



MANUALES ESPECÍFICOS DE **CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL**

MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA





**MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA**



Asociación
de Municipios
de Honduras

IDENTIDAD GREMIAL,
*que fortalece la democracia y
el desarrollo local*

MANUAL DE

Organización y Funciones



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO
ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**



**MANUAL
DE
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO
ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.
AGOSTO 2020**



CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. OBJETIVOS.....	6
A. Objetivo General.	6
B. Objetivos Específicos.	6
III. CATEGORIZACIÓN MUNICIPAL, A, B, C, D. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVA SEGÚN ÁREAS FUNCIONALES CATEGORÍA “C”.	7
A. Categorización Municipal.	7
B. Estructuras Organizativas Actual y Propuesta.	10
B.1. Estructura Organizativa Actual.	10
B. 2. Estructura Organizativa Propuesta Municipalidades Categoría “C”.	11
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ÁREA.	13



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



I. INTRODUCCIÓN.

El Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Pedro Zacapa, del Departamento de Santa Barbara, constituye la guía fundamental para que los servidores municipales conozcan la estructura organizativa de la municipalidad y las relaciones internas y externas que deben tener cada área de la Municipalidad; el manual ha sido elaborado tomando en consideración lo establecido en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, otras leyes de afectación al ámbito municipal y las realidades técnicas, administrativas tributarias, financieras y de servicios de la categoría municipal.

El manual constituye una de las herramientas administrativas básicas, que permiten poner en práctica los principios de la organización, las funciones que deben realizar los responsables de las diversas áreas de la municipalidad y la interrelación que debe existir entre cada una de ellas; la formulación del Manual pretende evitar la duplicidad de esfuerzos y busca hacer un uso adecuado de los recursos; a la vez establece las competencias y responsabilidades de cada una de las partes que integran la Administración Municipal.

El documento que se presenta contiene los siguientes elementos: Objetivos general y específicos, estructuras organizativas elementales, descripción de funciones por área organizativa y conclusiones.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General.

Proporcionar una herramienta técnica y de consulta a la Municipalidad de San Pedro Zacapa, Departamento de Santa Barbara, que les sirva de guía, para la definición de su estructura organizacional acorde a su realidad, y así contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y mejora de la gestión municipal.

B. Objetivos Específicos.

- a. Proporcionar una estructura organizativa general, identificando las líneas de autoridad y categoría de niveles de las áreas organizativas.

- b. Describir las funciones de cada área organizativa.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

III. CATEGORIZACIÓN MUNICIPAL, A, B, C, D. ESTRUCTURAS ORGANIZATIVA SEGÚN ÁREAS FUNCIONALES CATEGORÍA “C”.

La categorización bajo este modelo se realizó utilizando los datos disponibles del año 2014 conforme a los indicadores definidos. Los resultados de este ejercicio posicionan a 125 municipios de Honduras en la categoría D, (desempeño crítico) y a 111 en la categoría C (bajo desempeño), 43 municipios están en la categoría B (desempeño satisfactorio) y solamente 19 se encuentran dentro de la categoría A.

Para la determinación del presente manual se consideran los siguientes elementos:

- A. Categorización municipal de conformidad a la Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización (SGJD) antes Secretaría de Derechos Humanos Justicia, Gobernación y Descentralización (SDHJGD).
- B. Organigramas de la estructura Municipal, con sus áreas funcionales actual y propuesta.

A. Categorización Municipal.

La Secretaría de Gobernación, Justicia y Descentralización antes Secretaría Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización desde 1999 estableció un mecanismo de medición que permite categorizar a las municipalidades de acuerdo a su nivel de desarrollo. Desde esa fecha se han realizado tres mediciones, una en 1999, otra en 2007 y la última medición del 2015, estableciendo cuatro categorías: municipios categoría A, B, C y D, con diferentes significados y rangos para cada categoría cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro.

Categorías	Puntaje	N° de Municipios	%
(A)	De 80.00 y más	19	6.38
(B)	De 70.00 a 79.00	43	14.43
(C)	De 50.00 a 69.99	111	37.25
(D)	Menos de 49.99	125	41.93
TOTAL		298	100



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



Las Estructuras Organizacionales Municipales, van de acuerdo a las Categorías A, B, C y D, siendo su complejidad de acuerdo a la categoría a que pertenecen, lo que determina el número de servidores municipales contratados.

La clasificación de los municipios se calcula según el nivel de desarrollo alcanzado en el periodo 2007-2014, se considera la integración de datos en dos dimensiones: la primera, sobre el desarrollo del municipio a partir de indicadores y datos que expresen la cobertura de necesidades básicas, el desarrollo humano, el acceso a ciertos servicios y la relación de esta información con la magnitud de la pobreza; la segunda, sobre la capacidad de desempeño en términos administrativos y financieros de cumplimiento legal de los gobiernos municipales.

La categorización municipal se obtiene como resultado de la aplicación de una fórmula para obtener un Índice de Desarrollo del Municipio, expresado en un porcentaje de 1 a 100%. La fórmula consiste en la sumatoria de dos subíndices: el índice del municipio con un peso ponderado de 45% dentro la fórmula y el índice de la municipalidad con un peso de 55%, tal como se estableció en la categorización del año 2007.

El municipio de San Pedro Zacapa, del departamento de Santa Barbara tiene una calificación final de 58.01%, por lo tanto, está en Categoría “C”, siendo esta la categoría de Bajo Desempeño del Municipio.

A continuación, el resumen de la categorización:

No.	Departamento	Municipio	Índice del Municipio	Índice de la Municipalidad	Índice Final	Categorización 2014
274	Santa Barbara	San Pedro Zacapa	29.42	28.59	58.01	C

A continuación, se presenta el organigrama actual y propuesto. Cabe mencionar, que el organigrama propuesto que se presentan en este manual solo es la expresión más esencial de la estructura organizativa, por lo que la municipalidad en el ejercicio de la



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.
autonomía municipal podrá crear, suprimir, modificar de conformidad a la capacidad financiera y del contexto municipal.



B. Estructuras Organizativas Actual y Propuesta.

B.1. Estructura Organizativa Actual.

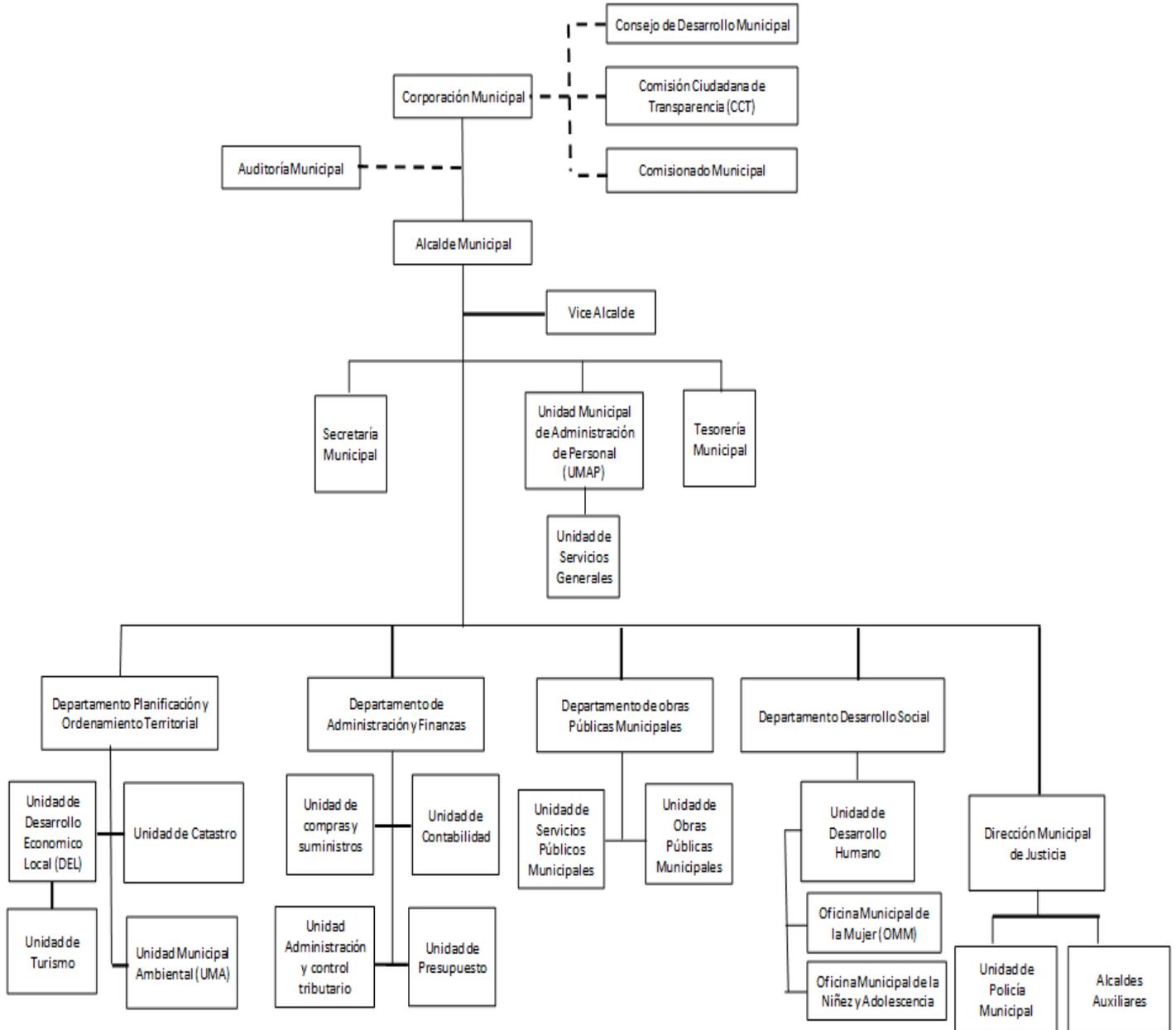




MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



B. 2. Estructura Organizativa Propuesta Municipalidades Categoría “C”.





MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MUNICIPALIDAD SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



Áreas Funcionales categoría “C”.

1. Corporación Municipal.
2. Consejo de Desarrollo Municipal.
3. Comisión Ciudadana de Transparencia (CCT).
4. Comisionado Municipal.
5. Auditoría Municipal.
6. Alcaldía Municipal.
7. Secretaría Municipal.
8. Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).
8.1. Unidad de Servicios Generales.
9. Tesorería Municipal.
10. Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
10.1. Unidad de Catastro.
10.2. Unidad Municipal Ambiental (UMA).
10.3. Unidad Desarrollo Económico Local (DEL).
10.3.1 Unidad de Turismo.
11. Departamento de Administración y Finanzas.
11.1. Unidad de Contabilidad.
11.2. Unidad de Presupuesto.
11.3. Unidad de Compras y Suministros.
11.4. Unidad de Administración y Control Tributario.
12. Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
12.1. Unidad de Obras Públicas Municipales.
12.2. Unidad de Servicios Públicos Municipales.
13. Departamento de Desarrollo Social.
13.1. Unidad de Desarrollo Humano.
14. Dirección Municipal de Justicia.
14.1. Alcaldes Auxiliares.
14.2. Unidad de Policía Municipal.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ÁREA.

