5.4 Determinar la secuencia de las preguntas

La secuencia de las preguntas está adecuada para recabar información secuencialmente de lo general a lo específico.

### 6 ESTUDIO MUESTRAL

<b>Población objetivo</b>	19 empleados
<b>Unidad de análisis</b>	Alcaldía Municipal
<b>Tamaño de la muestra/ población</b>	19 empleados
<b>Proceso de muestro</b>	Por conveniencia

### 7 PLAN DE ANÁLISIS

Inicialmente se elaboró un cuestionario de (17) preguntas y se aplicó una encuesta relacionada directamente con el objetivo general y específicos, antes de proceder a aplicar las encuestas, se realizó una prueba piloto con la finalidad de identificar si las preguntas con las cuales se obtendría la información de la investigación no presentaban errores o ambigüedades que podrían perjudicar los objetivos del estudio, así como las mismas han sido probadas y ejecutadas en estudios similares en otros municipios de Honduras con resultados satisfactorios.

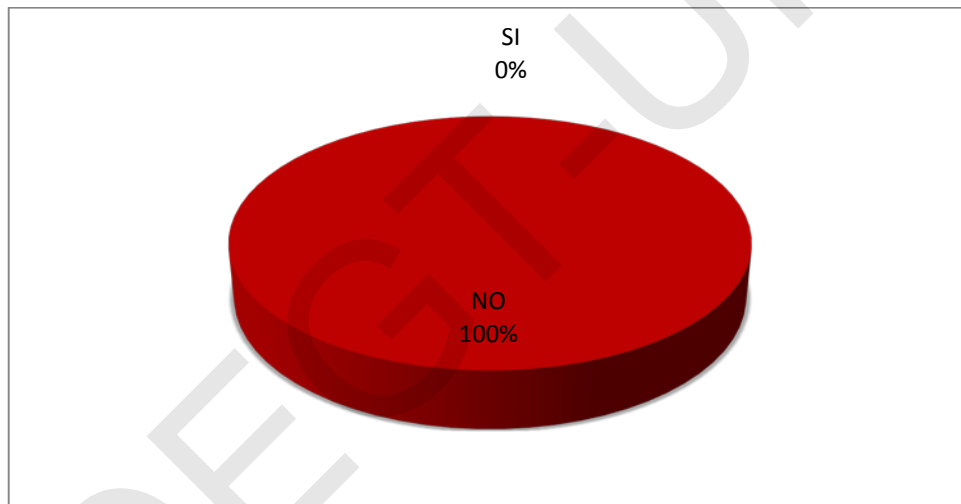
La prueba piloto se llevo a cabo con los alumnos maestrantes de la XXXIV promoción, ejercicio que se desarrollo en el aula de clases de la Escuela de Comando y Estado Mayor, donde se les aplico las encuestas a un grupo de cinco (5) maestrantes para completar todas las encuestas que serán utilizadas para la obtención de dicha información y de esta forma verificar la veracidad de las mismas, y al final con la tabulación y gráficos de la información se verificó que estaban de acuerdo con los parámetros establecidos para obtener la información de campo requerida.

## 8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Análisis de la situación de los empleados de la municipalidad de Guarizama en relación al manual de Puestos y Funciones, para lo cual se elaboró el cuestionario siguiente:

- 1) **¿Sabe usted si existe en la alcaldía municipal de Guarizama un Manual de Puestos y funciones?**

**Gráfico No.1**

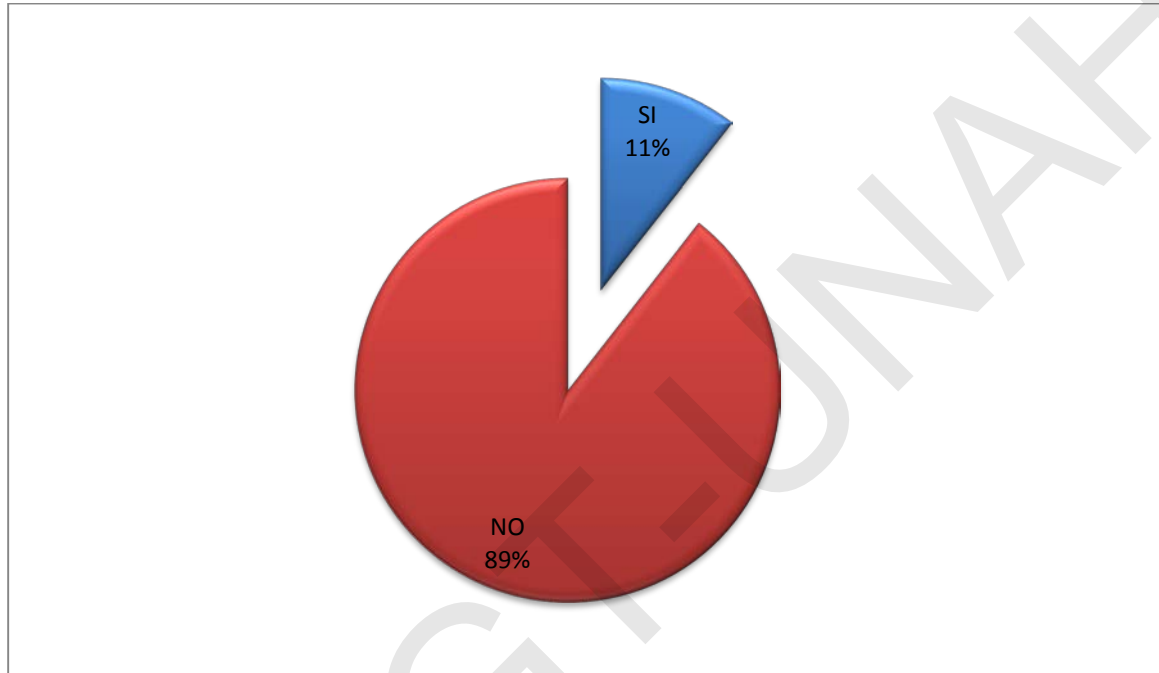


Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

**Descripción de los Datos:** El 100% de los empleados de la alcaldía municipal de Guarizama, dicen que no existe un manual de puestos y funciones en el que se describan todas las funciones y responsabilidades en un documento escrito.

2) ¿Tiene usted por escrito la lista de las funciones que desempeña?

**Gráfico No.2**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

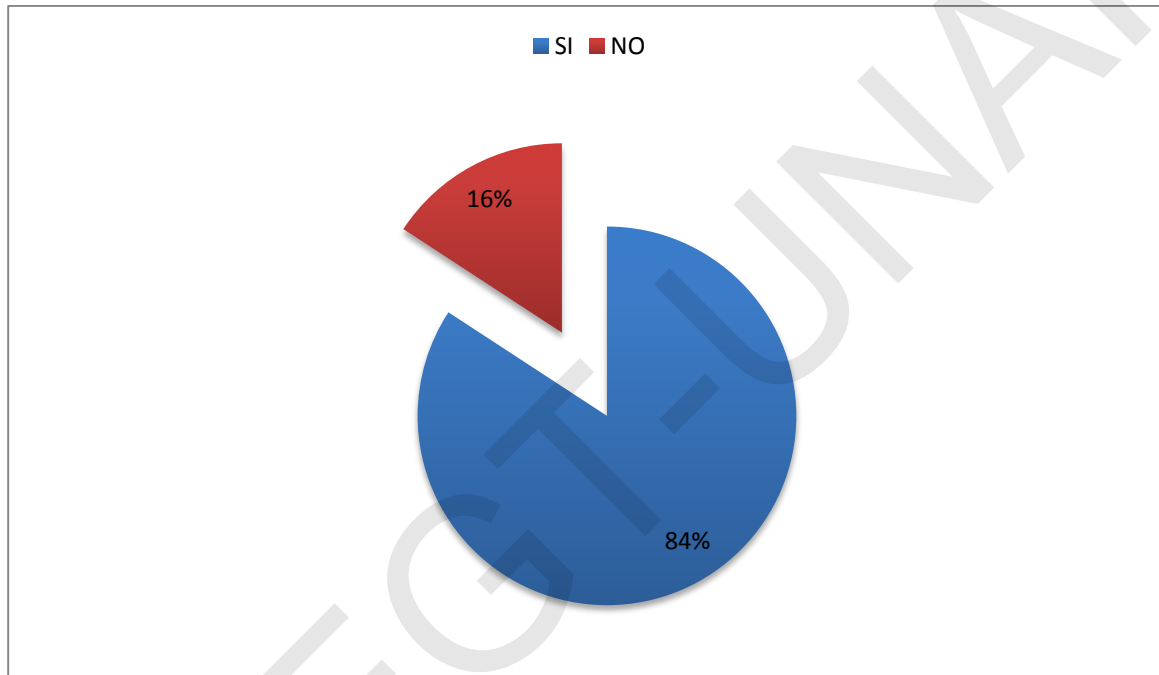
**Descripción de los Datos:**

El 89% de los empleados dicen que no tienen por escrito las funciones que realizan y 11% dicen que SI.

Los empleados que si tienen por escrito las funciones y responsabilidades las tienen en hojas volantes y no actualizadas, ni representadas en un documento legal autorizado por el alcalde, este permite que los empleados no ejecuten sus labores de manera responsable y esto solo se puede solucionar con un documento como el manual de puestos y funciones.

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

**Gráfico No.3**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

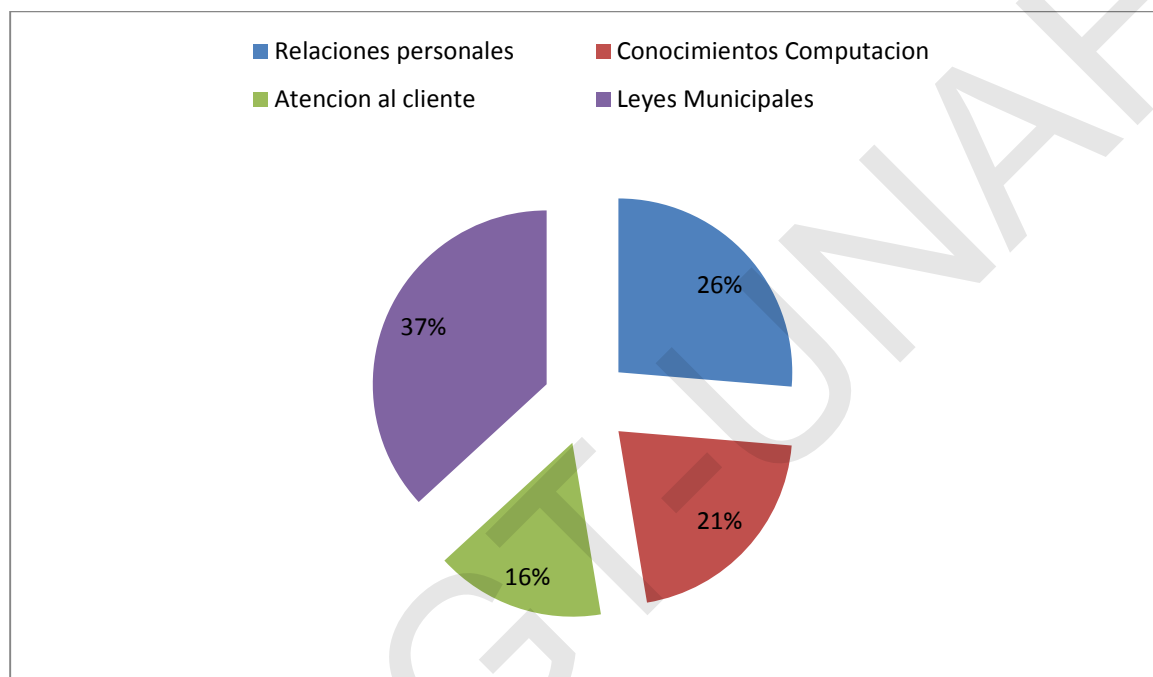
**Descripción de los Datos:**

El 84% de los empleados dicen que las actividades que realizan están acorde al perfil del puesto que desempeñan, el 16% dicen que NO.

El porcentaje de empleados que dicen que no realizan sus actividades de acuerdo a su perfil son utilizados en otras actividades que no competen al puesto que desempeña, existiendo duplicidad de funciones y la irresponsabilidad del empleado que le compete directamente ejercer la función.