1. Corporación Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área: **CORPORACIÓN MUNICIPAL.**

Área Reporta a: Autonomía Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

La Corporación Municipal es el órgano deliberativo de la Municipalidad, electa por el pueblo y máxima autoridad dentro del término municipal.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

Artículo 25.- Ley de Municipales.

- 1) Crear, reformar y derogar los instrumentos normativos locales de conformidad con esta ley.
- 2) Crear suprimir, modificar, trasladar unidades administrativas. Asimismo, podrá crear y suprimir empresas, fundaciones o asociaciones de conformidad con la Ley, en forma mixta, para la prestación de servicios municipales.
- 3) Aprobar el presupuesto anual a más tardar el treinta (30) de noviembre del año anterior, así como sus modificaciones. Efectuar el desglose de las partidas globales y aprobar previamente los gastos que se efectúen con cargo a las mismas.
- 4) Emitir los reglamentos y manuales para el buen funcionamiento de la Municipalidad.
- 5) Nombrar los funcionarios señalados en esta Ley.
- 6) Dictar todas las medidas de ordenamiento urbano.
- 7) Aprobar anualmente el Plan de Arbitrios, de conformidad con la Ley.
- 8) Conferir de conformidad con la Ley, los poderes que se requieran.
- 9) Celebrar asambleas de carácter consultivo en cabildo abierto con representantes de organizaciones locales, legalmente constituidas, como ser: comunales, sociales, gremiales, sindicales, ecológicas y otras que por su naturaleza lo ameritan, a juicio de la Corporación, para resolver todo tipo de situaciones que afecten a la comunidad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

Artículo 5.- Ley de la Carrera Administrativa (CAM).

- 1) Crear, modificar y suprimir los puestos de la carrera administrativa municipal.
- 2) Aprobar el Manual de Clasificación de Puestos y la Estructura de Salarios de conformidad con las directrices generales elaboradas por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal.
- 3) Fijar las retribuciones de los empleados municipales dentro de los rangos propuestos por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal y de la categorización municipal.
- 4) Aprobar el Plan Anual de Gestión de Recursos Humanos.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 5) Aprobar la cantidad de puestos de confianza propuestos por el Alcalde, con sus características y retribuciones correspondientes.
- 6) Aprobar reglamentos especiales y manuales para el desarrollo de la presente ley.
- 7) Conocer en apelación los reclamos contra las sanciones impuestas por el Alcalde Municipal.
- 8) Las demás que resulten atribuidas en el texto de la presente ley o por otras normas legales complementarias.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Todas las áreas de la Alcaldía.

EXTERNAS:

Los tres poderes del Estado, y sus organismos desconcentrados, sociedad civil, cooperación internacional, entidades privadas.

2. Consejo de Desarrollo Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

CONSEJO DE DESARROLLO MUNICIPAL.

Área Reporta a:

Corporación Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

El Consejo de Desarrollo Municipal (CDM), es un órgano técnico consultivo, tiene la función de asesorar a la Municipalidad en los asuntos que estime oportunos o en aquellos que esta le indique.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Asesorar a la Corporación Municipal en el proceso de elaboración, ejecución de los planes de desarrollos urbanos y rurales
- 2) Asesorar a la Corporación y Alcalde en los planes de reordenamiento administrativo y en la conformación de los instrumentos normativos locales de conformidad con la Ley
- 3) De manera especial, asesorar a la Alcaldía Municipal en la formulación de los presupuestos por programa, planes operativos, programas de inversión y las regulaciones respectivas.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 4) Asesorar a la Corporación de consecución y contratación de empréstitos para obras de positivo beneficio para la comunidad.
- 5) Asistir a la Corporación cuando se suceden estados de emergencia o calamidad pública y que fuese necesario movilizar recursos de la comunidad para atender dichas emergencias.
- 6) Asesorar a la Corporación en la suscripción de convenios con el Gobierno Central y con otras entidades descentralizadas con las cuales concurra en la explotación, renovación, conservación y mejoramiento de los recursos naturales.
- 7) De acuerdo a su integración y cuando la Corporación Municipal lo considere pertinente servir de instrumento de comunicación entre la Municipalidad y la comunidad.

IV. RELACIONES DEL AREA:

INTERNAS:

Corporación Municipal.

EXTERNAS:

Sociedad Civil.

3. Comisión Ciudadana de Transparencia CCT.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

COMISIÓN CIUDADANA DE TRANSPARENCIA CCT

Área Reporta a:

Corporación Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL AREA:

Realizar auditorías sociales en el término municipal, entendiéndose esta como el proceso de participación ciudadana, tanto de hombres como de mujeres, orientado a vigilar los procesos de la gestión pública que aseguren la transparente ejecución de programas y proyectos, así como la prestación de servicios públicos de manera eficaz y eficiente.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Vigilar la participación de la ciudadanía en la socialización del presupuesto municipal;
- 2) Velar porque el nombramiento y destitución de servidores públicos municipales sea de acuerdo a los manuales y las leyes del Estado;

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 3) Verificar que los cabildos abiertos y otros procedimientos de participación ciudadana respondan a los intereses de la ciudadanía, cumplan con los requisitos estipulados por la Ley, y dar seguimiento a los acuerdos;
- 4) Garantizar la transparencia de los escrutinios en las elecciones de patronatos, plebiscitos o cabildos abiertos;
- 5) Verificar que las respuestas ante peticiones ciudadanas de intervención de la Corporación Municipal sean respondidas imparcialmente;
- 6) Verificar y dar seguimiento al estudio de impacto ambiental en toda obra pública y también obras privadas cuando atenten contra los intereses municipales;
- 7) Apoyar al gobierno municipal en la creación de alianzas estratégicas con las distintas organizaciones públicas y privadas y grupos locales que actúen en el ámbito municipal, potenciando la autonomía municipal;
- 8) Participar en acciones conjuntas de evaluación de los servicios públicos que presta la municipalidad y otras entidades públicas presentes en el territorio y plantear las recomendaciones del caso;
- 9) Verificar e informar sobre la ejecución de proyectos comunitarios bajo cualquier modalidad de financiamiento, otorgados a patronatos o cualquier otra forma de organización comunitaria pública y de sociedad civil presente en el municipio;
- 10) Apoyar a la Corporación Municipal en la corresponsabilidad ciudadana de pagar los tributos municipales;
- 11) Velar por el cumplimiento de la Ley de Transparencia de Acceso a la Información Pública.
- 12) Contribuir a la identificación y prevención de actos de corrupción de los funcionarios públicos existentes en el territorio;
- 13) Otros afines a su competencia que la Comisión estime conveniente;
- 14) Brindar informes a la Corporación Municipal de las auditorías sociales realizadas; y,
- 15) Dar control y seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Corporación Municipal.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Sociedad Civil.
Alcaldía Municipal y comisionado municipal.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

4. Comisionado Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	COMISIONADO MUNICIPAL.
Área Reporta a:	Corporación Municipal.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Vigilar la transparencia de los actos de los funcionarios que ejercen cargos de elección, así como de los servidores permanentes o temporales nombrados por acuerdo municipal o por contrato, tanto en las municipalidades, como en las mancomunidades o asociaciones de municipios.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Procurar el cumplimiento de la Ley de Municipalidades y su reglamento, cuidando la defensa de los derechos humanos, con atención especial a grupos vulnerables;
2) Velar por que la administración de los servicios públicos este fundamentada en un mejor servicio a la ciudadanía;
3) Vigilar por que se cumplan los plazos de Ley en la elaboración del presupuesto y la adecuada distribución de los recursos;
4) Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales con derecho a obtener respuesta oportuna;
5) Solicitar a la Corporación Municipal la celebración de plebiscitos o de cabildos abiertos en temas trascendentales para la vida del Municipio;
6) Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales con derecho a obtener respuesta oportuna;
7) Vigilar por la pronta respuesta ante solicitudes, informes y otros sometidos a consideración de la Corporación Municipal, por parte de la ciudadanía y otro ente, dentro de los plazos del procedimiento administrativo;
8) Verificar que los empréstitos y donaciones cumplan con el fin para el cual fueron gestionados y otorgados;
9) Supervisar la Ejecución de los subsidios que se otorguen a los patronatos y organizaciones civiles;

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

11) Presentar toda clase de peticiones a las autoridades municipales con derecho a obtener respuesta oportuna;

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Corporación Municipal.

Alcaldía Municipal.

EXTERNAS:

Sociedad Civil.

5. Auditoría Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

AUDITORÍA MUNICIPAL.

Área Reporta a:

Corporación Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Planificar, fiscalizar, organizar, auditar, dirigir y coordinar las actividades en relación a las diversas operaciones financieras, procedimientos administrativos, registros contables y presupuestos, control de bienes patrimoniales y otras que correspondan a la Alcaldía Municipal y determinar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Ejercer la fiscalización preventiva de las operaciones financieras de la Municipalidad.
- 2) Ejercer el control de los bienes patrimoniales de la Municipalidad.
- 3) Velar por el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones corporativas por parte de los empleados y funcionarios municipales.
- 4) Emitir dictamen, informes y evaluar consultas en asuntos de su competencia a solicitud de la Corporación o el Alcalde.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 5) Las que se asigne la Ley, su Reglamento y demás disposiciones normativas de la administración Municipal, Tribunal Superior de Cuentas (TSC) o cualquier ente de control superior sobre la gestión y actividad municipal.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Corporación Municipal.

EXTERNAS:

Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Finanzas, Servicio de Administración de Rentas, Contribuyente, entre otros.

Alcalde Municipal y demás dependencias.

6. Alcaldía Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

ALCALDÍA MUNICIPAL.

Área Reporta a:

Corporación Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Gobernar y administrar el Municipio con la finalidad de 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.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- 1) Velar porque se cumplan la Constitución de la República y las Leyes;
- 2) Asegurar la participación de la comunidad, en la solución de los problemas del municipio;
- 3) Alcanzar el bienestar social y material del Municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios;
- 4) Preservar el patrimonio histórico y las tradiciones cívico-culturales del Municipio; fomentarlas y difundirlas por si o en colaboración con otras entidades públicas o privadas;
- 5) Propiciar la integración regional;
- 6) Proteger el ecosistema municipal y el medio ambiente;
- 7) Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del Municipio, y;
- 8) Racionalizar el uso y explotación de los recursos municipales, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Tres poderes del Estado, entes desconcentrados, sociedad civil, contribuyente, sector privado.
Alcaldía Municipal con todas las instancias del esquema organizacional.	

7. Secretaría Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:	SECRETARÍA MUNICIPAL.
Área Reporta a:	Corporación Municipal
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Realizar todos los actos de comunicación, certificación, custodia, notificación, archivo, certificación de actas y otros documentos que la Corporación Municipal resuelva o emita.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Emitir actas de sesión de Corporación Municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 2) Archivar, conservar y custodiar libros de actas, expedientes y demás documentos de la Corporación Municipal.
- 3) Remisión anual de actas a la Gobernación Departamental.
- 4) Certificación de las actas, ordenanzas, resoluciones y acuerdos de la Corporación Municipal.
- 5) Notificación de los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal a quienes corresponda.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Corporación Municipal y Alcalde Municipal.

Otras Áreas de la Municipalidad.

EXTERNAS:

Contribuyente, Registro Nacional de la Personas.

8. Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área: UNIDAD MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (UMAP).