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

**Gráfico No.4**



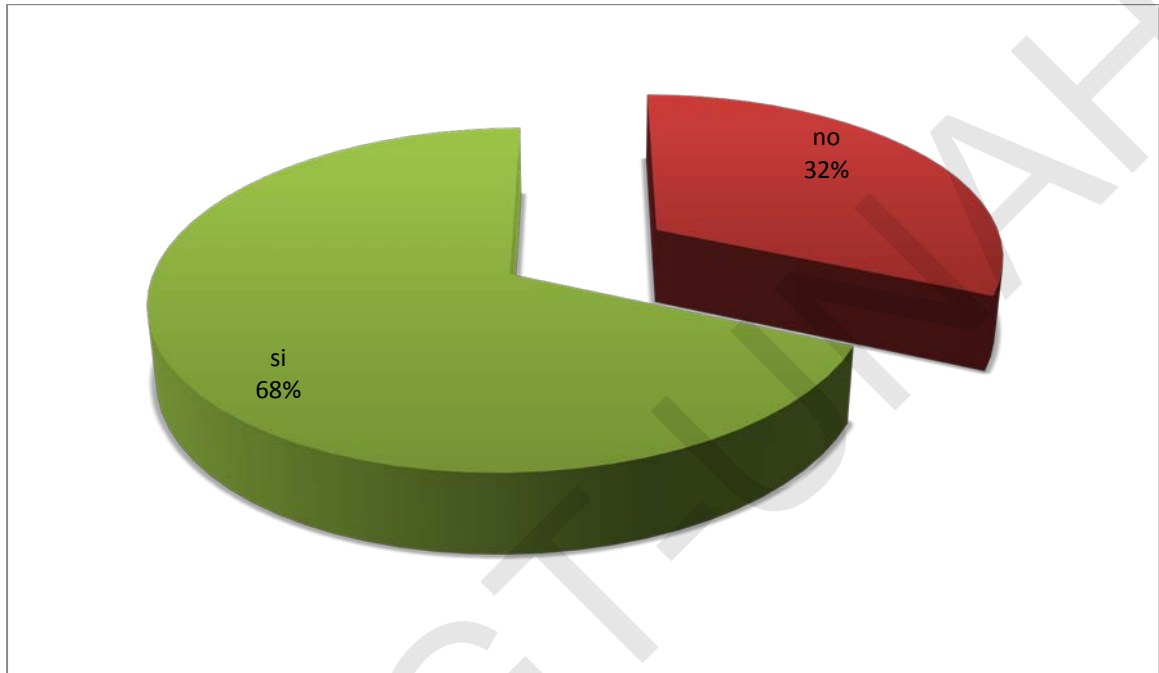
Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

**Descripción de los Datos:**

El 21% de los empleados dicen que conocimiento en computación, el 16% atención al cliente, el 26% relaciones interpersonales y 37% Leyes Municipales. Con estos datos se puede determinar cuáles son las habilidades para la selección de los empleados que necesita la alcaldía municipal de Guarizama, estas podrían utilizarse como requisitos para la contratación de personal y asignación de puestos.

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

**Gráfico No.5**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

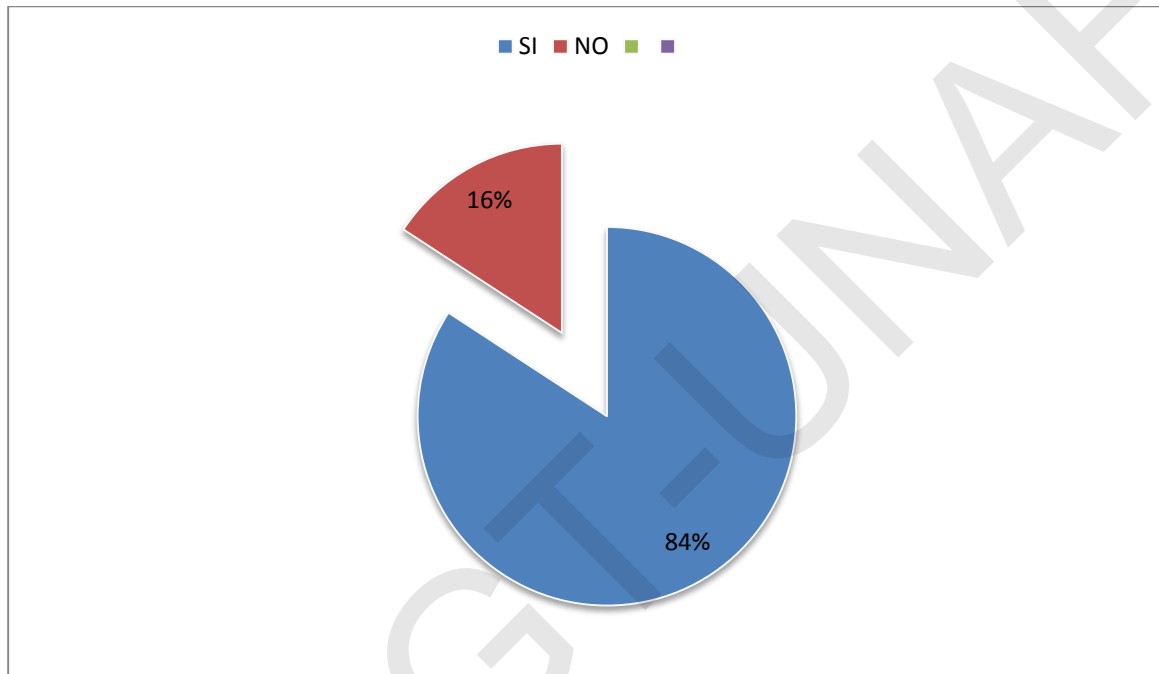
**Descripción de los Datos:**

El 68% de los empleados dicen que están bien definidos los objetivos de su puesto de trabajo, el 32% dicen que no.

Los objetivos en cada una de las áreas de los puestos de trabajo deben estar bien definidos y acordes con los objetivos generales de la alcaldía municipal, con este resultado se determinó que el porcentaje que no tienen definidos sus objetivos, requieren de una dirección adecuada y que sus objetivos estén debidamente definidos en un documento escrito.

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

**Gráfico No.6**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

**Descripción de los Datos:**

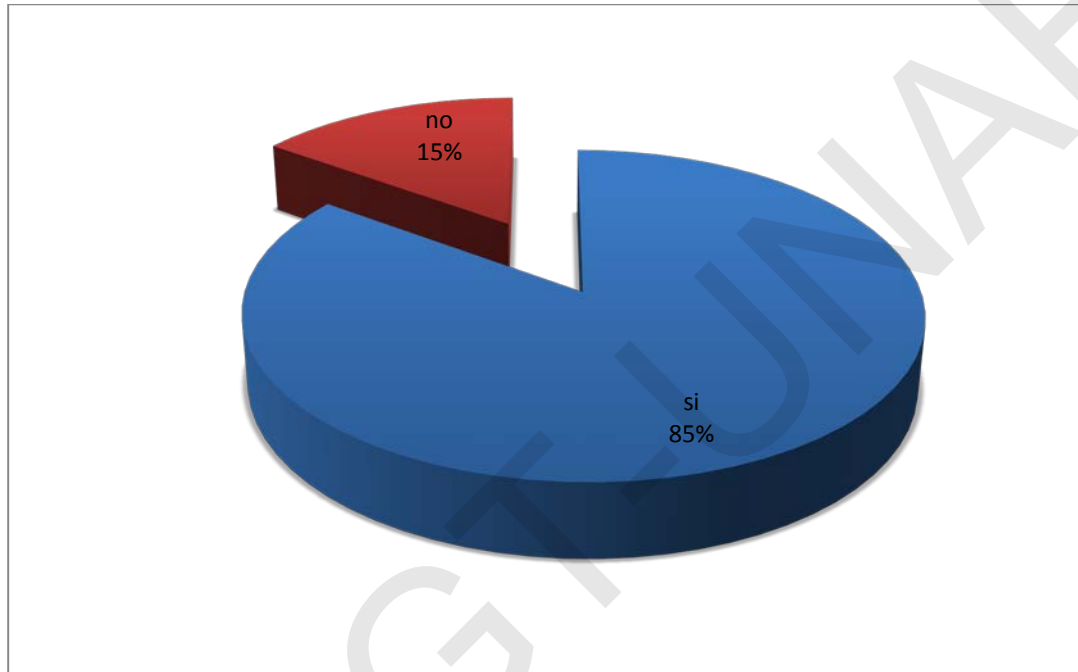
El 84% de los empleados dice que si cumplen con las metas fijadas para su puesto de trabajo, el 16% dicen que no.

La mayoría de los empleados cumplen con las metas propuestas, sin embargo un porcentaje de 16% necesitan de dirección para poder cumplir sus metas, para ello es necesario un documento en el que todos los empleados conozcan todas las metas de la municipalidad.



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

**Gráfico No.7**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

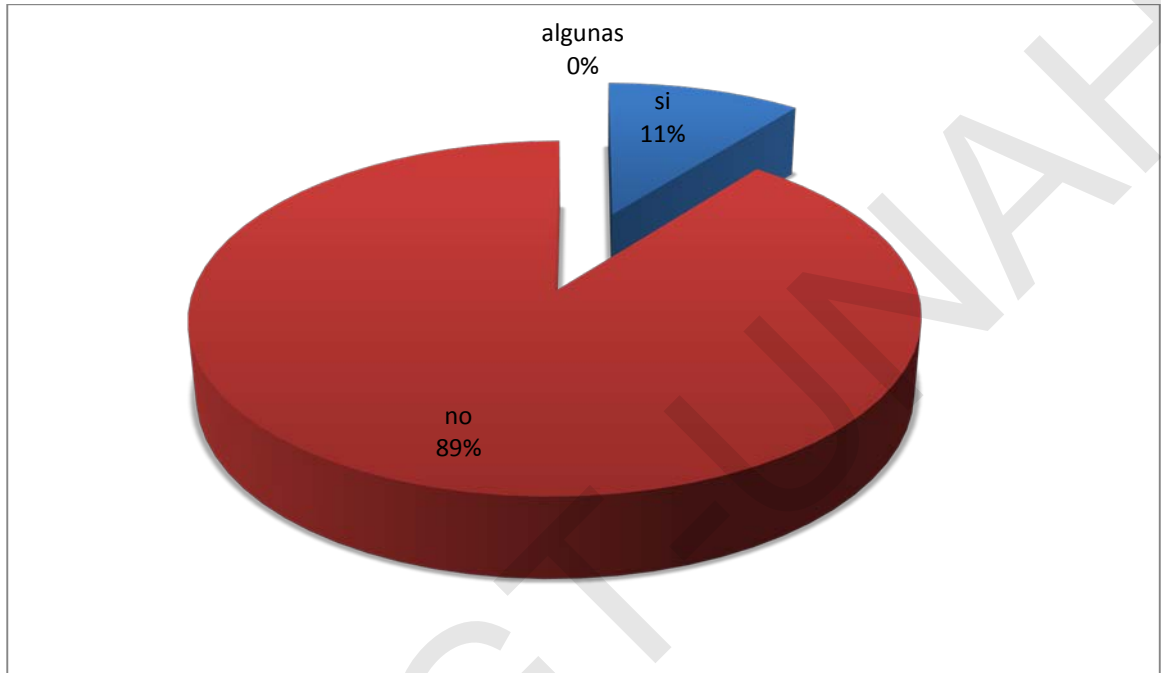
**Descripción de los Datos:**

El 89% de los empleados dice que si saben cuáles son las funciones de su puesto de trabajo, el 11% dicen que no.

Estos datos refleja que la mayoría de los empleados saben cuáles son sus funciones, pero no los tienen por escrito, esto indica que cada empleado realiza su trabajo por automatismo o rutina, pero no lo hace de manera eficiente, guiados por un documento como lo es el manual de puestos y funciones.

8) ¿Tiene usted por escrito las funciones de su puesto de trabajo?