Área Reporta a: Alcaldía Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Implementar el sistema de registro de servidores municipales de carrera; manuales y/o demás instrumentos en los procesos de planificación, presupuesto, selección, capacitación, progresión y administración de los servidores de carrera.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Implementar conjuntamente con el Alcalde (sa) la Ley de Carrera Administrativa Municipal, reglamentos, y demás instrumentos en recursos humanos necesarios.
- 2) Establecer un sistema de rotación y progresión del personal.
- 3) Elaboración de estudios y nivelaciones salariales, con el propósito que el desempeño de funciones y responsabilidades correspondan a un salario justo y equitativo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 4) Diseñar y aplicar los principios, métodos y técnicas que regulen la administración de recurso humano de la municipalidad; Formación de un sistema de inventario del recurso humano destacado en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad.
- 5) Las demás afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

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

EXTERNAS:

Comisión Local de Seguimiento, Setcam.

8.1. Unidad de Servicios Generales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.

Área Reporta a:

Unidad de Administración y Finanzas.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Dirigir, evaluar y controlar el Sistema de Servicios Generales en apoyo a las Departamentos, departamentos, unidades y secciones de la municipalidad.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Ejecutar y evaluar el Sistema Servicios Generales de la Corporación Municipal.
- 2) Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de inmuebles, muebles, equipos y unidades de transporte de la Municipalidad.
- 3) Supervisar los servicios de: Conserjería, vigilancia, seguridad, limpieza y de otros servicios complementarios; así como controlar el consumo de los servicios públicos por parte de las unidades internas de la municipalidad.
- 4) Otras funciones afines al puesto.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Ninguna.

9. Tesorería Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	TESORERÍA MUNICIPAL.
Área Reporta a:	Alcaldía Municipal.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Recaudar, custodiar y administrar los fondos a cargo de la municipalidad.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
<ol style="list-style-type: none">1) Efectuar los pagos contemplados en el presupuesto.2) Custodiar fondos en efectivo y otros valores en poder de la Municipalidades.3) Autorización de cheques para pago de sueldos, anticipo de obras, viáticos, pago de proveedores y otros.4) Registrar las cuentas municipales en el sistema o libros autorizado5) Depositar diariamente las recaudaciones que reciba la municipalidad.6) Apoyar la recaudación de ingresos, recuperaciones de mora, devoluciones, intereses y otros.7) Preparación de documentación relacionada con la ejecución presupuestaria.8) Rendir informes mensuales al Alcalde y a la Corporación.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Sistema bancario, Secretaria de Finanzas, Contribuyente y cualquier otro interesado.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

10. Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Área Reporta a:	Alcaldía Municipal
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Planificar con enfoque en ordenamiento territorial del municipio y el seguimiento, para impulsar el desarrollo sostenible del mismo.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Elaborar o actualizar del Plan de Desarrollo del Municipio con enfoque en Ordenamiento Territorial.
2) Elaborar los Planes de Desarrollo Urbano de las ciudades del Municipio.
3) Planificar, organizar, ejecutar, evaluar y controlar las actividades de los departamentos de: Catastro, Unidad Municipal Ambiental y Desarrollo Económico Local.
4) Dar seguimiento y control del plan de desarrollo, especialmente la zonificación, usos del suelo, tanto en el área rural como urbana.
5) Representar a la municipalidad como enlace con otras entidades externas, como la Secretaria de Ambiente, la Dirección de Ordenamiento Territorial, la Secretaria Gobernación y Justicia y la Secretaria de Desarrollo Económico, etc.
6) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Departamento de Catastro.	Entidades gubernamentales, Contribuyentes.
Unidad Municipal Ambiental.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Departamento de Desarrollo Económico
Local.

10.1. Unidad de Catastro.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:	UNIDAD DE CATASTRO.
Área Reporta a:	Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Mantener actualizado el sistema de información catastral del municipio, tanto urbano como rural.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Mantener actualizada la base catastral mediante un proceso objetivo y ordenado, considerando aspectos económicos, de mercado y técnicos según el propósito del bien inmueble.
- 2) Valuar los bienes inmuebles del municipio; urbanos y rurales, considerando aspectos como sus características particulares, su condición física y vocación, pudiendo ejercer cierta influencia en pro del ordenamiento territorial.
- 3) Implementar una metodología de valuación que identifique lo cercano que sea el valor catastral al valor de mercado, minimizando el criterio personal del valuador para garantizar un trato equitativo hacia todos los contribuyentes.
- 4) Asignar las claves catastrales a los bienes inmuebles del Municipio.
- 5) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Área de Valuación Catastral	Instituto de la Propiedad
	Secretaría de Gobernación y Justicia

10.2. Unidad Municipal Ambiental (UMA).

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:	UNIDAD MUNICIPAL AMBIENTAL.
Área Reporta a:	Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Velar por el cumplimiento de las normativas ambientales vigentes relacionadas con el manejo sostenible de los recursos naturales y la restauración de la degradación y contaminación del aire, agua y suelo.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Elaborar e implementar planes de conservación ambiental en zonas protegidas productoras de recursos hídricos, priorizando las microcuencas abastecedoras de agua para consumo humano.
- 2) Gestionar tramites de declaratoria, delimitación y demarcación de las zonas protegidas
- 3) Dictaminar y resolver conflictos ambientales
- 4) Proponer regulaciones municipales en temas ambientales.
- 5) Elaborar perfiles de proyectos ambientales prioritarios en el municipio.
- 6) Capacitar en educación ambiental a organizaciones comunitarias.
- 7) Informar sobre los requisitos para los permisos legales y tramites de las licencias ambientales.
- 8) Dar seguimiento al proceso o en su caso tramitar las licencias ambientales.
- 9) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Gestión sostenible de los recursos naturales.	Secretaria de Ambiente.
Educación ambiental.	Secretaría de Gobernación y Justicia.
	Instituto de Conservación Forestal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

10.3. Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL).

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	UNIDAD DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL).
Área Reporta a:	Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Apoyar las organizaciones productivas y empresariales, promoviendo el desarrollo empresarial, de acuerdo a las potencialidades de desarrollo económico del municipio.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Asistir a las organizaciones de productores y/o asociaciones empresariales bajo las modalidades de consorcios y corporaciones con la finalidad de fortalecer la capacidad de respuesta para atender los mercados competitivos.
2) Coordinar con instituciones del sector público y del sector privado, la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos para la promoción del desarrollo económico local.
3) Fomentar la inversión privada, la libre empresa de interés local a fin de promover el desarrollo económico local, incentivando la competitividad territorial.
4) Promover el desarrollo de las vocaciones productivas de las actividades económicas de producción, transformación, extracción y comercialización a nivel artesanal e industrial desarrolladas por la micro, pequeña, mediana y gran empresa orientado al mercado nacional e internacional.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Áreas internas de la municipalidad afines a la gestión de desarrollo económico local.	Secretaría de Desarrollo Económico
	Cámaras de Comercio
	Cámaras de Turismo

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

10.3.1 Unidad de Turismo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	UNIDAD DE TURISMO
Área Reporta a:	Alcaldía Municipal.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL ÁREA:	
Planificar, organizar, coordinar, estimular y promover el turismo, como una actividad económica que impulse el desarrollo del municipio, por medio de la conservación del patrimonio cultural del Municipio, protección y aprovechamiento racional de los recursos naturales y turísticos.	
III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:	
<ol style="list-style-type: none">1) Elaborar, formular y ejecutar la política nacional de turismo, ajustándola a la política del Instituto Hondureño de Turismo IHT de desarrollo del Estado;2) Preparar, formular y ejecutar los planes de desarrollo turístico Municipal;3) Asesorar y asistir técnicamente a la Corporación Municipal y a las entidades públicas y privadas que se dediquen a prestar servicios turísticos y a aquellas cuyas actividades, lucrativas o no, estén directamente relacionadas con proyectos turísticos que promueva el mismo;4) Fomentar el desarrollo de la oferta turística y promover la demanda nacional y extranjera;5) Regular y supervisar la prestación de servicios turísticos en el municipio ;6) Supervisar y controlar todo lo relacionado con las operaciones que se deriven de las actividades del Fondo de Desarrollo Turístico;7) Sancionar las violaciones a lo dispuesto en esta Ley, sus reglamentos y demás leyes de su competencia;8) Fomentar el establecimiento y modernización de hoteles, urbanizaciones, albergues, posadas, restaurantes, sistemas de transporte, vías de comunicación, preservación del medio ambiente y demás obras que propendan al incremento y desarrollo turístico;9) Crear, conservar, mejorar, proteger y aprovechar los recursos turísticos del Municipio;10) Establecer y regular la protección y auxilio de los turistas, y;11) En general, desarrollar toda clase de actividades que dentro de su competencia tiendan a favorecer y acrecentar las corrientes turísticas nacionales y del exterior.	
IV. RELACIONES DEL ÁREA:	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

INTERNAS:	EXTERNAS:
Departamento de Desarrollo Económico Local. Corporación Municipal demás instancias internas de la Municipalidad.	Instituto Hondureño de Turismo, IHT. Cámara Nacional de Turismo de Honduras, CANATURH. Medios de Comunicación.
	Sociedad Civil, Empresa Privada, Gobierno, Organismos de Cooperación.

11. Departamento de Administración y Finanzas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
Área Reporta a:	Alcaldía Municipal.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Planificar, coordinar y dirigir la buena gestión Financiera y Administrativa.
III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Planificar operaciones y coordinar con las demás instancias de la municipalidad.
2) Establecer controles internos en los procesos para asegurar minimizar las posibilidades de pérdidas económicas por fraude o mal registro.
3) Supervisar la gestión y procesos de compra y licitación.
4) Supervisar la gestión de servicios internos de la institución
5) Supervisar la elaboración y seguimiento de la planificación presupuestaria
6) Supervisar las gestiones de cobranzas a los contribuyentes
7) Supervisar la gestión legal en lo referente a demandas judiciales relacionadas con temas de cobranza a contribuyentes y demandas laborales.
8) Supervisar la administración y establecimiento de sistemas informáticos de la Municipalidad.
9) Otras funciones afines al Área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.	Bancos privados y gubernamentales, Empresas nacionales e internacionales privadas o gubernamentales, contribuyentes municipales.

11.1. Unidad de Contabilidad.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	UNIDAD DE CONTABILIDAD.
Área Reporta a:	Departamento de Administración y Finanzas.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Mantener información Contable actualizada de conformidad a las Normas Internacionales del Sector Público (NICSP) o las normas establecidas por la Secretaría de Finanzas, para proporcionar Estados Financieros Municipales en tiempo oportuno que permitan la toma de decisión.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Elaborar y Presentar los Estados Financieros a autoridades superiores en el marco de las Normas Internaciones de Información Financiera establecido por la Secretaría de Finanzas.
2) Proporcionar la información requeridas a los entes de fiscalización externo (tribunal superior de cuentas, auditorías externas, secretaría de Justicia Gobernación y Descentralización, Servicios de Administración de Rentas (SAR), entre otros.).
3) Planificar, organizar y ejecutar las diferentes actividades que realiza el departamento a su cargo y con otras instancias para preparar los diferentes planes.
4) Realizar las funciones a fines al área.

IV. RELACIONES DEL AREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Entes de control Superior y de Fiscalización.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

11.2. Unidad de Presupuesto.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	UNIDAD DE PRESUPUESTO.
Área Reporta a:	Departamento Administración y Finanzas.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Coordinar con todas las dependencias de la municipalidad el sistema presupuestario, metodologías y herramientas para la supervisión, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los distintos planes municipales.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Implementar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria de conformidad a las disposiciones presupuestarias y al Plan de Desarrollo Municipal.
2) Evaluar los distintos procesos administrativos y de control interno.
3) Elaborar informes de ejecución presupuestaria.
4) Revisar y autorizar las órdenes de pago de conformidad a las disponibilidades del presupuesto.
5) Elaborar el presupuesto, normas presupuestarias y plan operativo.
6) Participar en la elaboración del plan de arbitrios.
7) Revisar las modificaciones presupuestarias.
8) Funciones a fines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde (sa) y Áreas internas municipales.	Tribunal Superior de Cuentas, Secretaría de Finanzas, y otras instancias gubernamentales.

11.3. Unidad de Compras y Suministros.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Área:	UNIDAD DE COMPRAS Y SUMINISTROS.
Área Reporta a:	Departamento de Administración y Finanzas.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Planificar, organizar, dirigir y supervisar los procesos de licitaciones y contrataciones de proyectos, servicios y consultorías, en base a la ley de Compras y Contratación del Estado y los manuales internos de la municipalidad.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Asegurar procedimientos descriptivos para los procesos de compras y suministros.
- 2) Supervisar todos los procesos de contrataciones y adquisiciones, y la correcta aplicación de la ley de contratación de estado y los requisitos establecidos en los términos de referencia, bases de licitación y manuales internos.
- 3) Presentar informes de avances sobre procesos realizados por la Departamento.
- 4) Gestionar la elaboración de los contratos a través de la entrega de las solicitudes recibidas por cada una de las unidades ejecutoras.
- 5) Revisar y analizar la documentación recibida de la unidad ejecutora o supervisor para la emisión de adendas de contratos y dictámenes legales, para verificar que este completa y en orden, o anular los procesos de contratos.
- 6) Solicitar a la Departamento de Administración y Finanzas la logística y el mantenimiento del equipo y vehículos para el buen funcionamiento de la Departamento.
- 7) Supervisar y evaluar el trabajo realizado por el personal de la Departamento a su cargo.
- 8) Realizar las tareas afines que se asignen.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Áreas internas de la Municipalidad.	Proveedores nacionales e internacionales.

11.4. Unidad de Administración y Control Tributario.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL TRIBUTARIO.
Área Reporta a:	Departamento de Administración y Finanzas.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:
Planificar, diseñar y ejecutar las políticas de Recaudación de Ingresos Corrientes emanadas de la Departamento Financiera, a fin de lograr una mayor recaudación y recuperación de la deuda de los contribuyentes.
III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:
1) Planificar y coordinar con el Departamento de Administración y Finanzas las estrategias en materia de Recaudación y Recuperación de Proyectos de Inversión.
2) Elaborar informes de gestión en conjunto con contabilidad y presupuesto.
3) Controlar los Ingresos Corrientes Municipales.
4) Apoyar en las modificaciones al plan de arbitrios, y las normas presupuestarias.
5) Colaborar con el Departamento de Finanzas en la Planeación de sistemas informáticos de uso en el registro y control de las declaraciones y pago de los Contribuyentes.
6) Realizar las tareas a fines que se asignen.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Contribuyentes del término municipal.

12. Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:	
Área:	DEPARTAMENTO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.
Área Reporta a:	Alcaldía Municipal.
Fecha de Revisión:	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Planificar, organizar, ejecutar evaluar y controlar los proyectos de infraestructura y gestionar los servicios públicos que presta la municipalidad.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Formular y gestionar proyectos de obras y servicios públicos, de acuerdo al Plan de Inversiones.
- 2) Ejecutar proyectos de obras menores por administración directa.
- 3) Elaborar las bases de licitación y seguimiento a los procesos para la contratación de los proyectos de obras de infraestructura, de acuerdo a la Ley de Contratación del Estado.
- 4) Elaborar Términos de Referencia para los concursos de estudios, diseños, asistencias técnicas, capacitaciones, en proyectos de obras de infraestructura y en servicios públicos.
- 5) Llevar control y seguimiento legal, técnico, administrativo y financiero de los proyectos de obras de infraestructura y de las consultorías o asistencias técnicas contratadas.
- 6) Monitorear y dar seguimiento a las actividades de administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos que presta la municipalidad.
- 7) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Departamento de Obras Públicas.	INSEP.
Departamento de Servicios Públicos.	IDECOAS/FHIS.

12.1. Unidad de Obras Públicas Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:	UNIDAD DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES.
Área Reporta a:	Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Planificar, formular, diseñar, ejecutar, supervisar y dar seguimiento a los proyectos de construcción de obras de infraestructura.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Formular, diseñar, realizar, supervisar y dar seguimiento a la construcción de los proyectos de obras de infraestructura
- 2) Realizar los estudios, diseños y presupuesto de obras menores.
- 3) Calcular cantidades de obra y de materiales para pequeñas obras que se realizan por administración directa.
- 4) Realizar y supervisar la construcción de obras menores, bajo el sistema de administración directa.
- 5) Elaborar Términos de Referencia para los concursos de estudios, diseños, asistencias técnicas, supervisiones externas, capacitaciones, en proyectos de obras de infraestructura.
- 6) Coordinar con la gestión de contratación y adquisición de consultorías, estudios, diseños, asistencias técnicas, supervisión, materiales, mano de obra y equipo de construcción, de construcción de obras, con la Unidad de Compras y Adquisiciones
- 7) Llevar el control y seguimiento legal, técnico, administrativo y financiero de los proyectos de obras de infraestructura.
- 8) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Diseño y Formulación de Proyectos.	INSEP.
Ejecución y Supervisión de Obras Públicas.	IDECOAS/FHIS.

12.2. Unidad de Servicios Públicos Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:	UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.
Área Reporta a:	Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Planificar, administrar, comercializar, operar y mantener la infraestructura pública y velar por la buena calidad de los servicios públicos prestados por la municipalidad.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Elaborar e implementar el Plan de Mantenimiento de las Infraestructuras Públicas.
- 2) Elaborar e implementar el Plan de Administración, Operación y Mantenimiento de los Servicios Públicos Municipales, diferenciando el presupuesto por cada servicio.
- 3) Elaborar e implementar el plan integral de manejo de residuos sólidos: recolección de los residuos y tratamiento de los mismos.
- 4) Elaborar e implementar el plan de las actividades de mantenimiento preventivo de calles, carreteras terciarias, rastro, mercado, cementerio, etc. y supervisar la calidad de los servicios prestados.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Secretaria de Ambiente.

Secretaria de Salud.

13. Departamento de Desarrollo Social.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área: DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL.

Área Reporta a: Alcaldía Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Planificar Coordinar, Gestionar y ejecutar proyectos de carácter social dirigidos a grupos que viven en el término municipal, como ser: De la Mujer, la juventud, la niñez, el adulto mayor, los discapacitados, las etnias y otros grupos prioritarios.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Planificar en conjunto con todos los Gerentes y Coordinadores de departamentos las actividades a desarrollar en la Departamento tanto en el plan estratégico como en el plan operativo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 2) Establecer una agenda municipal de políticas públicas locales relativas a la mujer, infancia, juventud, adulto mayor, discapacitados, etnias y otros grupos prioritarios para que sean incorporados activamente en todos los procesos de desarrollo del municipio en concordancia con las políticas públicas nacionales.
- 3) Establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para la implementación de políticas públicas locales.
- 4) Velar por el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, a favor de los grupos prioritarios.
- 5) Apoyar técnicamente a la Corporación Municipal, en la celebración de cabildos abiertos para discutir la problemática de los grupos prioritario.
- 6) Formular programas y proyectos en apoyo a la gestión de la Alcaldía Municipal ante organismos de cooperación nacional e internacional, organizaciones no gubernamentales y otras de carácter público y privado.
- 7) Otras funciones afines a su competencia.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Gobierno, empresa privada, organismos nacionales e internacionales que apoyan la reducción de vulnerabilidad de grupos prioritarios que viven en el término municipal.

13.1. Unidad de Desarrollo Humano.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO.

Área Reporta a:

Departamento de Desarrollo Social.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Apoyar, planificar coordinar, gestionar y ejecutar proyectos a través del Departamento, departamento y unidades, dirigidos a grupos que viven en el término municipal, como ser: Mujer, juventud, niñez, adulto mayor, discapacitados, etnias y otros grupos prioritarios.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Planificar en conjunto con el Coordinador de Desarrollo Social y Encargados de unidades las actividades a desarrollar en el departamento tanto en el plan estratégico como en el plan operativo.
- 2) Ejecutar la agenda municipal de políticas públicas locales relativas a grupos prioritarios para que sean incorporados activamente en todos los procesos de desarrollo del municipio en concordancia con las políticas públicas nacionales.
- 3) Ejecutar las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para la implementación de políticas públicas locales.
- 4) Velar por el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, a favor de los grupos prioritarios.
- 5) Formular programas y proyectos en apoyo a la gestión de la Alcaldía Municipal ante organismos de cooperación nacional e internacional, organizaciones no gubernamentales y otras de carácter público y privado.
- 6) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Gobierno, empresa privada, organismos nacionales e internacionales que apoyan la reducción de vulnerabilidad de grupos prioritarios que viven en el término municipal.

14. Dirección Municipal de Justicia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

DIRECCIÓN MUNICIPAL DE JUSTICIA.

Área Reporta a:

Alcaldía Municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

- 1) Coordinar acciones y actividades con los Alcaldes Auxiliares del Municipio.
- 2) Coordinar con la Policía Municipal los casos de incumplimiento a las ordenanzas, resoluciones, reglamentos y demás leyes municipales.
- 3) Servir de mediador en los conflictos de ciudadanos del término municipal.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

- 1) Conocer de oficio, a instancia administrativa o a petición de parte interesada, de los conflictos que se le sometán a consideración en audiencias públicas.
- 2) Imponer sanciones previstas en la Ley de Policía y Convivencia Social.
- 3) Citar, emplazar o requerir a cualquier ciudadano en los asuntos que se refiere esta ley.
- 4) Resolver sumariamente, previa audiencia, las quejas que en contra los agentes de la policía municipal por abuso de autoridad o negligencia, uso indebido de la fuerza o mala conducta de los agentes de la policía municipal; y,
- 5) Conocer las denuncias que presenten los habitantes en razón de las contravenciones a la ley de Policía y Convivencia Social.
- 6) Otras funciones afines a la gestión.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Alcalde y Policía Municipal.

EXTERNAS:

Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales.

14.1. Alcaldes Auxiliares.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

ALCALDES AUXILIARES.

Área Reporta a:

Dirección Municipal de Justicia.

Fecha de Revisión:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Representar al Alcalde en la Jurisdicción municipal asignada.

III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL ÁREA:

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

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Alcalde Municipal

EXTERNAS:

Vecinos de la jurisdicción y las organizaciones privadas en la jurisdicción municipal.

14.2. Unidad de Policía Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL ÁREA:

Área:

UNIDAD DE POLICÍA MUNICIPAL.