**Gráfico No.8**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

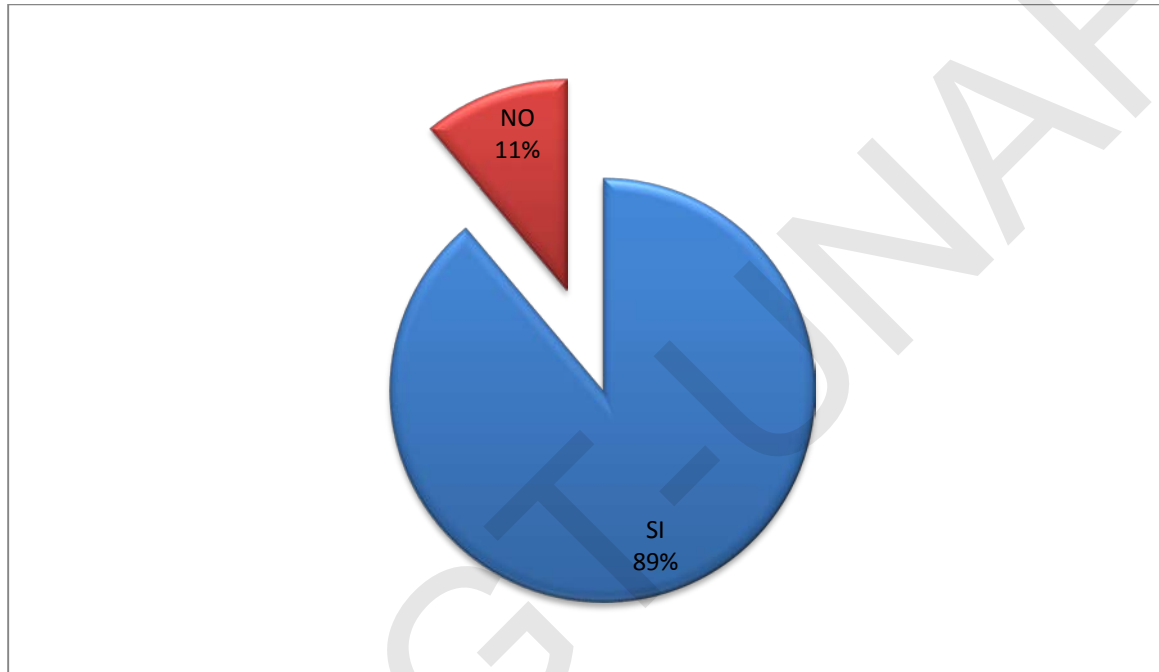
**Descripción de los Datos:**

El 89% de los empleados no tienen por escrito las funciones de su puesto de trabajo, el 11% si tienen por escrito sus funciones (El alcalde y vice-alcalde).

Este resultado da a entender la necesidad de elaborar un manual de puestos y funciones

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

**Gráfico No.9**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

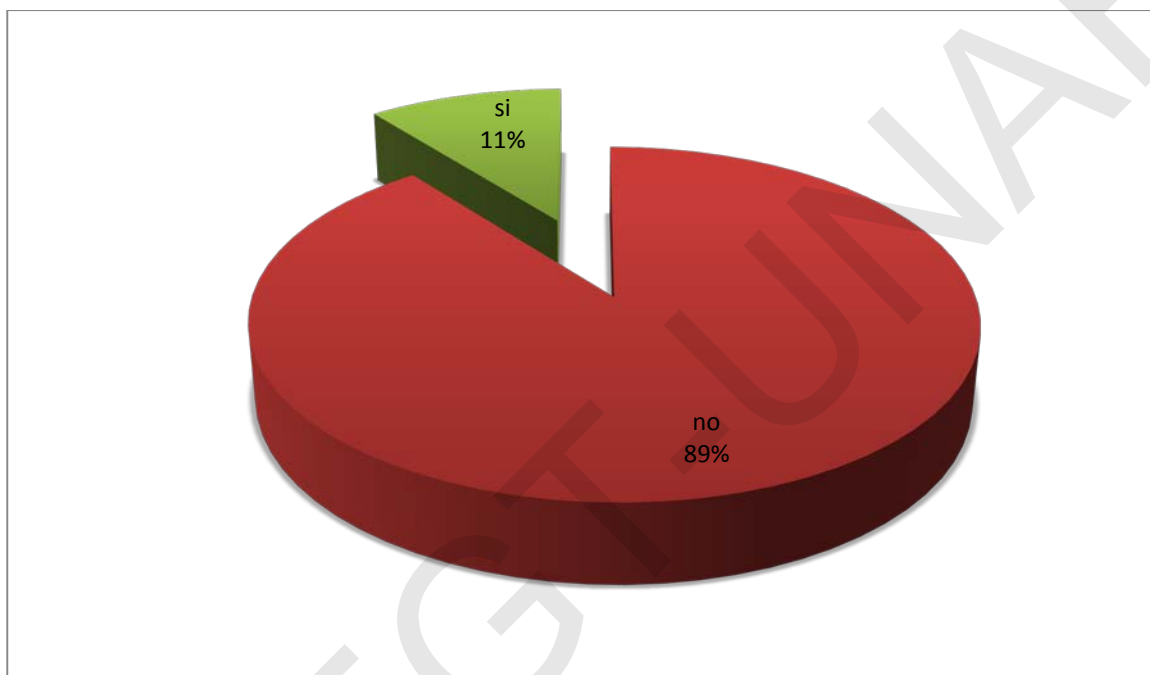
**Descripción de los Datos:**

El 89% de los empleados dice que si saben cuáles son las responsabilidades de su puesto, el 11% dicen que no.

Estos datos refleja que la mayoría de los empleados saben cuáles son sus responsabilidades, pero no los tienen por escrito, esto indica que cada empleado realiza su trabajo por automatismo o rutina, pero no lo hace de manera eficiente, guiados por un documento como lo es el manual de puestos y funciones.

**10) ¿Tiene usted por escrito las responsabilidades de su puesto de trabajo?**

**Gráfico No.10**



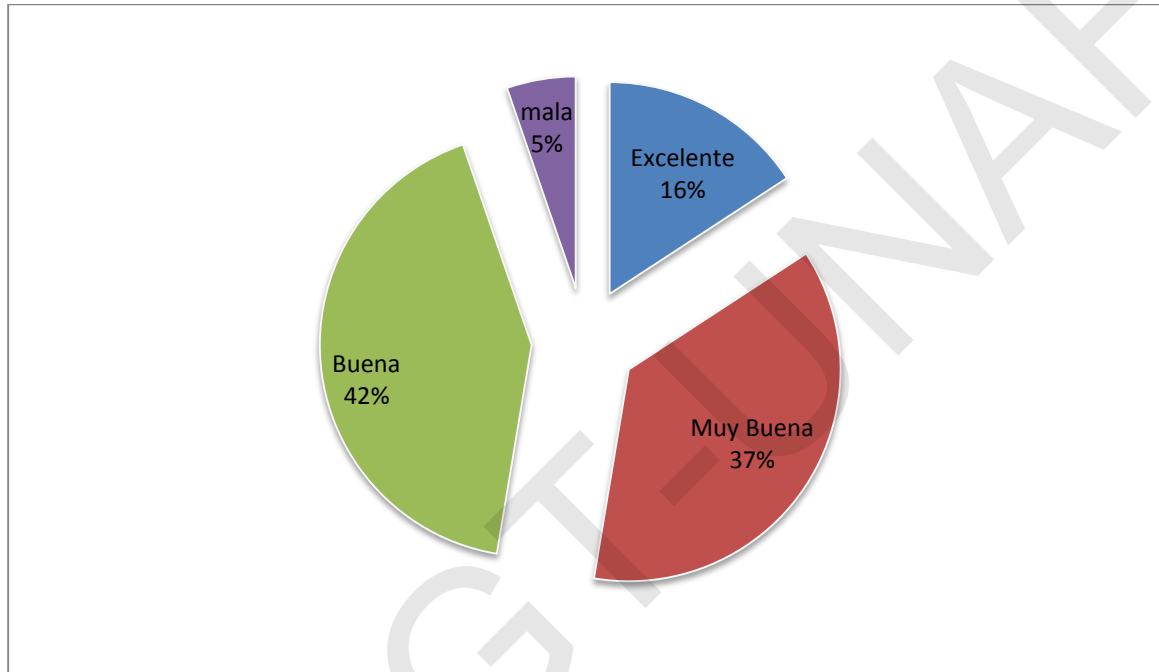
Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

**Descripción de los Datos:**

El 89% de los empleados no tienen por escrito las responsabilidades de su puesto de trabajo, el 11% si tienen por escrito sus funciones (El alcalde y vice-alcalde) Este dato refleja que la mayoría de los empleados no tienen por escrito cuales son responsabilidades.

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

**Gráfico No.11**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

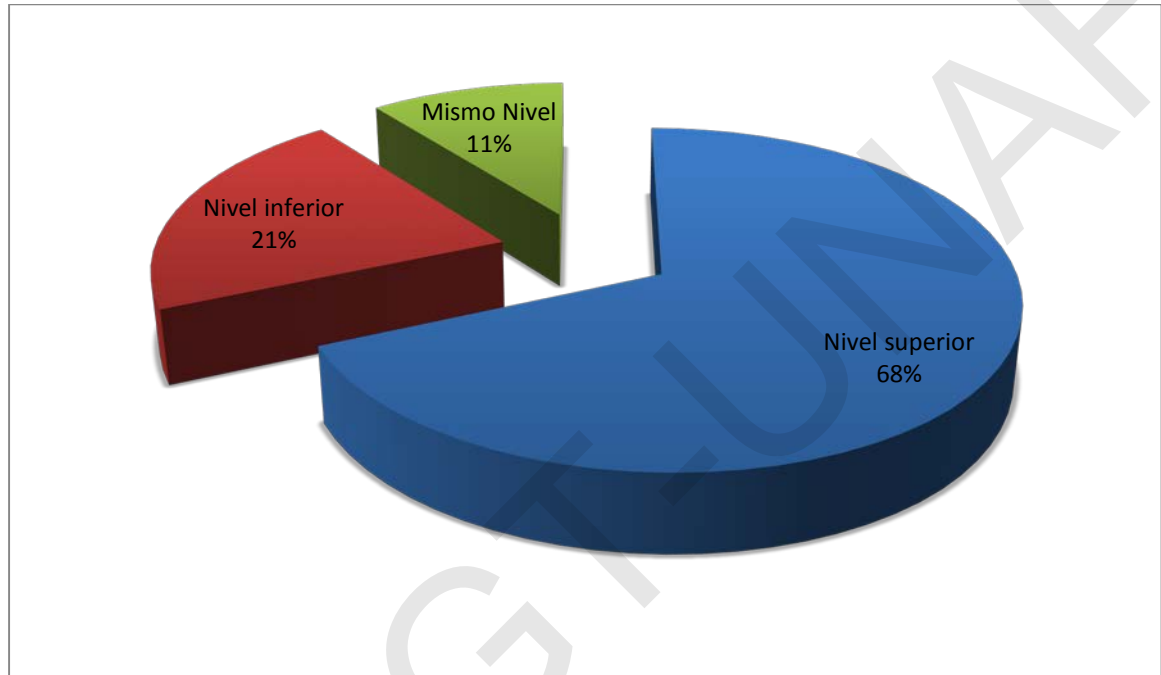
#### **Descripción de los Datos:**

El 16% de los empleados dicen que excelente, el 37% dicen que muy buena, el 42% dicen que buena y el 5% mala.

Este resultado da a entender que la coordinación entre los empleados es deficiente, la coordinación debería ser vertical y horizontal.