Área Reporta a:

Dirección de Justicia Municipal.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL ÁREA:

Proporcionar seguridad a los ciudadanos que transitan por el municipio; así mismo a las autoridades Superiores de la Alcaldía Municipal en eventos que se realizan y en actividades de tipo operativo, también cuidar los bienes de la Institución.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**III. ROLES Y FUNCIONES QUE DEBEN CONSIDERARSE EN EL
ÁREA:**

- 1) Proporcionar Seguridad a los ciudadanos que transitan por el municipio, mediante la Vigilancia y el orden público.
- 2) Proteger a las autoridades superiores de la municipalidad y en eventos que realizan y en actividades de tipo operativo.
- 3) Cuidar las instalaciones físicas de la Alcaldía Municipal.
- 4) Mantener comunicación con enlaces de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas.
- 5) Colaborar con todas las dependencias de la Institución cuando se requiera.
- 6) Realizar las tareas a fines que se asignen.

IV. RELACIONES DEL ÁREA:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y otras instancias de la municipalidad.

EXTERNAS:

Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**



**MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA**



Asociación
de Municipios
de Honduras

IDENTIDAD GREMIAL,
*que fortalece la democracia y
el desarrollo local*

MANUAL DE

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**MANUAL
DE
PUESTOS Y SALARIOS**

AGOSTO 2020

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	46
II. OBJETIVOS.....	47
A. Objetivo General:	47
B. Objetivos Específicos:	47
III. CATEGORIAS, NIVELES Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	48
IV. PUESTOS FUNCIONALES MUNICIPALIDAD CATEGORÍA “C”.....	52
V. DESCRIPTOR DE PUESTOS.....	53
VI. IMPORTANCIA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.....	99
A. Concepto de Valuación de Puestos.....	99
B. Importancia de la Valuación de Puestos.....	100
C. Confección del Manual de Valuación.	101
D. Valuación de Puestos de Trabajo	101
VII. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS POR FACTOR.....	102
A. Métodos de Valoración de Puestos.	102
B. Aplicación Práctica del Método de Valoración de Puestos de Trabajo por Factor. ...	106
VIII. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.....	116
A. Análisis de Puestos.....	116
B. Procedimiento para Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios.....	117
C. Estructura de Compensación.....	119
IX. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.....	120
A. Objetivos de la Administración de Salarios.....	121
B. Estructura de los Salarios.....	122
C. Aspectos que inciden en la Fijación de Salarios.....	122
D. Incentivos.	123
E. Análisis Salarial.....	123
X. SISTEMA RETRIBUTIVO.....	124
A. Principios del Sistema Retributivo.....	125
B. Ventajas del Sistema Retributivo.....	125
C. Estrategias Establecidas para el Progreso Laboral.	126
XI. ANEXOS.....	127

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

I. INTRODUCCIÓN.

El Manual de Puestos y Salarios de la Municipalidad de San Pedro Zacapa, Departamento de Santa Barbara es una normativa técnica para homogenizar el proceso descripción de las funciones, actualización o creación de nuevos puestos, considerando los multi factores de cambio en el conocimiento, tecnología y en la realidad del contexto municipal, de igual manera, para el proceso de asignación de una justa remuneración a su gestión.

Por lo anterior con la vigencia de la Ley CAM y del Reglamento de ésta, el presente Manual es el instrumento mediante el cual se clasifican, describe y se valúan los puestos genéricos. También se brindan lineamientos para la implementación de políticas salariales de las municipalidades, y así contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa.

Asimismo, éste manual permitirá colocar a los servidores municipales de acuerdo a la preparación académica, en las áreas adecuadas, distribuyéndolos equitativamente en los niveles y categorías de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la municipalidad; en un futuro se considerarán las competencias de los servidores municipales, por lo cual se anexa propuesta de competencias genéricas.

Este manual debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de cada municipalidad, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General:

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de San Pedro Zacapa, Departamento de Santa Barbara, que sirva de guía para la clasificación, descripción y valuación de los puestos; así como la estructura salarial; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y la mejora de la Gestión Municipal.

1. B. Objetivos Específicos:

- 1) Proporcionar la clasificación de puestos, descripción de los mismos y la metodología para la valuación de los puestos de la municipalidad.
- 2) Brindar conceptos fundamentales y metodológicos para implementar una política de sueldos y salarios para crear la estructura salarial.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

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

En el siguiente cuadro se resume un ejemplo dichas categorías.

**CUADRO No.1
RECONOCIMIENTO DE CATEGORÍAS**

<p>1) Personal Excluido. (Art. 3 Ley CAM)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargos de elección popular. 2. Asesores y consultores externos, miembros de Juntas, Consejos, Comisiones, Comités y otros organismos similares que no tengan otra función oficial permanente. 3. Personal contratado por obra o de carácter temporal. 4. Personal contratado para un servicio especializado o técnico. 5. Personal de Confianza del alcalde. (asistente, secretaria, motorista privado, asesores, todos contratados para la atención privada del alcalde. 6. Empleados por jornada o planilla.
<p>2) Servidores de Carrera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secretario/a Municipal. 2. Tesorero/a Municipal. 3. Auditor/a Municipal. 4. Coordinador/a de la Unidad Municipal de Administracion de Personal (UMAP). 5. Director (a) de Justicia Municipal. 6. Gerentes de Área. 7. Coordinador/a o Encargado/a de Catastro. 8. Coordinador/a o Encargado/a de la Unidad Municipal Ambiental. 9. Coordinador/a o Encargado/a de Desarrollo Economico Local. 10. Coordinador/a o Encargado/a de Compras y Suministros. 11. Coordinador/a o Encargado/a de Administración y Control Tributario.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

	12. Coordinador/a o Encargado/a de Contabilidad. 13. Coordinador/a o Encargado/a de Presupuesto. 14. Coordinador/a o Encargado/a de Obras y Servicios publicos Municipales.
--	---

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

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

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

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

A. Asesor:

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

B. Nivel I; Mando Directivo:

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

C. Nivel II; Mando Gerencial:

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

D. Nivel III; Mandos Medios:

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

E. Nivel IV; Operativo:

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

F. Nivel V; Apoyo:

Constituye el nivel puramente de ejecución sin facultades de decisión.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

**CUADRO 2
NIVELES Y MANDOS JERÁRQUICOS.**

Nivel I.	Directivo.	Funcionarios de elección popular: Alcalde (sa), Vice Alcalde, Regidores (por Ley o en funciones).
Nivel II.	Gerencial.	Auditor, Gerentes, Tesorero y Secretario Municipal.
Nivel III.	Mandos Medios	Coordinadores de Departamento, o encargados de Unidades, Secciones, Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP) Director de Justicia Municipal.
Nivel IV.	Operativos.	Personal de Asistencia Técnica.
Nivel V	Apoyo.	Personal de Apoyo (Servicios Generales)

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**IV. PUESTOS FUNCIONALES MUNICIPALIDAD
CATEGORÍA “C”.**

1. Regidor/a Municipal
2. Auditor/a Municipal.
3. Alcalde/sa Municipal.
4. Vice alcalde/sa.
5. Secretario/a Municipal.
6. Coordinador/a de la Unidad Municipal de Administracion de Personal (UMAP).
6.1. Encargado/a de la Unidad de Servicios Generales.
7. Tesorero/a Municipal.
8. Coordinador/a del Departamento Planificacion y Ordenamiento Territorial.
8.1. Encargado/a de la Unidad de Catastro.
8.2. Encargado/a de la Unidad Municipal Ambiental (UMA).
8.3. Encargado/a de la Unidad de Desarrollo Economico Local (DEL).
8.3.1 Encargado/a de la Unidad de Turismo
9. Coordinador/a del Departamento de Administración y Finanzas.
9.1. Encargado/a de la Unidad de Contabilidad.
9.2. Encargado/a de la Unidad de Presupuesto.
9.3. Encargado/a de la Unidad de Compras y Suministros.
9.4. Encargado/a de la Unidad de Administracion y Control Tributario.
10. Coordinador/a de Departamento de Obras y Servicios Publicos Municipales
10.1. Encargado/a de la Unidad de Obras Públicas Municipales
10.2 Encargado/a de la Unidad de Servicios Publicos Municipales.
11. Coordinador/a de Departamento de Desarrollo Social.
11.1. Encargado/a de la Unidad de Desarrollo Humano.
11.1.1. Encargado/a de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM)
11.1.2. Encargado/a de la Oficina Municipal de la Niñez, Adolescencia y Juventud
12. Director Municipal de Justicia.
12.1. Alcalde Auxiliar.
12.2. Encargado/a de la Unidad de Policia Municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

V. DESCRIPTOR DE PUESTOS.

1. Regidor/a Municipal.

III. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	REGIDOR/A MUNICIPAL.
Área:	Corporación Municipal.
Reporta a:	Corporación Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 1, Nivel I.
Fecha de Revisión:	
IV. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Emitir su voto en los asuntos que se sometan a decisión de la Corporación. En ningún caso podrán abstenerse de votar, salvo que tuviese interés personal.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
1) Asistir puntualmente a las sesiones de la Corporación y cumplir sus funciones con diligencia; 2) Emitir su voto en los asuntos que se sometan a decisión de la Corporación. En ningún caso podrán abstenerse de votar, salvo que tuviesen interés personal; 3) Cumplir las comisiones que le sean asignadas; 4) Justificar las solicitudes de licencia para no asistir a sesiones; 5) Responder solidariamente por los actos de la Corporación Municipal, a menos que salven su voto; y, 6) Las demás que la Ley señale.	
IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Sociedad Civil, contribuyente.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

EXPERIENCIA: No exigible de conformidad a la Ley.

2. Auditor/a Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto: AUDITOR/RA MUNICIPAL

Área: Auditoría Municipal.

Reporta a: Corporación Municipal.

Sede del puesto (Lugar de trabajo): Alcaldía Municipal.

Categoría y Nivel del Puesto: Categoría 2, Nivel II.

Fecha de Revisión:

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, auditar, dirigir y coordinar todas las actividades que realiza el Departamento de Auditoría, en relación con las diversas operaciones financieras, procedimientos administrativos, registros contables y presupuestos, control de bienes patrimoniales y otras que correspondan a la Alcaldía Municipal y determinar así el cumplimiento de las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Ejercer la fiscalización preventiva de las operaciones financieras de la Municipalidad.
- 2) Ejercer el control de los bienes patrimoniales de la Municipalidad.
- 3) Velar por el fiel cumplimiento de las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones corporativas por parte de los empleados y funcionarios municipales.
- 5) Emitir dictamen, informes y evacuar consultas en asuntos de su competencia a solicitud de la Corporación o el Alcalde.
- 6) Las que le asigne la Ley, su reglamento y demás disposiciones normativas de la administración municipal, del Tribunal Superior de Cuentas (TSC), cualquier ente de control superior sobre la gestión y actividad municipal.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Finanzas, Servicio de Administración de Rentas, Contribuyente, Contaduría General de la República, Tesorería General de la República, entre otros.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: De preferencia título de Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas o Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o su equivalente, con experiencia en auditoria y estar debidamente colegiado.	
CONOCIMIENTO: Ley y Reglamento del Tribunal Superior de Cuentas, Ley de Municipalidades, Leyes y reglamentos de afectación Municipal, Ley de Contratación del Estado, y de leyes contables, (NIF), Manejo de paquetes contables.	
EXPERIENCIA: Al menos tres años (3) como mínimo en áreas afines.	

3. Alcalde/sa Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	ALCADE/SA MUNICIPAL.
Área:	Alcaldía Municipal.
Reporta a:	Corporación Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 1, Nivel I.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Administrar y representar legalmente a la Municipalidad.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
1) Nombrar al personal permanente y contratar el personal temporal e interino;	
2) Imponer sanciones al personal, por la comisión de infracciones;	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 3) Acordar el traslado de empleados municipales atendiendo las necesidades de los servicios;
- 4) Aprobar el ascenso del personal al servicio de la Municipalidad;
- 5) Conceder permisos y licencias al personal; y,
- 6) Las demás que le resulten atribuidas en la presente Ley y todas aquellas que, siendo propias de la Municipalidad en esta materia, no hayan sido asignadas expresamente a otro órgano.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Corporación Municipal.

Todas las dependencias determinadas en la estructura organizativa.

EXTERNAS:

Gobernador Departamental.
Gobierno Central.
Organismos del Estado.
Organismos internacionales.
Instituciones Educativas.
Contribuyente y cualquier otro interesado.

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

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

CONOCIMIENTO: Ley de Municipalidades y demás leyes y reglamentos de afectación Municipal.

EXPERIENCIA: No exigible de conformidad a la Ley.

4. Vice Alcalde/sa.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto:

VICE ALCALDE/SA MUNICIPAL.

Área:

Alcaldía.
Municipal.

Reporta a:

Corporación Municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.	
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 1, Nivel I.	
Fecha de Revisión:		
II. OBJETIVO DEL PUESTO:		
Sustituir al Alcalde (sa) Municipal en ausencia de éste.		
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:		
En ausencia, por incapacidad o delegación del Alcalde, el Vice Alcalde sustituirá al Alcalde o cumplirá las funciones que éste le delegue.		
IV. RELACIONES DE PUESTO:		
INTERNAS:	EXTERNAS:	
Corporación Municipal.	Gobernador Departamental. Organismos del Estado. Gobierno Central. Organismos internacionales. Instituciones Educativas. Contribuyente y cualquier otro interesado.	
Alcalde Municipal y demás dependencias.		
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).		
REQUISITOS: Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.		
CONOCIMIENTO: Ley de Municipalidades y demás leyes y reglamentos de afectación Municipal.		
EXPERIENCIA: No exigible de conformidad a la Ley.		

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

5. Secretario/a Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	SECRETARIO/A MUNICIPAL.
Área:	Secretaría Municipal.
Reporta a:	Corporación Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Autorizar, certificar y asesorar, todas las acciones y resoluciones del Alcalde y de la Corporación Municipal, así mismo convocar a los antes mencionados a sesiones y levantar las respectivas actas, atender las peticiones de los ciudadanos, y emitir las respectivas resoluciones y certificaciones.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none">1) Concurrir a las sesiones de corporación y levantar las actas correspondientes.2) Certificar los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.3) Comunicar a los miembros de la corporación municipal las convocatorias a sesiones, incluyendo el orden del día.4) Archivar, conservar y custodiar los libros de actas, expedientes, y demás documentos.5) Remitir anualmente copia de las actas a la Gobernación Departamental y al Archivo Nacional.6) Transcribir y notificar a quienes corresponda los acuerdos, ordenanzas y resoluciones de la Corporación Municipal.7) Auxiliara a las comisiones nombradas por la Corporación Municipal.8) Coordinar la publicación de la Gaceta Municipal, cuando haya recursos económicos suficientes para su edición.9) Autorizar con su firma los actos resoluciones del Alcalde y de la Corporación Municipal.10) Las demás atinentes al cargo de secretario/a.	
IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Corporación Municipal.	Registro Nacional de la Personas, contribuyente y cualquier otro interesado.
Alcalde Municipal y demás dependencias.	
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: Ser hondureño, mayor de dieciocho años de edad y estar en el goce de sus derechos civiles, políticos, saber leer y escribir, y preferentemente ostentar título profesional.	
CONOCIMIENTO: Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal.	
EXPERIENCIA: Al menos tres años (3) como mínimo en áreas afines.	

6. Coordinador/a de la Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	COORDINADOR/A DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (UMAP).
Área:	Unidad Municipal de Administración de Personal (UMAP).
Reporta a:	Alcalde/sa Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Contribuir en el desarrollo de una política integral de Administración, formación y capacitación técnica al recurso humano a nivel institucional, para generar un clima laboral que de confianza y que armonice las relaciones laborales entre los Servidores Municipales y la Administración.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer conjuntamente con el Alcalde(sa) las normas y procedimientos que permitan el cumplimiento de las responsabilidades de los servidores municipales de conformidad a la ley de Carrera Municipal; 2) Establecer un sistema de rotación y progresión del personal; 3) Elaboración de estudios y nivelaciones salariales, con el propósito que el desempeño de funciones y responsabilidades correspondan a un salario justo y equitativo; 	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 4) Elaborar y mantener actualizado los expedientes de todo el personal de la municipalidad con orden, claridad y permanente contenido los diferentes documentos y acciones que se retienen al desempeño y evaluación del empleado municipal;
- 5) Diseño y aplicación de principios, métodos y técnicas que regulen la administración de recurso humano de la municipalidad; Formación de un sistema de inventario del recurso humano destacado en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad;
- 6) Elaborar manuales e instructivos para el reclutamiento de personas capacitadas para llenar vacantes en la administración municipal;
- 7) Realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, niveles académicos; a efecto de establecer la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad;
- 8) Diseño y desarrollo de programas de capacitación para los empleados municipales en cada área de gestión: sobre la base de un diagnóstico que contenga las necesidades de capacitación sus objetivos y un sistema de evaluación y seguimiento.
- 9) Otras que sean necesarias para la adecuada implementación de la Carrera Administrativa Municipal.

IV RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

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

EXTERNAS:

Comisión Local de Seguimiento.

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

REQUISITOS: De preferencia Título Universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales, Administración de Empresas, o Psicología; como mínimo Maestro de Educación Media, Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o su equivalente; debidamente colegiado y solvente.

CONOCIMIENTO: Conocimiento del área municipal y en Administración en Recursos Humanos.

EXPERIENCIA: Tres (3) años como mínimo en trabajos similares.

6.1. Encargado/a de la Unidad de Servicios Generales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nombre de Puesto:	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES.	
Área:	Unidad de Servicios Generales.	
Reporta a:	Coordinador de Unidad Municipal Ambiental (UMA)	
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.	
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.	
Fecha de Revisión:		
II. OBJETIVO DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilitador y coordinador de todos los servicios internos que demanda la Municipalidad, optimizado los Recursos para el funcionamiento y seguridad de las Instalaciones de la Municipalidad. ▪ Mantenimiento de instalaciones. 		
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinador de programas de atención al cliente interno. ▪ Brindar apoyo logístico al resto de dependencias en la ejecución de actividades. ▪ Controlar el estado físico y funcionamiento de los bienes muebles e instalaciones de la Municipalidad. 		
IV. RELACIONES DE PUESTO:		
INTERNAS:	EXTERNAS:	
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Contribuyentes del término municipal.	

V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).
REQUISITOS: Mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas, o su equivalente, debidamente colegiado.
CONOCIMIENTO: En administración Financiera y Administrativa del área municipal, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.
EXPERIENCIA: Tres (3) años como mínimo en puestos similares.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

7. Tesorero/a Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	TESORERO/A MUNICIPAL.
Área:	Tesorería Municipal.
Reporta a:	Alcalde Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Recaudar y custodiar los fondos Municipales y la Ejecución de los pagos respectivos.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Efectuar los pagos contemplados en el presupuesto y que llenen requisitos legales correspondientes. 2) Registrar las cuentas municipales en libros autorizados al efecto. 3) Depositar diariamente en un banco local preferentemente del estado las recaudaciones que reciba la Corporación Municipal. 4) Informar mensualmente a la Corporación del movimiento de Ingresos y Egresos. 5) Informar en cualquier tiempo a la Corporación Municipal, de irregularidades que dañen los intereses de la Hacienda Municipal. 6) Asistir a reuniones con diferentes autoridades de la Institución y representantes de las diferentes Instituciones bancarias. 7) Participar en las diferentes sesiones de la Corporación Municipal. 8) Supervisar y evaluar al personal bajo su cargo. 9) Realizar las tareas afines que se asignen. 	
IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal.	Sistema Financiero en general, Secretaria de Finanzas, Contribuyente y cualquier otro interesado.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Alcalde Municipal y demás dependencias.	
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: De preferencia Título Universitario en Contaduría Pública y Finanzas, Administración de Empresa, Economía, como mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas, o su equivalente, debidamente colegiado.	
CONOCIMIENTO: Manejo de paquetes contables, Ley de Municipalidades y de las leyes y reglamentos de afectación Municipal, y de leyes contables, (NIIF).	
EXPERIENCIA: Experiencias previas de tres (3) años como mínimo en áreas afines.	

8. Coordinador/a del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto	COORDINADOR/A DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.
Área:	Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Reporta a:	Alcalde Municipal.
Sede del Puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revisión	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
El objetivo del puesto es coordinar la planificación del desarrollo del municipio con enfoque en ordenamiento territorial y supervisar los departamentos a su cargo de: Catastro, Unidad Ambiental y Desarrollo Económico Local, para contribuir al desarrollo sostenible del municipio.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
1) Coordinar la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las actividades del Departamento.	
2) Integrar el Comité Ejecutivo de la Municipalidad.	
3) Asesorar al Alcalde Municipal en el tema de planificación territorial y de las Unidades a su cargo.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 4) Coordinar con la Unidad de Administración de Personal y con las Comisiones respectivas, la gestión del recurso humano.
- 5) Coordinar las reuniones del equipo de trabajo de los departamentos a su cargo.
- 6) Coordinar la elaboración o actualización del Plan de Desarrollo del Municipio con enfoque en Ordenamiento Territorial.
- 7) Coordinar la elaboración de los Planes de Desarrollo Urbano de las ciudades del Municipio
- 8) Coordinar la revisión y aprobación de permisos de construcción de bienes inmuebles y de las nuevas urbanizaciones.
- 9) Coordinar con los departamentos a su cargo el seguimiento y control del plan de desarrollo, especialmente la zonificación, usos del suelo, tanto en el área rural como urbana.
- 10) Coordinar reuniones con otras entidades externas, como la Secretaria de Ambiente, la Dirección de Ordenamiento Territorial, la Secretaria Gobernación y Justicia y la Secretaria de Desarrollo Económico, etc.
- 11) Coordina la elaboración del POA –Presupuesto del Departamento y su vinculación con el Plan Estratégico Institucional.
- 12) Apoyar para el logro de los resultados de las Unidades a su cargo.
- 13) Cumplir con las normativas vigentes en temas de: catastro, legalización de tierras, ordenamiento territorial, ambiente, desarrollo urbano, agua potable y saneamiento.
- 14) Elaborar y presentar informes mensuales y trimestrales de avance.
- 15) Otras afines al área.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

- Alcalde.
- Vice Alcalde.
- Unidad Municipal de Administración de Personal.