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

**Gráfico No.12**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

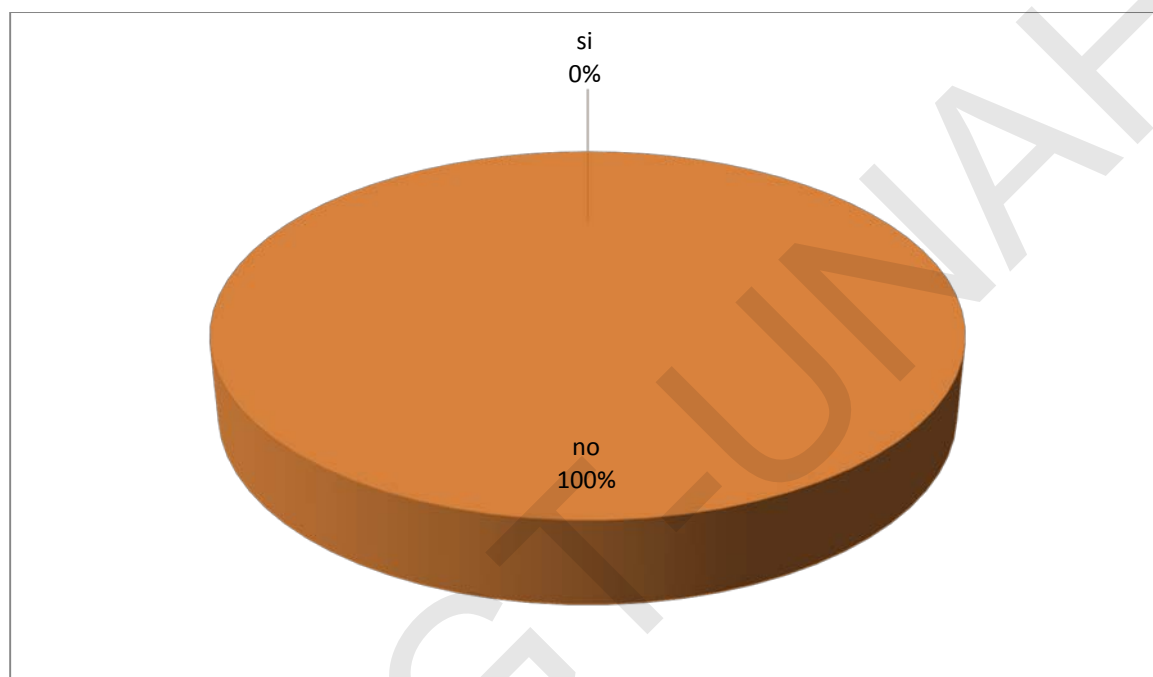
**Descripción de los Datos:**

El 68% de los empleados dicen que coordinan con el Nivel superior, el 21% Con el Nivel Inferior y el 11% con el Mismo Nivel.

En este dato las coordinaciones se ejecutan más recibiendo órdenes superiores y quitan la iniciativa de coordinación entre los empleados del mismo nivel e inferior.

### 13) ¿Ha visto usted un Organigrama de la alcaldía Municipal?

**Gráfico No.13**



Fuente: Empleados de la Alcaldía Municipal de Guarizama, 25 de Noviembre de 2011

#### **Descripción de los Datos:**

El 100% de los empleados dicen que no han visto un organigrama de la alcaldía municipal.

Con este resultado se pudo determinar que en la alcaldía municipal no existe un organigrama en el que se establezcan las relaciones de jerarquía y líneas de comunicación entre los puestos.

## 9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### ANÁLISIS GENERAL

De acuerdo al análisis de los datos reflejados por las encuestas, se concluye que la alcaldía municipal de Guarizama, no tiene un Manual de Puestos y Funciones en el que se describan las funciones y responsabilidades en un documento escrito.

La municipalidad de Guarizama no cuenta con un organigrama que sirva de guía para la ubicación apropiada de los puestos de trabajo por lo que no están bien definidas las líneas de comunicación entre los puestos de trabajo, ni los niveles de jerarquía y los objetivos y metas de los empleados en cada uno de los puestos no están bien definidos.

En base a lo descrito anteriormente se concluye que la elaboración de un manual de Puestos y Funciones de la Alcaldía municipal de Guarizama, Olancho es necesario para una mejor administración y funcionamiento de los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.



## CONCLUSIONES

1. En el proceso de identificación y evaluación de todos los puestos y funciones existentes en la alcaldía municipal de Guarizama, se detectó que el problema específico radica en la gestión Administrativa, ya que no cuentan con una herramienta para que los miembros de la alcaldía municipal desarrollen de manera eficiente su trabajo, conociendo su puesto y funciones, por lo que es necesaria la elaboración de un manual de puestos y funciones que especifique lo que cada empleado tenga que realizar en el puesto que desempeña.
2. La elaboración de un perfil de cada uno de los puestos le dará a la municipalidad de Guarizama la colocación y selección del personal idóneo, evitará la duplicidad de funciones administrativas y hará más eficaz la administración de los recursos humanos.
3. La elaboración por escrito de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la alcaldía de Guarizama hará que cada uno de los empleados conozca detalladamente cuáles son sus funciones.
4. La alcaldía de Guarizama no tiene un organigrama funcional para establecer los canales de jerarquía, coordinación y comunicación entre los puestos; Con la confección de un organigrama se optimizarán las relaciones de jerarquía, coordinación y comunicación con los demás puestos de trabajo.
5. El trabajo final concluye con la elaboración de un Manual de Puestos y funciones, que incluye la identificación del puesto, objetivo del puesto, principales funciones y responsabilidades, responsabilidades especiales, condiciones de trabajo y esfuerzo, para una mejor organización del recurso humano que facilite la ejecución de la gestión administrativa de la municipalidad de Guarizama, Olancho.

## RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda que el presente manual de puestos y funciones sea implementado y plasmado en un documento impreso para cada uno de los puestos de trabajo y que sea utilizado como una herramienta para conocer al detalle cada una de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la Alcaldía municipal de Guarizama.
2. El manual de puestos y funciones que se propone en este trabajo es una herramienta indispensable que se debe poner en práctica para lograr el desempeño eficiente del talento humano y la mejora continua del mismo, de manera que la Corporación Municipal pueda alcanzar sus objetivos y por ende la satisfacción de toda la comunidad de Guarizama

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chavenato, I. (5ta. Edición). Introducción a la teoría General de la Administración.
2. Galindo, M. (1998). Fundamentos de la Administración, Salamanca, España.
3. Marketing en las municipalidades chilenas. Chile.
4. Diccionario de la lengua española 2005, España Carpe
5. Universidad de San Carlos, Guatemala, Marzo 2006
6. Manual de planificación estratégica.
7. Premio nacional rural, Municipio de Durango. Mexico.
8. Diagnóstico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután. El Salvador.
9. Ley de Municipalidades
10. (Marketing en las municipalidades chilenas)
11. Estadísticas, I. N. E. (2010).
12. ([www.elprisma.com](http://www.elprisma.com))
13. ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com))
14. [www.definicion.org/infraestructura](http://www.definicion.org/infraestructura)
15. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
16. [www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml)
17. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)(Diagnóstico de la municipalidad de Jucuapa, Departamento de Usulután)
18. <http://es.wikipedia.org/wiki/>

**Documentos:**

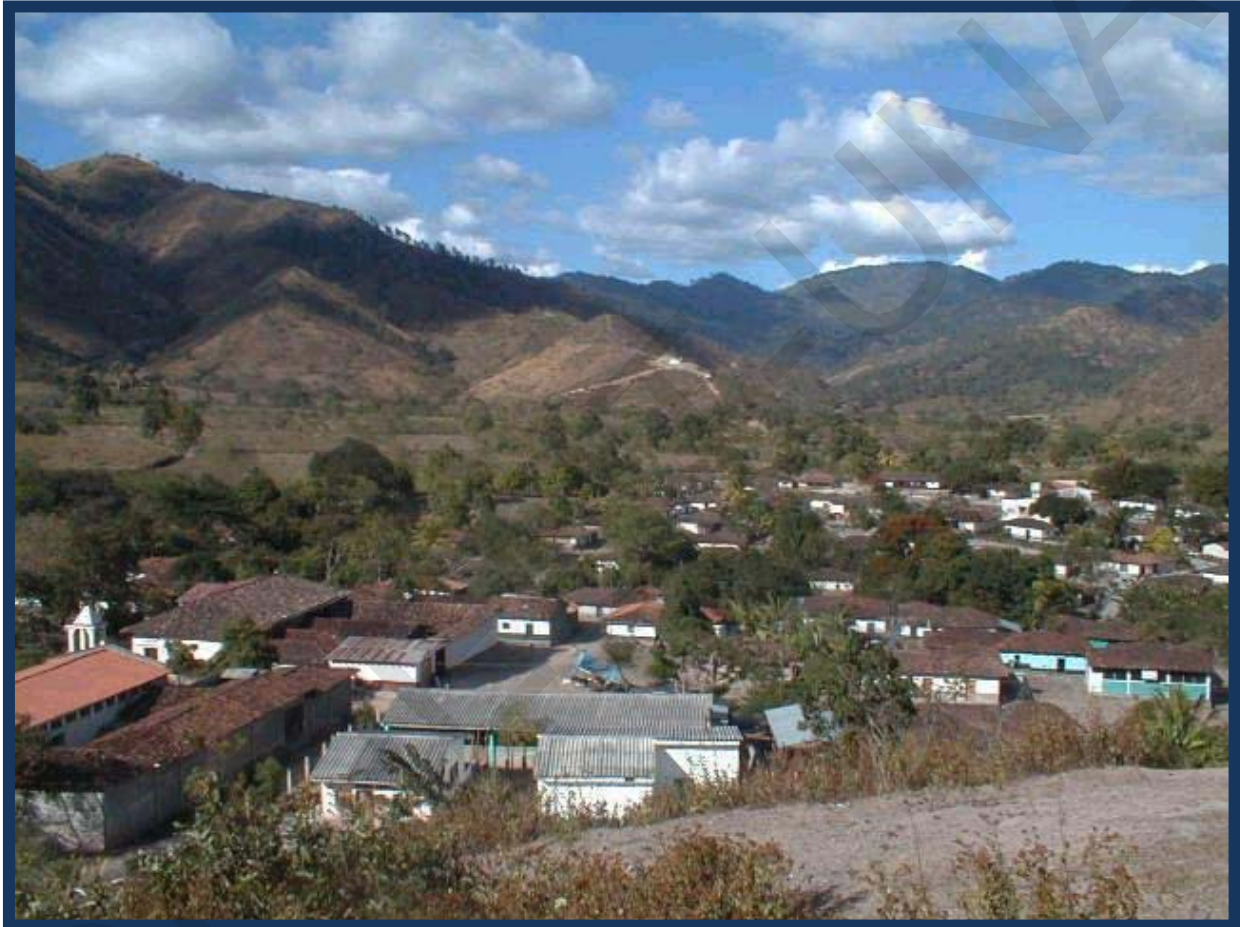
**Propuesta** “Manual de puestos y funciones del municipio de Guarizama, Departamento de Olancho, Honduras, C.A”

**Anexo I** “Formato de la encuesta realizada a los empleados de la alcaldía municipal de Guarizama, Olancho”

**Anexo II** “Organigrama funcional de la municipalidad de Guarizama, Olancho

PROPUESTA

# MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES



MUNICIPALIDAD DE GUARIZAMA,  
OLANCHO

2012

## INDICE

INTRODUCCION .....	3
OBJETIVOS.....	4
LISTADO DE PUESTOS .....	5
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ALCALDE .....	6
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIA DEL ALCALDE.....	8
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES VICE-ALCALDE.....	10
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASESOR MUNICIPAL.....	12
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	14
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SECRETARIO MUNICIPAL.....	17
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRADOR.....	20
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES TESORERO .....	23
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE CONTROL TRIBUTARIO ....	26
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ENCARGADO DE SERV GRALES.....	28
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASEADORA .....	31
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES MOTORISTA.....	33
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES CONSERJE .....	35
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES VIGILANTE .....	37
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARQUERO .....	39
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES BIBLIOTECARIO .....	41
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES RELACIONES PUBLICAS.....	43
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE CATASTRO.....	45
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JEFE DE LA UNIDAD AMBIENTAL .	48
GLOSARIO.....	51

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de Puestos, ha sido elaborado tomando como base las entrevistas realizadas con los titulares actuales de los puestos y su objetivo es fundamentar la Administración del Recurso Humano para el futuro de la organización. Documenta la información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características que deben existir en cada puesto, para desempeñarlo de la mejor forma. Las descripciones incluyen las funciones actuales de cada uno de los puestos.

La descripción de los puestos, no tiene como objetivo limitar las funciones que se ejecutan en los diferentes puestos, sino orientar con respecto al tipo de tareas que deben realizarse en los distintos cargos, para facilitar la delegación de funciones, el proceso de supervisión y el mantenimiento de una sana política de Administración del Recurso Humano y una Administración en general eficiente.