EXTERNAS:

- Secretaria de Ambiente.
- Secretaria de Desarrollo Económico.
- Secretaria de Gobernación.
- Dirección General de Ordenamiento Territorial.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Obras y Servicios Públicos. • Departamento de Administración y Finanzas. • Departamento de Desarrollo Social. • Departamento de Catastro • Unidad Ambiental Municipal. • Departamento de Desarrollo Económico Local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto de la Propiedad. • Con consultores.
---	--

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

REQUISITOS: Como mínimo pasante de carrera de Ingeniería o nivel de secundario de carrera afín a la temática.

CONOCIMIENTOS: Ley de municipalidades, ley de contratación del estado, leyes ambientales, ley de ordenamiento territorial, ley marco de agua y saneamiento, procedimientos administrativos, conocimientos de planificación estratégica y operativa, de programas de cómputo de planificación territorial.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años en puestos similares.

8.1. Encargado/a de la Unidad de Catastro.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto	ENCARGDO/A DE LA UNIDAD DE CATASTRO.
Área:	Unidad de Catastro.
Reporta a:	Coordinador del Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Sede del Puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Efectuar el registro sistemático y permanente de la información sobre bienes, personas o actividades para el cálculo del Impuesto de Bienes Inmuebles.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto del Departamento y su vinculación con el POA- Presupuesto del Departamento.
- 2) Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de la unidad de Catastro.
- 3) Coordinar reuniones periódicas de planificación y seguimiento con personal a su cargo.
- 4) Supervisar en forma directa e indirecta el mantenimiento de la base de datos del sistema catastral.
- 5) Apoyar en la elaboración de políticas y estrategias de trabajos catastrales a ejecutar.
- 6) Supervisar el trabajo realizado por el personal bajo su cargo.
- 7) Asignar las claves catastrales a los bienes inmuebles del Municipio.
- 8) Evaluar y revisar los expedientes de títulos.
- 9) Supervisar y coordinar el trabajo de valuación y mantenimiento catastral, mediante un proceso objetivo y ordenado, considerando aspectos económicos, de mercado y técnicos según el propósito del bien inmueble.
- 10) Realizar trabajo de investigación y estudio de valores de las propiedades.
- 11) Emitir dictámenes sobre proyectos habitacionales.
- 12) Apoyo en la administración del impuesto de bienes inmuebles.
- 13) Cuando sea necesario atender a los contribuyentes y hacer trabajo de campo.
- 14) Otras funciones afines al puesto.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

- Alcalde.
- Vice Alcalde.
- Unidad Municipal de Administración de Personal.
- Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Departamento de Obras y Servicios Públicos.
- Unidad Ambiental Municipal.
- Departamento de Administración Tributaria.

EXTERNAS:

- Secretaria de Gobernación.
- Dirección General de Ordenamiento Territorial.
- Instituto de la Propiedad.
- Con los contribuyentes.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

REQUISITOS: Como mínimo nivel medio o pasante de carrera universitaria en aéreas afines al cargo.

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

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años en puestos similares.

8.2. Encargado/a de la Unidad Municipal Ambiental (UMA).

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD MUNICIPAL AMBIENTAL (UMA).
Área:	Unidad Municipal Ambiental (UMA).
Reporta a:	Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
Sede (Lugar de trabajo)	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en la Unidad Municipal Ambiental; velando por el cumplimiento de la normativa vigente, relacionada con el manejo sostenible de los recursos naturales, la restauración de la degradación y contaminación del aire, agua y suelo.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto del Departamento y su vinculación con el POA–Presupuesto de la Departamento.
- 2) Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de la Unidad Ambiental Municipal.
- 3) Coordinar la elaboración de un diagnóstico y plan de acción ambiental participativo en el municipio.
- 4) Coordinar la elaboración de perfiles de proyectos ambientales prioritarios en el municipio
- 5) Brindar capacitación en educación ambiental a organizaciones comunitarias.
- 6) Representar a la municipalidad en gestiones ambientales ante instituciones del estado.
- 7) Coordinar reuniones periódicas de planificación y seguimiento con las Unidades del Departamento y con el personal a su cargo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 8) Llevar control de constancias y dictámenes para la emisión de los permisos de construcción.
- 9) Apoyar en la revisión y actualización del plan de arbitrios.
- 10) Aplicar las regulaciones correspondientes, en temas de contaminación ambiental.
- 11) Brindar información sobre los requisitos para los permisos legales y tramites de las licencias ambientales.
- 12) Dar seguimiento al proceso o en su caso tramitar las licencias ambientales.
- 13) Coordinar la elaboración e implementación de planes de conservación ambiental en zonas protegidas productoras de recursos hídricos, priorizando las microcuencas abastecedoras de agua para consumo humano.
- 14) Apoyar en trámites de declaratoria, delimitación y demarcación de las zonas protegidas.
- 15) Elaborar dictámenes y resoluciones ambientales.
- 16) Atender audiencias sobre casos de denuncias, auditorías ambientales etc.
- 17) Apoyar en aprobación de regulaciones municipales en temas ambientales.
- 18) Otras funciones afines al puesto.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

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

EXTERNAS:

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

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

REQUISITOS: Nivel medio o pasante de carrera universitaria.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años en puestos similares,

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

8.3. Encargado/a de la Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL).

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL).
Área:	Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL).
Reporta a:	Gerente de Planificación y Ordenamiento Territorial
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
El objetivo del puesto es planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades que se desarrollan en la Unidad de Desarrollo Económico Local, apoyando en la organización de los empresarios y promoviendo el desarrollo empresarial de acuerdo con el potencial de desarrollo económico del municipio.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none">1) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto de la Unidad y su vinculación con el POA–Presupuesto del Departamento.2) Planificar, Organizar y Dirigir las actividades de la Unidad de Desarrollo Económico Local.3) Coordinar reuniones periódicas de trabajo con las unidades técnicas intermunicipales de la Unidad en temas de Mipymes, Turismo y Desarrollo Productivo.4) Brindar asistencia técnica sobre la constitución de organizaciones de productores y/o asociaciones empresariales bajo las modalidades de consorcios y corporaciones con la finalidad de fortalecer la capacidad de respuesta para atender los mercados competitivos.5) Coordinar y concertar con instituciones del sector público y del sector privado, la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos para la promoción del desarrollo económico local.6) Formar Equipos de Promotores Empresariales multidisciplinarios, técnicos especializados para brindar servicios de información de negocios, asesoría, asistencia técnica, capacitación, facilitar el acceso a mercados, tecnología y financiamiento.7) Fomentar la inversión privada, la libre empresa de interés local a fin de promover el desarrollo económico local, fomentando la competitividad territorial.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 8) Promover el desarrollo de las vocaciones productivas de las actividades económicas de producción, transformación, extracción y comercialización a nivel artesanal e industrial desarrolladas por la micro, pequeña, mediana y gran empresa orientado al mercado nacional e internacional.
- 9) Fomentar la formalización de las empresas y prestar servicios de orientación para la constitución, formación y desarrollo empresarial.
- 10) Promover la cooperación técnica nacional e internacional de financiamiento, asistencia técnica en desarrollo empresarial y transferencia de tecnologías.
- 11) Elaborar planes de negocios, planes de marketing, planes financieros, programas de producción; asimismo, formular y evaluar proyectos de inversión privada, para la micro, pequeña y mediana empresa y ofrecerlas como parte del trabajo de asistencia técnica.
- 12) Brindar servicios de información de negocios a las unidades económicas del municipio, sobre datos estadísticos para la toma de decisiones empresariales y el comportamiento de la relación de los productos-clientes, precios-costos, plaza-competencia y promoción-comunicación para fortalecer los planes de negocios.
- 13) Desarrollar Programas de Capacitación en desarrollo empresarial mediante cursos, seminarios, talleres, foros, simposios, paneles y otras modalidades en convenio con Universidades y entidades especializadas nacionales y extranjeras con el propósito de generar nuevas capacidades competitivas para impulsar el desarrollo empresarial y la generación de empleo productivo en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios locales.
- 14) Facilitar a los productores locales el acceso a mercados nuevos a nivel nacional e internacional a través de los canales de comercialización más próximos del productor local al consumidor final, el acceso al mercado a través del comercio electrónico en la apertura de mercados nuevos para los productos y servicios.
- 15) Asesorar sobre el acceso al sistema financiero para el financiamiento de capital de inversión para maquinarias, equipos e infraestructura, y el acceso al sistema bancario para financiamiento de capital de trabajo para mercaderías, planillas, servicios públicos y otros.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde. • Vice Alcalde. • Unidad Municipal de Administración de Personal. • Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial. • Departamento de Obras y Servicios Públicos. • Departamento de Desarrollo Social. • Unidad de Catastro. • Unidad Ambiental Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Desarrollo Económico. • Secretaria de Ambiente. • Secretaria de Gobernación. • Instituto de Conservación Forestal. • Secretaria de Agricultura y Ganadería. • Instituto Hondureño de Turismo. • Universidades. • Cámara de Comercio. • Cámara de Turismo.
V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: Como mínimo nivel medio o pasante de carrera universitaria en áreas afines.	
CONOCIMIENTOS: Ley de Municipalidades, de ordenamiento territorial, regulaciones para la protección al consumidor y promoción de la competencia, ley de promoción de la alianza público-privada. Conocimientos en evaluación y formulación de proyectos de inversión.	
EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años, en puestos similares.	

8.3.1 Coordinador/a de la Unidad de Turismo.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	Encargado/a de Oficina de Turismo
Área:	Unidad de Turismo Municipal.
Reporta a:	Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL)
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Planificar, organizar, coordinar, estimular y promover actividades y programas de turismo, como una actividad económica que impulse el desarrollo del municipio, por medio de la conservación, protección del patrimonio cultural y aprovechamiento racional de los recursos turísticos municipales.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<p>12) Elaborar, formular y ejecutar la política nacional de turismo, ajustándola a la política del Instituto Hondureño de Turismo IHT de desarrollo del Estado;</p> <p>13) Preparar, formular y ejecutar los planes de desarrollo turístico Municipal;</p> <p>14) Asesorar y asistir técnicamente a la Corporación Municipal y a las entidades públicas y privadas que se dediquen a prestar servicios turísticos y a aquellas cuyas actividades, lucrativas o no, estén directamente relacionadas con proyectos turísticos que promueva el mismo;</p> <p>15) Fomentar el desarrollo de la oferta turística y promover la demanda nacional y extranjera;</p> <p>16) Regular y supervisar la prestación de servicios turísticos en el municipio ;</p> <p>17) Supervisar y controlar todo lo relacionado con las operaciones que se deriven de las actividades del Fondo de Desarrollo Turístico;</p> <p>18) Sancionar las violaciones a lo dispuesto en esta Ley, sus reglamentos y demás leyes de su competencia;</p> <p>19) Fomentar el establecimiento y modernización de hoteles, urbanizaciones, albergues, posadas, restaurantes, sistemas de transporte, vías de comunicación, preservación del medio ambiente y demás obras que propendan al incremento y desarrollo turístico;</p> <p>20) Crear, conservar, mejorar, proteger y aprovechar los recursos turísticos del Municipio;</p> <p>21) Establecer y regular la protección y auxilio de los turistas, y;</p> <p>22) En general, desarrollar toda clase de actividades que dentro de su competencia tiendan a favorecer y acrecentar las corrientes turísticas nacionales y del exterior.</p>	
IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Corporación Municipal demás instancias internas de la municipalidad.	Medios de Comunicación.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

	Instituto Hondureño de Turismo IHT, Sociedad Civil, Cámara de Turismo, Cámara e industria de comercio Municipal, Organismos de Cooperación.
--	---

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

REQUISITOS: Título en educación media o pasante de la carrera de turismo.