El Manual de Puestos es una herramienta indispensable en el proceso de reclutamiento y selección con el objeto de que la persona que se incorpore resulte ser idónea al mismo, y que responda a las necesidades de la municipalidad.

Se pretende ofrecer una visión de la Institución y los puestos, precisar las áreas de responsabilidad y competencia de cada unidad, orientadas estas a la consecución de los objetivos, evitando la duplicidad de funciones que repercuten en el uso indebido de recursos. El presente Manual y la Descripción de cada puesto deberían ser conocidos por todo el personal para que comprendan y utilicen el mismo lenguaje técnico, los mismos principios y se actúe en consonancia con la Administración de Recursos Humanos.

## OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
2. Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el empleado tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
3. Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con el objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los empleados y/o contrataciones futuras.
4. Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación del personal.
5. Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la Institución.
6. Servir como medio de integración y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.



## **LISTADO DE PUESTOS**

1. **ALCALDE**
2. **SECRETARIA DE ALCALDE**
3. **VICE-ALCALDE**
4. **ASESOR MUNICIPAL**
5. **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**
6. **SECRETARIO MUNICIPAL**
7. **ADMINISTRADOR**
8. **TESORERO**
9. **JEFE DE CONTROL TRIBUTARIO**
10. **ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES**
11. **ASEADORA**
12. **MOTORISTA**
13. **CONSERJE**
14. **VIGILANTE**
15. **PARQUERO**
16. **BIBLIOTECARIO**
17. **RELACIONES PÚBLICAS**
18. **JEFE DE CATASTRO**
19. **JEFE DE UNIDAD AMBIENTAL**

## 1. Alcalde

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto</b>	Alcalde
<b>Código empleado</b>	001
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Supervisa</b>	Personal administrativo en general.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

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.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Brindar transparencia a la gestión de administrar los recursos en apego a la ley, a través de políticas claras y definidas para toda la organización.
2. Nombrar, ascender, trasladar y destituir al personal, de conformidad con la Ley de municipalidades, excepto los señalados en los Artículos 49,52, 56 y 59.
3. Las facultades de administración general y representación legal de la Municipalidad corresponden al Alcalde Municipal
4. Presidir todas las sesiones, asambleas, reuniones y demás actos que realizase la Corporación.
5. Sancionar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones emitidos por la Corporación Municipal, convirtiéndolas en normas de obligatorio cumplimiento para los habitantes y demás autoridades
6. Supervisar las planificaciones realizadas por el personal a su cargo.
7. En coordinación con otra autoridad, civil o de policía, acatará, colaborará y asistirá en el cumplimiento de dichas disposiciones.
8. Coordinar la elaboración del presupuesto, someterlo a aprobación a la corporación municipal y una vez aprobado gestionar para su cumplimiento.
9. El Alcalde no podrá ausentarse de sus labores por más de diez (10) días, sin autorización de la Corporación Municipal.
10. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera.

<b>IV. RESPONSABILIDADES ESPECIALES</b>	
<b>Valores</b>	En forma conjunta autoriza la emisión de cheques.
<b>Manejo de información confidencial</b>	Plan Estratégico de la Municipalidad, Estados Financieros, contratos etc.
<b>Documentación y reportes</b>	Preparación de instrucciones para colaboradores y reportes financieros y administrativos para el TSC y la Secretaría de Gobernación y justicia
<b>Planificación</b>	Programar los planes estratégicos, financieros y de desarrollo municipal en conjunto con la corporación municipal.
<b>Iniciativa</b>	Debe de tener un alto grado de gestión administrativa, para poder desarrollar y gestionar proyectos de desarrollo municipal
<b>V. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Mantiene oficina con las asignaciones de mobiliario y equipo necesarios para su desempeño.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

## 2. Secretaria del alcalde

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Secretaria del Alcalde.
<b>Código empleado:</b>	002
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Reporta</b>	Alcalde
<b>Supervisa</b>	Nadie.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar a su jefe un apoyo incondicional en las funciones de su cargo, manejo de la agenda del alcalde, asistirlo en todo lo que sea necesario.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la municipalidad.
2. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al alcalde de los compromisos y solicitudes realizadas.
3. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por el Sr. Alcalde.
4. Enviar y recibir correspondencia que sean del Sr. alcalde. .
5. Coordinación de citas de las instituciones tanto públicas y privadas y público en general con el alcalde
6. Manejar actualizado y en debida forma los archivos.
7. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera

### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
1. Instituciones públicas y privadas	1. Secretario Municipal. 2. Corporación municipal.

### V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

<b>Manejo de información confidencial</b>	Informes del Sr. Alcalde
<b>Planificación</b>	Se requiere para el cumplimiento de compromisos adquiridos por el Sr. Alcalde.

<b>Iniciativa</b>	Manejo de situaciones conflictivas.
-------------------	-------------------------------------

## VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales en oficina, adecuadamente acondicionada.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

## VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES

<b>Habilidades</b>	Excelente redacción y ortografía, proactiva y organizada, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo computadoras y maquinas de escribir.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

### 3. Vice-Alcalde

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Vice-Alcalde.
<b>Código empleado:</b>	003
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Reporta</b>	Alcalde.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Asistir al alcalde en todas sus funciones, en ausencia o incapacidad del Alcalde lo sustituirá el Vice Alcalde, y cumplirá con las funciones delegadas por el alcalde municipal.

<b>III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
En ausencia o incapacidad del Alcalde lo sustituirá el Vice Alcalde, y cumplirá con las funciones delegadas por el alcalde municipal.

<b>IV. INTERACCIONES REQUERIDAS</b>	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Instituciones públicas y privadas	Corporación municipal

<b>V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES</b>	
<b>Manejo de información confidencial</b>	Plan Estratégico municipal.
<b>Planificación</b>	Se requiere para programar actividades conjuntamente con el alcalde, y la corporación.
<b>Iniciativa</b>	Debe tener un grado de gestión, para generar actividades de recreación para el municipio

<b>VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Mantiene oficina con las asignaciones de mobiliario y equipo necesarios para su desempeño.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Excelente redacción y ortografía, proactivo y organizado.</li> <li>b) Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>c) Conocimiento de leyes relacionadas con la municipalidad.</li> </ul>
<b>Capacidades</b>	a) Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Facilidad de comunicación.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 4. ASESOR MUNICIPAL

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Asesor Municipal
<b>Código empleado:</b>	004
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Reporta</b>	Alcalde.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

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

Brindar asesoría legal concerniente al marco jurídico municipal y nacional vigente en el país al gobierno municipal y sus funcionarios en sus cargos.

### **III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Asesora en referencia a la definición e interpretación de las normas jurídicas, relacionado a todo concerniente con la ley de municipios.
2. Atiende asuntos que atañen a la Alcaldía referente a lo relacionado con la problemática de la propiedad leyes 85,86 y agrarias; cartulaciones en la adquisición de bienes y servicios.
3. Interviene en juicios en querellas de amparo, títulos supletorios y todo lo que interese en material legal.
4. Atiende casos legales que se presenten con los distintos trabajadores de la Municipalidad.
5. Apoya o asesora casos legales de otros ciudadanos autorizados por el Alcalde municipal.
6. Apoya actividades sociales y comunitarias promovidas por la alcaldía municipal.
7. Atiende y comunica a las personas que lo visitan en su oficina con ética y profesionalismo.
8. Elabora planes e informes de su gestión en su respectiva área de trabajo (mensual, Trimestral o anual)
9. Mantiene orden, disciplina y respeto en el trabajo.
10. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera



<b>IV. INTERACCIONES REQUERIDAS</b>	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Instituciones públicas y privadas	Corporación municipal

<b>V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES</b>	
<b>Manejo de información confidencial</b>	Plan Estratégico municipal.
<b>Planificación</b>	Se requiere para programar actividades conjuntamente con el alcalde, y la corporación.
<b>Iniciativa</b>	Debe tener un grado de gestión.

<b>VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Mantiene oficina con las asignaciones de mobiliario y equipo necesarios para su desempeño.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Habilidades</b>	a) Excelente redacción y ortografía, proactivo y organizado. b) Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones. c) Conocimiento de leyes relacionadas con la municipalidad.
<b>Capacidades</b>	a) Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Facilidad de comunicación.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 5. Jefe de Recursos Humanos

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de Recursos Humanos.
<b>Código empleado:</b>	005
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos.
<b>Reporta</b>	Alcalde.
<b>Supervisa</b>	Todo el personal.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### **II. OBJETIVO 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. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Controlar la asistencia diaria del personal.
2. Manejo de los expedientes de todo el personal.
3. Aplicación y seguimiento de las normas disciplinarias de la municipalidad.
4. Participar en el proceso de selección y contratación y despido de personal.
5. Realizar actividades de motivación al personal mediante reconocimientos a la labor realizada eficientemente.
6. Remisión hacia el alcalde las solicitudes de aumento de sueldo por motivo de aplicación de Leyes del país.
7. Instrucción al departamento de contabilidad de las autorizaciones de aumento aprobadas por la alcaldía.
8. Elaboración de carnet por empleado.
9. Autorizar de permisos, licencias y permisos especial del personal administrativo de la municipalidad.
10. Coordinar de la capacitación y desarrollo del personal.
11. Elaborar de programa de vacaciones del personal y el pago de vacaciones (excepto el personal de contrato).
12. Evaluar periódicamente el desempeño y retroalimentar al personal a su cargo
13. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera

**IV. INTERACCIONES REQUERIDAS**

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Secretaria de Trabajo	Alcalde Municipalidad

**V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES**

<b>Manejo de información confidencial</b>	Planilla de sueldos, expedientes de personal y planeamiento estratégico de la institución.
<b>Documentación y reportes</b>	Informa al alcalde diariamente de la asistencia de personal.
<b>Planificación</b>	Se requiere para el desarrollo de actividades que hagan el cumplimiento de la visión de la municipalidad y la motivación del personal en general, mediante la satisfacción de sus necesidades.
<b>Iniciativa</b>	Es necesaria para detectar oportunidades de mejora en la organización de la municipalidad, la calidad del recurso humano que esta y todas aquellas acciones que eficiente la gestión del recurso humano de la institución.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO**

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales en oficina y desplazamiento constante en las instalaciones de la Alcaldía.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Educación media completa, egresado universitario o pasante de una carrera afín.
<b>Experiencia</b>	Experiencia profesional en el área de Recursos Humanos.
<b>Habilidades</b>	a) Excelente redacción y ortografía, proactivo y organizado, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. b) Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones. c) Conocimiento de leyes relacionadas con código de trabajo y la ley de municipalidades.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo de computadoras y facilidad de comunicación.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 6. Secretario Municipal

### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto</b>	Secretario Municipal
<b>Código empleado:</b>	006
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Secretaría municipal
<b>Reporta</b>	Alcalde municipal.
<b>Supervisa</b>	Nadie.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

Elaborar todos puntos de actas, notas, solicitudes y los documentos formales que se elaboren en la municipalidad y a la vez resguardar los mismos.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Custodiar y administrar toda la información que se maneja en la municipalidad.
2. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por el alcalde.
3. Concurrir a las sesiones de la Corporación Municipal y levantar las actas correspondientes
4. Certificar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.
5. Comunicar a los miembros de la Corporación Municipal las convocatorias a sesiones incluyendo el Orden del Día.
6. Archivar, conservar y custodiar los libros de actas, expedientes y demás documentos.
7. Transcribir y notificar a quienes correspondan los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.
8. Auxiliar a las comisiones nombradas por la Corporación Municipal.
9. Autorizar con su firma los actos y resoluciones del Alcalde y de la Corporación Municipal.
10. Llevar los libros de autorizados, con el mayor cuidado y exactitud.
11. Apoyo a la corporación municipal, en el proceso de planificación de actividades y otras que le asigne de acuerdo a la ley.
12. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera.

**IV. INTERACCIONES REQUERIDAS**

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
1. Público en general 2. Instituciones públicas y privadas	1. Alcalde 2. Administración 3. Corporación Municipal

**V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES**

<b>Manejo de información confidencial</b>	Planeamiento estratégico de la institución, Puntos de actas, notas, informes municipales.
<b>Documentación y reportes</b>	Informa al alcalde de la documentación enviadas y de recibida.
<b>Planificación</b>	Preparación de libros autorizados para el control de los puntos de actas.
<b>Iniciativa</b>	Debe ser altamente innovador para la renovación y ampliación de técnicas de para la custodia y elaboración de documentación.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO**

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales en oficina adecuadamente acondicionada.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

**VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES**

<b>Requisitos</b>	1. Tener practica de oficina. 2. Poseer las condiciones intelectuales, morales y físicas necesarias. 3. Llenar los demás requisitos que señale la Ley de Municipalidades
<b>Experiencia</b>	Experiencia en trabajos de oficina.

<b>Habilidades</b>	a) Excelente redacción y ortografía, proactivo y organizado, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.
	b) Buenas relaciones interpersonales. c) Habilidad para comunicarse oralmente y por escrito. d) Pleno conocimiento de la ley de municipalidades.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	a) Manejo de sumadoras, computadoras y maquinas de escribir. b) Manejo de archivos y estadísticas. c) Facilidad de comunicación.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 7. Administrador

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Administrador
<b>Código empleado:</b>	007
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Alcalde / corporación municipal
<b>Supervisa</b>	Personal de mantenimiento, tesorería, servicios generales
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

Dirige y supervisa las actividades de logística de la municipalidad, así como las actividades del área contable, verificando la razonabilidad de los Estados Financieros y la correcta emisión de ingresos y egresos de la municipalidad.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Mantener discreción sobre todo lo que se maneja en el área.
2. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por el alcalde.
3. Supervisar el palacio municipal en forma diaria.
4. Verificar asistencia diaria de su personal (en áreas contables).
5. Responsable directo de la bodega de equipo de oficina.
6. Responsable de que se le de mantenimiento a los vehículos y gestionar la compra de repuestos y cotizaciones de mano de obra para reparaciones.
7. Evaluar previamente a la autorización del alcalde, las cotizaciones de servicios compra de bienes.
8. Supervisar que las áreas verdes, los techos, tuberías de aguas potables, canales, cajas de sistema de aguas negras, oficinas de la municipalidad sean aseadas en forma oportuna y en forma correcta.
9. Verificar la correcta elaboración de los estados financieros y que se presenten oportunamente.
10. Verificar la correcta elaboración de la planilla de sueldos, previo a que sean autorizadas para su pago por el alcalde municipal y jefe de recursos humanos.



11. Solicitar listado de cuentas por cobrar y asignar las acciones de cobro a aquellos valores que llamen su atención.
12. Supervisar las funciones que realizan el tesorero, el encargado de control tributario.
13. Verificar la correcta emisión de los cheques para pago de proveedores.
14. En ausencia del alcalde autorizar la salida de vehículos.
15. Autorizar y efectuar los pagos contemplados en el Presupuesto y que llenen los requisitos legales correspondientes.
16. Registrar las cuentas municipales en libros autorizados
17. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera.

#### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

Externas	Internas
Empresas que suministran bienes y servicios a la municipalidad. Bancos secretaria de finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcalde y Jefe de Recursos Humanos</li> <li>2. Secretario</li> <li>3. Jefe del control Tributario</li> </ol>

#### V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

<b>Valores</b>	Maneja los ingresos correspondientes.
<b>Manejo de información confidencial</b>	La relacionada con cotizaciones de servicios.
<b>Documentación y reportes</b>	Informar mensualmente a la Corporación del movimiento de Ingresos y Egresos.
<b>Planificación</b>	Para la programación de actividades de mantenimiento durante el año.
<b>Iniciativa</b>	Para la mejora de la presentación de las instalaciones y evitar gastos en exceso para el mantenimiento de las áreas y equipos.

<b>VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poseer capacidad técnica y administrativa, condiciones físicas adecuadas, solvencia moral y aptitud de dirigente.</li> <li>2. Llenar los demás requisitos que señale la Ley de</li> </ol>
<b>Habilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelente redacción y ortografía, organizado, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet.</li> <li>2. Liderazgo notorio y empático.</li> <li>3. Buenas relaciones humanas.</li> <li>4. Solucionador de problemas.</li> </ol>
<b>Capacidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Capacidad para planear, organizar, trabajar en equipo y bajo presión.</li> <li>b) Amplia capacidad negociadora.</li> </ol>
<b>Destrezas</b>	Manejo de computadoras, fax, fotocopidora, scanner máquina de escribir, sumadoras y facilidad para comunicarse
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, honesto, disciplinado, leal.

## 8. Tesorero

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Tesorero
<b>Código empleado:</b>	008
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Administrador
<b>Supervisa</b>	A nadie
<b>Horario</b>	8:00 a.m. a 4:00 p.m.

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

Elaboración y presentación de estados financieros, apoyos administrativos de recursos humanos y compras de papelería y útiles.

### **III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Elabora estados financieros mensuales.
2. Verificar los pagos con cheques a proveedores previos a su firma.
3. En coordinación con el Sr. Alcalde y los demás jefes de departamentos participar en la elaboración del presupuesto anual de la institución.
4. Realizar la conciliación bancaria.
5. Revisar previamente y una vez autorizada procesar quincenalmente el pago electrónico de la planilla.
6. Practicar periódicamente inventario al mobiliario y equipo.
7. Apoyar al jefe administrativo en la preparación del cálculo de prestaciones sociales catorceavo y quinceavo mes de salario.
8. Depositar diariamente en un Banco local preferentemente del Estado, las recaudaciones que reciba la Corporación Municipal
9. De no existir Banco local, las municipalidades establecerán las Medidas adecuadas para la custodia y manejo de los fondos.
11. Efectuar los pagos contemplados en el Presupuesto y que llenen los requisitos legales correspondientes.
12. Cumplir con las tareas encomendadas por el administrador o en su defecto por el alcalde correspondiente a su cargo
13. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera

**IV. INTERACCIONES REQUERIDAS**

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Con las instituciones bancarias donde se manejan los fondos de la municipalidad.	1. Alcalde 2. Jefe de Recursos Humanos y Jefe Administrativo. 3. secretario municipal

**V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES**

<b>Valores</b>	Manejo de pago de planillas de sueldos.
<b>Manejo de información confidencial</b>	Planilla de sueldos, estados financieros.
<b>Documentación y reportes</b>	Estados financieros, presentar un informe mensual al administrador de las actividades realizadas a lo largo del mismo.
<b>Planificación</b>	Se requiere para el cumplimiento de obligaciones patronales, elaboración de informes financieros.
<b>Iniciativa</b>	Es necesaria para detectar oportunidades de mejora en el suministro de información, que apoye la toma de decisiones administrativas correctas para eficiente la institución.

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO**

<b>Condiciones de Trabajo</b>	En oficina acondicionada adecuadamente.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Conocimientos del área administrativa, financiera o contable.
<b>Habilidades</b>	Excelente redacción y ortografía, proactivo y organizado, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. Habilidades para el planeamiento, motivación, liderazgo y toma de decisiones, capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo sumadoras y computadoras.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 9. Jefe control Tributario

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe control tributario
<b>Código empleado</b>	009
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Administrador
<b>Supervisa</b>	Nadie
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

Recepción de pagos tributarios

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Velar por que los ingresos tributarios se recaudan eficientemente
2. Recolectar, registrar y actualizar la información necesaria de los propietarios, inmueble y empresas, para la determinación de los tributos municipales establecidos en la legislación correspondiente.
3. Fiscalizar e inspeccionar inmuebles y empresas.
4. Notificar e instruir contribuyentes.
5. Preparar, procesar y transferir informaciones oportunas y exactas a las demás dependencias municipales en lo relativo al Catastro.
6. Otras funciones o responsabilidades afines cuando así se solicite o requiera

### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Con los dueños de las empresas o negocios del municipio.	1. Con el secretario 2. Administrador 3. Tesorero

### VI. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

<b>Valores</b>	los ingresos tributarios que se recaudan
----------------	--

<b>Manejo de información confidencial</b>	Informes tributarios.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporte de los informes tributarios.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	En cuanto a la forma de recaudación tributaria

## VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normal.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	Riesgo de asalto cuando se realiza depósito.

## VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES

<b>Requisitos</b>	Perito Mercantil y Contador Público, Bachiller en Administración de Empresas.
<b>Habilidades</b>	Cortesía con el manejo del cliente, solución de problemas, trabajo en equipo, facilidad para trabajar bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo de Microsoft Office y sumadoras.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado.

**10. ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES**

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de servicios generales
<b>Código empleado</b>	010
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Administrador
<b>Supervisa</b>	Aseadores, parquero, motorista, vigilantes, bibliotecaria
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

**II. OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordinar las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones de la Institución, planificando y controlando las áreas componentes del servicio, garantizar las óptimas condiciones de las instalaciones municipales, y demás.

**III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
2. Controlar y evaluar el personal a su cargo.
3. Instruir al personal en el trabajo a realizar.
4. Diseñar, elaborar y aplicar sistemas de control de asistencia del personal a su cargo.
5. Solicitar cotizaciones para compras de materiales específicos.
6. Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran.
7. Controlar los servicios de proveeduría de materiales y equipos de trabajo.
8. Distribuir para cada unidad el material de limpieza, equipos de trabajo y demás bienes de consumo que las mismas requieren.



9. Supervisar el mantenimiento de equipos y mobiliario de la dependencia.
10. Ordenar y supervisar la reparación de equipos y mobiliarios.
11. Solicitar presupuesto para la construcción de trabajos menores de albañilería, electricidad, plomería y herrería.
12. Planificar y supervisar el mantenimiento de las diferentes áreas de la dependencia.
13. Llevar el control del presupuesto de la unidad.
14. Programar el sembrado y corte de grama de la dependencia.
15. Elaborar órdenes de servicios de mantenimiento.
16. Manejar y reponer el fondo de trabajo asignado a la unidad.
17. Tomar decisiones en base a trabajos a ejecutar.
18. Autorizar el despacho de las requisiciones internas de materiales de oficina y de limpieza.
19. Realizar inventarios de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
20. Custodiar el depósito de materiales y equipos.
21. Elaborar correspondencia, memorándum, informes, oficios o cualquier otro documento de la unidad a su cargo.
22. Atender reclamos por cualquier irregularidades detectada en las labores de vigilancia y las reporta a la unidad que les compete.
23. Reportar a su superior inmediato sobre la ejecución de los trabajos realizados por la unidad.
24. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
25. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
26. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

Externas	Internas
Con los proveedores.	1. Administrador 2. jefe recursos humanos

**VI. RESPONSABILIDADES ESPECIALES**

<b>Valores</b>	No maneja
<b>Manejo de información confidencial</b>	Informes de su área y contratos.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporte mensual de las actividades realizadas.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	En cuanto a la forma de delegar funciones

**VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO**

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normal.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	Ninguno

**VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES**

<b>Requisitos</b>	Poseer capacidad técnica y administrativa, condiciones físicas adecuadas
<b>Habilidades</b>	Cortesía con el manejo del cliente, solución de problemas, trabajo en equipo, facilidad para trabajar bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo de Microsoft Office y sumadoras.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado.

## 11. Aseadora

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Aseadora
<b>Código empleado:</b>	011
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Encargado servicios generales
<b>Supervisa</b>	Nadie
<b>Horario</b>	7:00 am 3:00 pm

<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Mantener la limpieza de las instalaciones en general de acuerdo a distribución de trabajo que realiza el Administrador.

<b>III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asear diariamente y periódicamente las áreas asignadas, dándole prioridad a las que se utilizan por la mañana.</li> <li>2. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por su jefe inmediato.</li> <li>3. Usar y custodiar adecuadamente los materiales y equipo suministrados para la limpieza de las áreas asignadas.</li> <li>4. Apoyar la aplicación de pintura en áreas que necesitan.</li> <li>5. Mantener limpias las áreas verdes y canchas deportivas.</li> <li>6. Apoyar la decoración de las áreas asignadas para ceremonias.</li> <li>7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>

<b>IV. INTERACCIONES REQUERIDAS</b>	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Ninguna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcalde</li> <li>2. Administrador</li> <li>3. Secretaría</li> </ol>

<b>V.RESponsabilidades Especiales</b>	
<b>Valores</b>	No maneja.
<b>Manejo de información confidencial</b>	No maneja.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las fallas y desperfectos identificados en su área de trabajo, a efecto de que se tome en consideración su reparación.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	No requerida.

<b>VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Es fatigado ya que tiene que barrer y trapear un área considerable.
<b>Esfuerzo mental</b>	No se requiere.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	a) Ser hondureño por nacimiento b) Haber cursado la educación primaria completa.
<b>Experiencia</b>	No requerida.
<b>Habilidades</b>	a) Activa y organizada, b) Trabajo en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	No requiere.
<b>Ingles</b>	No indispensable.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 12. Motorista

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Nombre del puesto</b>	Motorista.
<b>Código empleado:</b>	012
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Administrador y o encargado servicios generales
<b>Supervisa</b>	Nadie.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Mantener en buenas condiciones de limpieza y operación los vehículos, para transportar a personal de la institución dentro y fuera de la ciudad. Apoyo en envío de comunicaciones, obtención de cotizaciones o compras según se soliciten.

III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asear diariamente los vehículos de la institución.</li> <li>2. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por su jefe inmediato.</li> <li>3. Usar y cuidar adecuadamente los vehículos</li> <li>4. Apoyar la decoración de las áreas asignadas para ceremonias.</li> <li>5. Transportar al personal para la atención de sus funciones.</li> <li>6. Realizar cotizaciones por compras de la institución.</li> <li>7. Disponibilidad para atender las actividades de la alcaldía.</li> <li>8. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>

IV. INTERACCIONES REQUERIDAS	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Proveedores al momento de cotizar bienes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrador</li> <li>2. Alcalde</li> <li>3. Secretario municipal</li> </ol>

<b>V.RESponsabilidades Especiales</b>	
<b>Valores</b>	No maneja.
<b>Manejo de información confidencial</b>	No maneja.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las fallas y desperfectos identificados en su área de trabajo, a efecto de que se tome en consideración su reparación.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	No requerida.

<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normalmente en vehículos de la institución.
<b>Esfuerzo mental</b>	No requerida.
<b>Exposición al riesgo</b>	Riesgo de accidentes cuando se manejan los vehículos.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Académicos: a) Haber cursado el ciclo común.
<b>Habilidades</b>	Manejo de vehículos livianos y pesados.
<b>Capacidades</b>	Poder manejar todo tipo de vehículos.
<b>Destrezas</b>	Manejo en condiciones extremas. Prudencia en la conducción de vehículos.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 13. CONSERJE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	conserje
Código empleado:	013
Número de personas en el puesto	1
Departamento	Administración
Reporta	Admón. y encargado servicios generales
Supervisa	Nadie.
Horario	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Recoger y distribuir diariamente toda la correspondencia.

III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir y seguir instrucciones que sean asignadas por su jefe inmediato.</li> <li>2. Apoyar la decoración de las áreas asignadas para ceremonias.</li> <li>3. Transportar la correspondencia donde se le indique.</li> <li>4. Custodiar toda la correspondencia hasta que la misma sea llevada a su destino.</li> <li>5. Disponible para atender las actividades de la alcaldía.</li> <li>6. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>

IV. INTERACCIONES REQUERIDAS	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Las necesarias .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrador</li> <li>2. Alcalde</li> <li>3. Secretario municipal</li> </ol>

V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES	
Valores	No maneja.
Manejo de información confidencial	No maneja.

<b>Documentación y reportes</b>	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las fallas y desperfectos identificados en su área de trabajo.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	No requerida.

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales.
<b>Esfuerzo mental</b>	No requerida.
<b>Exposición al riesgo</b>	Ninguno.

#### VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES

<b>Requisitos</b>	Haber cursado el ciclo común.
<b>Habilidades</b>	De manejo de la documentación, y rápido desplazamiento
<b>Capacidades</b>	De trabajar bajo presión
<b>Destrezas</b>	Las que sean necesarias
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.



## 14. VIGILANTE

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Motorista.
Código empleado:	014
Número de personas en el puesto	1
Departamento	Administración
Reporta	Encargado servicios generales
Supervisa	Nadie.
Horario	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Mantener en buenas condiciones de limpieza y operación los vehículos, para transportar a personal de la institución dentro y fuera de la ciudad. Apoyo en envío de comunicaciones, obtención de cotizaciones o compras según se soliciten.

III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li> <li>2. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados.</li> <li>3. Evitar actos delictivos o infracciones, dentro de la municipalidad.</li> <li>4. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección.</li> <li>5. Velar por la seguridad e integridad de los trabajadores y visitantes de la municipalidad.</li> <li>6. Cumplir con el horario de trabajo establecido</li> <li>7. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>

IV. INTERACCIONES REQUERIDAS	
Externas	Internas
Ninguna.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. encargado servicios generales.</li> <li>2. Jefe de recursos humanos</li> <li>3. otros</li> </ol>

<b>V.RESponsabilidades Especiales</b>	
<b>Valores</b>	No maneja.
<b>Manejo de información confidencial</b>	No maneja.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las animalias presentadas.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	No requerida.

<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales.
<b>Esfuerzo mental</b>	No requerida.
<b>Exposición al riesgo</b>	Riesgo en casos de hurto a la municipalidad.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Haber cursado el ciclo común.
<b>Habilidades</b>	Manejo de arma de fuego, y facilidad de palabras
<b>Capacidades</b>	Manejo de armas de fuego, trabajo bajo presión
<b>Destrezas</b>	Manejo en condiciones extremas. Prudencia en el manejo de armas de fuego.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 15. PARQUERO

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Parquero
<b>Código empleado:</b>	015
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Encargado servicios generales
<b>Supervisa</b>	Nadie.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

<b>II. OBJETIVO DEL PUESTO</b>
Mantener en buenas condiciones de limpieza el parque municipal.

<b>III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>
Mantenimiento y aseo del parque principal cuidar y realizar actividades de las zonas verdes, mantenimiento del parque principal del casco urbano del municipio

<b>IV. INTERACCIONES REQUERIDAS</b>	
<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Ninguna.	1. encargado servicios generales.

<b>V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES</b>	
<b>Valores</b>	No maneja.
<b>Manejo de información confidencial</b>	No maneja.
<b>Documentación y reportes</b>	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las animalias presentadas.
<b>Planificación</b>	No requerida.
<b>Iniciativa</b>	No requerida.

<b>CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales.
<b>Esfuerzo mental</b>	No requerida.
<b>Exposición al riesgo</b>	ninguno.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Ninguno
<b>Habilidades</b>	Para mantener en buenas condiciones el parque municipal, necesita conocimientos sobre jardinería.
<b>Capacidades</b>	En toma de decisiones correspondientes a su cargo
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 16. BIBLIOTECARIO

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Bibliotecario
<b>Código empleado:</b>	016
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	Administración
<b>Reporta</b>	Encargado servicios generales
<b>Supervisa</b>	Nadie.
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

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

Mantener en condiciones optimas y operativa la biblioteca municipal

### **III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Mantenimiento y aseo de la biblioteca
2. Formular y ejecutar el plan de trabajo de la biblioteca
3. Inventariar el material bibliográfico, maquinas, muebles y demás enseres que cuente la biblioteca
4. Confeccionar ficha bibliográfica, catalogo y ordenar los libros, revistas, folletos, etc. De acuerdo a la codificación y catalogo establecido.
5. Orientar a los lectores en el uso adecuado del catalogo, textos, revistas libros y otros documentos, de identificación para controlar la devolución del material empleado.
6. Entregar material bibliográfico a los interesados previa presentación del carné u otro documento de identificación para controlar la devolución del material entregado.
7. Informar al Jefe Inmediato superior periódicamente sobre las ocurrencias producidas en la prestación del servicio.
8. Mantener actualizado y ordenar el material bibliográfico depurado u obsoleto.
9. Recomendar a los usuarios el comportamiento en la sala de lectura, así como el manejo adecuado de los documentos de los documentos de consulta.
10. Velar por el cumplimiento y conservación del material bibliográfico (empaste, encuadernación, etc.,)

11. Promover campañas para el incremento del material bibliográfico y el Banco de Libros
12. Participa en la recopilación de datos estadísticos y la elaboración de cuadros y gráficos de los lectores de la biblioteca.
13. Elaborar el informe semestral y anual del funcionamiento de la Biblioteca Escolar.
14. Realiza otras funciones de apoyo afines al cargo asignados que se le asigne.

#### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

Externas	Internas
Ninguna.	Encargado servicios generales.

#### V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

Valores	No maneja.
Manejo de información confidencial	No maneja.
Documentación y reportes	Reporta verbalmente a su jefe inmediato las animalias presentadas.
Planificación	No requerida.
Iniciativa	No requerida.

#### CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

Condiciones de Trabajo	Normales.
Esfuerzo mental	No requerida.
Exposición al riesgo	ninguno.

#### VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES

Requisitos	Ninguno
Habilidades	Habilidad en la clasificación y archivo de libros.
Capacidades	En toma de decisiones correspondientes a su cargo
Factores claves del éxito	Ordenado, Honesto, disciplinado, leal.

## 17. RELACIONES PÚBLICAS

I.IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Relaciones Publicas
Código empleado:	017
Número de personas en el puesto	1
Departamento	
Reporta	Jefe de Recursos Humanos y Alcalde .
Supervisa	A nadie
Horario	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

II. OBJETIVO DEL PUESTO
Coordinar los eventos sociales, cívicos y ceremonias en general.

III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo de relaciones públicas de la institución con fines de atender las ceremonias y actos cívicos.</li> <li>2. Elaborar diplomas de reconocimiento y por participación en cursos que realiza la institución.</li> <li>3. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.</li> </ol>

IV. INTERACCIONES REQUERIDAS	
Externas	Internas
Radios y televisoras locales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. alcalde</li> <li>2. administrador</li> </ol>

V.RESPONSABILIDADES ESPECIALES	
Valores	No maneja.
Manejo de información confidencial	
Documentación y reportes	Reportar diariamente al alcalde
Planificación	Preparación de instructivos para el cumplimiento de la programación de actividades durante el año.
Iniciativa	Actividades hagan crecer el nombre del municipio .

<b>VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO</b>	
<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales dentro de oficina.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

<b>VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES</b>	
<b>Requisitos</b>	Poseer capacidad técnica y administrativa, condiciones físicas adecuadas, solvencia moral y aptitud de dirigente. Conocimiento de las leyes municipales Tener buenas relaciones con demás personas.
<b>Habilidades</b>	a) Excelente redacción y ortografía, proactiva y organizada, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. b) Liderazgo notorio y empático, buenas relaciones humanas.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo computadoras, solucionador de problemas.
<b>Ingles</b>	Básico
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, honesto, disciplinado, leal.



## 18. JEFE DE CATASTRO

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	Jefe de catastro
Código empleado:	018
Número de personas en el puesto	1
Departamento	
Reporta	Alcalde.
Supervisa	Únicamente personal a su cargo
Horario	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

### II. OBJETIVO DEL PUESTO

Coordinar y dirigir la valoración catastral y establecer un mejor control de las propiedades urbanas y rurales del municipio.

### III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. El Catastro tiene su fundamento en la Delineación de los límites físicos Entre predios urbanos y rurales y su digitalización en Mapas Catastrales, enlazados a la información de Avalúos digitados en el registro de datos Alfanumérico relacionados a la tenencia, derechos de propietarios y mantenimiento del proceso de fusión y desmembración.
2. La identificación de los Bienes Inmuebles y sus propietarios y la provisión y mantenimiento de los datos básicos para establecer su valor con fines de recaudación del impuesto de bienes inmuebles.
3. Utilizar y aprovechar los datos de la base catastral para orientar el proceso de
4. Planificación urbana y local, formulación de planes de inversión local, promoción, conservación y optimización del ambiente y los recursos naturales en el marco de un desarrollo local productivo sostenible, la preparación y atención a desastres naturales y mejorar integralmente la gestión del gobierno local.
5. Garantizar la emisión de Notificaciones por Avalúos Catastrales para los Contribuyentes, así como digitalizar y actualizar los Planos y Mapas Catastrales del Municipio existentes, incorporándolos a la base de datos gráfica.
6. Efectuar Avalúos de propiedades urbanas, rurales y casos especiales en todo el municipio, parcela por parcela para completar la información detallada de los elementos de la propiedad.

7. Elaborar y presentar a la Corporación Municipal la Tabla de Valores y Costos, para el territorio del Municipio, por zonas o áreas y parcelas para el cálculo del impuesto anual correspondiente al período fiscal.
8. Coordinar con instituciones del Gobierno Central, el intercambio de información que ayude a la actualización de las bases de datos existentes.
9. Elaborar anualmente la propuesta de valores y costos actualizados para que sean enviados a la Comisión Nacional de Catastro, para su revisión y aprobación.
10. Mantener debidamente actualizados los Mapas Catastrales digitalizados.
11. Imprimir los Planos Catastrales de ubicación que sean vendidos a particulares, previa solicitud y presentación de los Recibos Oficial de Caja cancelados.
12. Recibir y procesar toda la información relacionada con los levantamientos catastrales urbanos, rurales y especiales técnicos del Municipio.
13. Elabora planes e informes de trabajos mensuales.
14. Apoya actividades sociales y comunitarias promovidas por la alcaldía municipal.
15. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

Externas	Internas
Oficina nacional de catastro.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. alcalde</li> <li>2. administrador</li> <li>3. secretario</li> </ol>

#### V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

Valores	No maneja.
Manejo de información confidencial	
Documentación y reportes	Reportar diariamente al alcalde
Planificación	Preparación de un plan estratégico anual
Iniciativa	Lo que haga crecer la credibilidad de las oficinas de catastro municipal.

#### VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

Condiciones de Trabajo	Normales dentro de oficina.
Esfuerzo mental	Normal.
Exposición al riesgo	No tiene.

**VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES**

<b>Requisitos</b>	Tener un título de Ingeniería civil de preferencia y tener capacidad técnica y administrativa, condiciones físicas adecuadas, solvencia moral y aptitud de dirigente. Conocimiento de las leyes municipales
<b>Habilidades</b>	Excelente redacción y ortografía, proactiva y organizada, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. Liderazgo notorio y empático, buenas relaciones humanas.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo computadoras, solucionador de problemas.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, honesto, disciplinado, leal.

**19. JEFE DE LA UNIDAD AMBIENTAL**

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	Jefe de la unidad ambiental
<b>Código empleado:</b>	019
<b>Número de personas en el puesto</b>	1
<b>Departamento</b>	
<b>Reporta</b>	Alcalde.
<b>Supervisa</b>	Únicamente personal a su cargo
<b>Horario</b>	8:00 A.m. a 4:00 P.m.

**II. OBJETIVO DEL PUESTO**

Coordina con autoridades superiores e instituciones del Estado y ONG actividades relacionadas con la protección y conservación del medio ambiente.

**III. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Desarrollar y ejecutar la gestión ambiental municipal haciendo uso del actual marco jurídico municipal y nacional vigente y de los instrumentos técnicos de manejo establecido por SERNA para la gestión ambiental sostenible.
2. Desarrollar el ordenamiento territorial y ambiental municipal.
3. Brindar asistencia técnica ambiental al Alcalde y Consejo municipal en materia de avales y permisos ambientales, expresión de opiniones relativas a concesiones, desarrollo de procesos participativos de planeamiento Municipal.
4. Servir de ventana ambiental para la tramitación de permisos ambientales en base a formularios (ventanilla única).
5. Servir de enlace técnico de la Alcaldía municipal en materia ambiental con entes de estado, organismos de cooperación, organismos no gubernamentales, sociedad civil, gremios y líderes comarcales.
6. Funcionar como coordinación (delegada por el alcalde municipal) de las comisiones ambientales municipales
7. Generar información de base en el campo ambiental para el planeamiento estratégico municipal, proveer de información al sistema nacional de información ambiental y entes estatales que la soliciten, ponerla a disposición del público a través de mecanismos varios y elaborar informe ambiental municipal anual.

8. Realizar el seguimiento y el monitoreo del plan ambiental Municipal en base a indicadores prediseñados.
9. Diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos ambientales municipales.
10. Asistir técnicamente a los actores locales en la formulación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos ambientales municipales.
11. Promover y desarrollar procesos de coordinación, participación y movilización institucional y ciudadana para la gestión ambiental local, reforestación, educación ambiental, saneamiento básico entre otras.
12. Asistir al consejo municipal en la elaboración de propuestas y programas ambientales en general.
13. Coordinar, gestionar, promover proyectos y actividades relacionadas al mejoramiento ambiental del municipio.
14. Impulsar campañas de educación ambiental de higiene, salud y reforestación en el casco urbano y rural.
15. Promover organizaciones estudiantiles en brigadas ecológicas Municipales (BEM)
16. Supervisar focos contaminados (basuras, industrias, fábricas) urbanizaciones empresas productoras de materiales de construcción, agrícolas etc.
17. Coordinar y apoyar actividades de la comisión del Ambiente y salud del municipio.
18. Dar seguimiento a los planes de actividades y propuestas relacionadas al medio
19. Elaborar perfiles de proyectos ambientales
20. Elaborar documentos de información relacionados al medio ambiente.
21. Administrar eficientemente los servicios de recolección de basura.
22. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

#### IV. INTERACCIONES REQUERIDAS

Externas	Internas
SERNA, comunidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. alcalde</li> <li>2. administrador</li> <li>3. secretario</li> </ol>

#### V. RESPONSABILIDADES ESPECIALES

Valores	No maneja.
Manejo de información confidencial	
Documentación y reportes	Reportar diariamente al alcalde
Planificación	Preparación de un plan estratégico anual

<b>Iniciativa</b>	Lo que haga crecer la credibilidad de la oficina ambiental municipal.
-------------------	---

## VI. CONDICIONES DE TRABAJO Y ESFUERZO

<b>Condiciones de Trabajo</b>	Normales dentro de oficina.
<b>Esfuerzo mental</b>	Normal.
<b>Exposición al riesgo</b>	No tiene.

## VII. REQUISITOS Y CALIFICACIONES

<b>Requisitos</b>	Poseer capacidad técnica y administrativa, condiciones físicas adecuadas, solvencia moral y aptitud de dirigente. Conocimiento de las leyes municipales Tener buenas relaciones con demás personas.
<b>Habilidades</b>	Excelente redacción y ortografía, proactiva y organizada, dominio de Windows, Microsoft Office, Internet. Liderazgo notorio y empático, buenas relaciones humanas.
<b>Capacidades</b>	Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
<b>Destrezas</b>	Manejo computadoras, solucionador de problemas.
<b>Factores claves del éxito</b>	Ordenado, honesto, disciplinado, leal.

## GLOSARIO

El manual de puestos y funciones, contiene una serie de términos propios del campo de actividad de la Administración de los Recursos Humanos y de la Administración en general. Con el propósito de Uniformar el lenguaje administrativo utilizado en este manual, se ofrece seguidamente una explicación de los términos empleados con mayor frecuencia.

### **Análisis de Puestos**

El manual de puestos para describir las tareas que lo componen, deberes y responsabilidades relacionadas con las exigencias físicas y mentales, requisitos académicos, conocimientos, habilidades, experiencias condiciones ambientales y su relación con otros puestos.

### **Identificación del Puesto**

Indica la ubicación del puesto dentro de la organización, su dependencia y horario de trabajo.

### **Objetivo del Puesto**

En forma general destaca la función general para lo que el puesto fue creado.

### **Principales funciones o responsabilidades**

Se detallan aquellas funciones o responsabilidades que se realizan con cierta frecuencia y de las cuales dependerá el cumplimiento de los objetivos del puesto y de la organización.

En algunos casos las mismas se han creado en cumplimiento a las leyes que regulan la actividad de la institución.

## **Interacciones Requeridas**

Todas aquellas relaciones externas e internas que se tienen para el buen desempeño de sus responsabilidades se detallan en esta sección.

## **Condiciones de Trabajo y Esfuerzo**

### **Condiciones de Trabajo**

Son las características ambientales en que se desempeña un Puesto de Trabajo y los riesgos a que se está expuesto. Condición agradable o desagradable y frecuencia con que se presenta , en ambientes de distinto nivel de temperatura, humedad, ventilación, iluminación, altura, ruidos , gases, desplazamiento personal y de objetos, así como la exposición a posibles daños.

### **Esfuerzo**

Es la cantidad y tipo de exigencias físicas y mentales que se requieren para el desempeño de un Puesto de Trabajo.

### **Esfuerzo Mental**

Empleo de procesos mentales en la realización del puesto según su grado de complejidad.

### **Esfuerzo Físico**

Frecuencia en que se emplea el esfuerzo físico, con relación a posición, movimiento, levantamiento de objetos y a la atención visual y auditiva que requiere en el puesto de trabajo.

### **Exposición al riesgo, Riesgos Personales o profesionales.**

Consecuencias posibles perjudiciales a la salud física o mental que pueden originarse en las condiciones del medio ambiente en que se desempeñe el puesto de trabajo.



### **Responsabilidades Especiales**

Son las obligaciones que han sido delegadas y de las cuales se requiere algún tratamiento especial de parte del colaborador.

### **Requisitos y Calificaciones**

Se considera las exigencias que tendrán el puesto según la ley y las expectativas de la institución. Sean estos académicos, experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos de otros idiomas.

### **Habilidad**

Es la capacidad en términos de conocimiento y formación, así como las destrezas y precisión que se requieren para desempeñar un Puesto de trabajo.

### **Responsabilidad**

Es el nivel y tipo de compromiso asumido en el ejercicio de un puesto de trabajo, en relación con el desempeño del personal bajo su cargo, en la ejecución de las funciones asignadas al puesto. La conservación y utilización de los recursos materiales y financieros y el manejo de documentos y títulos valores.

### **Nivel Educativo**

Tipo y tiempo de instrucción, conocimientos específicos y educativos necesarios para desempeñar el Puesto de Trabajo, así como el tipo y tiempo de adiestramiento y capacitación especial para dicho desempeño.

### **Iniciativa**

Grado en el que se requiere ingenio, facilidad y tenacidad para planear y ejecutar las responsabilidades del puesto y la complejidad en la toma de decisiones independientes o dependientes.

### **Experiencia**

Cantidad y tipo de experiencia necesaria para realizar el Puesto de Trabajo; además, los títulos de los puestos de Trabajo que deben desempeñarse antes de seleccionarse para el Puesto; así como el tiempo necesario de desempeño en cada uno de ellos.

### **Destrezas**

Grado de precisión, cuidado, limpieza y coordinación en la manipulación y operación de herramientas, instrumentos, maquinas y equipos de procesamiento de materiales, requeridos para las tareas del Puesto de Trabajo.

### **Responsabilidad por Valores**

Responsabilidad que se tiene en el puesto de trabajo por recibir, manejar, entregar y controlar el dinero en efectivo o en depósito, en relación con determinado monto.

**ANEXO I**

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

**ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL  
DE GUARIZAMA, OLANCHO.**

\_\_\_de Noviembre del 2011

La presente encuesta fue elaborada con el propósito de conocer su opinión y obtener información relacionada con los puestos y funciones de los empleados de la alcaldía municipal de Guarizama. Agradeceré a usted “Contestar de manera objetiva” las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña \_\_\_\_\_

1. ¿Sabe usted si existe en la alcaldía municipal de Guarizama un Manual de Puestos y funciones?

SI  NO

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

SI  NO

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

SI  NO

4. ¿De acuerdo a su puesto, 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 las funciones de su puesto?

SI  NO

8. ¿Tiene usted por escrito las funciones de su puesto?

SI  NO

9. ¿Sabe usted cuales son las responsabilidades de su puesto?

SI  NO

10. ¿Tiene usted por escrito las responsabilidades de su puesto?

SI  NO

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

Excelente  Muy Buena  Buena  Mala

12. ¿Con quien coordina usted, en el desempeño de sus funciones?

Nivel superior  Nivel inferior

Mismo Nivel  Ninguno

13. ¿Ha visto usted un organigrama de la alcaldía municipal?

Si  No

Si su respuesta es No finaliza la encuesta.

Si su respuesta es SI continúe con las siguientes preguntas:

14. ¿Están bien definidas las relaciones de jerarquía?

Si  No

15. ¿Están bien definidas las líneas de comunicación entre los puestos de trabajo?

Si  No

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

Si  No

Si su respuesta es NO especifique:

---

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

Si  No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**