CONOCIMIENTO: Conocimiento de Turismo, el área municipal, Técnicas efectivas de Comunicación.

EXPERIENCIA: De tres años (3) como mínimo en áreas afines.

9. Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.
Área:	Departamento de Administración y Finanzas.
Reporta a:	Alcalde/sa Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revision:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Planificar, coordinar y dirigir la buena gestión Financiera y Administrativa.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Planificar las Operaciones y Coordinar con las demás instancias de la municipalidad.
- 2) Asegurar el correcto registro de la información contable.
- 3) Establecer los controles necesarios en los procesos para asegurar minimizar las posibilidades de pérdidas económicas por fraude o mal registro.
- 4) Supervisar la gestión y procesos de compra y licitación.
- 5) Revisión de los contratos de compras y servicios.
- 6) Supervisar la gestión de servicios internos de la institución.
- 7) Supervisión de la elaboración y seguimiento de la planificación presupuestaria.
- 8) Principal enlace en la relación la Secretaría de Finanzas, Bancos y demás instituciones gubernamentales en lo relacionado a temas financieros y económicos.
- 9) Ser el Principal enlace con los bancos nacionales y otras instituciones financieras Internacionales
- 10) Supervisar las gestiones de cobranzas a los contribuyentes.
- 11) Supervisar la gestión legal en lo referente a demandas judiciales relacionadas con temas de cobranza a contribuyentes y demandas laborales.
- 12) Supervisar la Facturación de los diferente impuestos y tasas de la institución y la Atención al ciudadano.
- 13) Supervisar la administración y establecimiento de sistemas informáticos de la Municipalidad.
- 14) Realizar tareas a fines que se asignen.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Bancos privados y gubernamentales, Empresas nacionales e internacionales privadas o gubernamentales, contribuyentes municipales.

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

REQUISITOS: Título universitario en: Contaduría Pública y Finanzas, Administración de Empresas, Economía; mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas,

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

o Título equivalente debidamente registrado.

CONOCIMIENTO: La administración financiera y Administrativa del área municipal, Ley de Contratación del Estado, Disposiciones Presupuestarias, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.

EXPERIENCIA: Al menos tres años como mínimo en trabajos similares.

9.1. Encargado/a de la Unidad de Contabilidad.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto:	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD.
Área:	Unidad de Contabilidad.
Reporta a:	Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Mantener información Contable actualizada de conformidad a las Normas Internacionales del Sector Público (NICSP) para proporcionar Estados Financieros Municipales en tiempo oportuno que permitan la toma de decisión.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Elaborar y Presentar los Estados Financieros a autoridades superiores en el marco de las Normas Internacionales de Información Financiera establecido por la Secretaría de Finanzas.
- 2) Proporcionar la información requeridas a los entes de fiscalización externo (tribunal superior de cuentas, auditorías externas, secretaría de Derechos Humanos, Justicia Gobernación y Descentralización, Servicios de Administración de Rentas (SAR), entre otros.).
- 3) Planificar, organizar y ejecutar las diferentes actividades que realiza el departamento a su cargo y con otras instancias para preparar los diferentes planes.
- 4) Evaluar al personal bajo su cargo según las funciones asignadas.
- 5) Elaborar y presentar informes mensuales a sus superiores.
- 6) Realizar las tareas a fines que se asignen.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Entes de control Superior y de Fiscalización.

V. PERFIL DE PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).
REQUISITOS: Como mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas, o su equivalente, debidamente colegiado.
CONOCIMIENTO: Contabilidad gubernamental, sistemas en administración municipal integrado, sistemas contables municipales y Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.
EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en trabajos similares.

9.2. Encargado/a de la Unidad de Presupuesto.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	ECARGADO/A DE LA UNIDAD DE PRESUPUESTO.
Área:	Unidad de Presupuesto.
Reporta a:	Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Llevar el control y registro de las operaciones en forma ordenada y transparente para conocer la disponibilidad de fondos en forma oportuna y Coordinar con todas las dependencias de la	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

municipalidad el sistema presupuestario, metodologías y herramientas para la supervisión, monitoreo y evaluación del cumplimiento de los indicadores y metas establecidas en los distintos planes municipales.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Planificar, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades que realiza la Unidad a su cargo.
- 2) Implementar, controlar y evaluar la ejecución presupuestaria de conformidad a las disposiciones presupuestarias y al Plan de Desarrollo Municipal.
- 3) Evaluar los distintos procesos administrativos y de control interno.
- 4) Elaborar informes de ejecución presupuestaria.
- 5) Revisar y autorizar las órdenes de pago de conformidad a las disponibilidades del presupuesto.
- 6) Elaborar el presupuesto, normas presupuestarias y plan operativo.
- 7) Participar en la elaboración del plan de arbitrios.
- 8) Revisar las modificaciones presupuestarias.
- 9) Realizar las tareas a fines que se asignen.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.

EXTERNAS:

Entes de control Superior y de Fiscalización.

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

REQUISITOS: Como mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría Pública y Fianzas o su equivalente, debidamente colegiado.

CONOCIMIENTO: Administración financiera y administrativa del área municipal, presupuesto por objetivos, planificación estratégica, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, entre otras.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años, como mínimo en trabajos similares.

9.3. Encargado/a de la Unidad de Compras y Suministros.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto:

ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE COMPRAS Y SUMINISTROS.

Área:

Unidad de Compras y Suministros.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Reporta a:	Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.	
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.	
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.	
Fecha de Revisión:		
II. OBJETIVO DEL PUESTO:		
Planificar, organizar, dirigir y supervisar los procesos de licitaciones y contrataciones de proyectos, servicios y consultorías, en base a la ley de Compras y Contratación del Estado y los manuales internos de la Municipalidad.		
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Asegurar los procedimientos descriptivos para dar inicio y ejecutar el proceso de compras y suministros. 2) Autorizar los documentos de publicidad del proceso de compras y suministros. 3) Supervisar todos los procesos de contrataciones y adquisiciones, y la correcta aplicación de la ley de contratación de estado y los requisitos establecidos en los términos de referencia, bases de licitación y manuales internos. 4) Presentar informes de avances sobre procesos realizados por el Departamento. 5) Gestionar la elaboración de los contratos a través de la entrega de las solicitudes recibidas por cada una de las unidades ejecutoras. 6) Revisar y analizar la documentación recibida de la unidad ejecutora o supervisor para la emisión de adendas de contratos y dictámenes legales, para verificar que este completa y en orden, o anular los procesos de contratos. 7) Solicitar al Departamento de Administración y Finanzas la logística y el mantenimiento del equipo y vehículos para el buen funcionamiento del Departamento. 8) Supervisar y evaluar el trabajo realizado por el personal del Departamento a su cargo. 9) Realizar las tareas afines que se asignen. 		
IV. RELACIONES DE PUESTO:		
INTERNAS:	EXTERNAS:	
Alcalde Municipal y,	Empresas nacionales e internacionales privadas o gubernamentales.	
Unidades internas de la municipalidad que requieran compras o suministros.		

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

REQUISITOS: De preferencia Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas o su equivalente, como mínimo nivel medio o pasante de carrera universitaria.

CONOCIMIENTO: La administración financiera y administrativa del área municipal, Ley de Contratación del Estado, Disposiciones Presupuestarias, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en trabajos similares.

9.4. Encargado/a de la Unidad de Administración y Control Tributario.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto:	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL TRIBUTARIO.
Área:	Unidad de Administración y Control Tributario.
Reporta a:	Coordinador del Departamento de Administración y Finanzas.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

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

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Planificar y coordinar con el Departamento de Administración y Finanzas las estrategias en materia de Recaudación y Recuperación de Proyectos de Inversión.
- 2) Elaborar reporte de ingresos en conjunto con el Encargado de Presupuesto y contabilidad.
- 3) Llevar control de los Ingresos Corrientes Municipales.
- 4) Apoyar en la elaboración de Modificaciones al Plan de Arbitrios, y las normas presupuestarias.
- 5) Colaborar con el Departamento de Finanzas en la Planeación de sistemas informáticos de uso en el registro y control de las declaraciones y pago de los Contribuyentes.
- 6) Elaborar y remitir informes mensualmente al Departamento finanzas y otras dependencias.
- 7) Solicitar informes de ingresos a cada unidad municipal de acuerdo a sus actividades.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

8) Realizar las tareas a fines que se asignen.	
IV. RELACIONES DEL PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal e instancias internas de la Corporación.	Contribuyentes del término municipal.

V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).
REQUISITOS: Como mínimo Bachiller Técnico Profesional en Contaduría y Finanzas, o título equivalente debidamente colegiado.
CONOCIMIENTO: En administración financiera y administrativa del área municipal, Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, Ley de Municipalidades y Reglamento.
EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años, en trabajos similares.

10. Coordinador/a del Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto	COORDINADOR/A DEL DEPARTAMENTO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.
Área:	Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
Reporta a:	Alcalde Municipal.
Sede del Puesto (Lugar de trabajo)	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revisión	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
El objetivo del puesto es planificar de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la municipalidad, así como; coordinar, dirigir, evaluar y controlar, las actividades de los departamentos de obras y de servicios públicos.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Coordinar la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las actividades del Departamento.
- 2) Integrar el Comité Ejecutivo de la Municipalidad.
- 3) Asesorar al Alcalde Municipal en la gestión de proyectos de Obras y Servicios Públicos.
- 4) Coordinar con la Unidad de Administración de Personal y con las Comisiones respectivas, la gestión del recurso humano.
- 5) Coordinar las reuniones del equipo de trabajo de los departamentos a su cargo.
- 6) Apoyar en la elaboración y seguimiento del Plan de Inversiones, en base al Plan de Desarrollo del Municipio.
- 7) Apoyar en la elaboración del POA –Presupuesto del Departamento y su vinculación con el Plan de Inversiones y el Plan Estratégico Institucional.
- 8) Apoyar para el logro de los resultados de las Unidades a su cargo.
- 9) Formular y gestionar proyectos de obras y servicios públicos, de acuerdo con el Plan de Inversiones.
- 10) Velar porque los procesos de licitación de obras y de concurso se realicen de acuerdo con la Ley de Contratación del Estado.
- 11) Elaborar las bases de licitación y seguimiento a los procesos para la contratación de los proyectos de obras de infraestructura.
- 12) Elaborar Términos de Referencia para los concursos de estudios, diseños, asistencias técnicas, capacitaciones, en proyectos de obras de infraestructura y en servicios públicos.
- 13) Llevar control y seguimiento legal, técnico, administrativo y financiero de los proyectos de obras de infraestructura y de las consultorías o asistencias técnicas contratadas.
- 14) Elaborar y presentar informes mensuales y trimestrales de avance.
- 15) Monitorear y dar seguimiento a las actividades de administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos que presta la municipalidad.
- 16) Otras funciones afines al área.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

- Alcalde.
- Vice Alcalde.

EXTERNAS:

- Secretaria de INSEP.
- Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social.
- IDECOAS/FHIS.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

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

REQUISITOS: Como mínimo nivel medio o pasante de carrera universitaria con afinidad al tema.

CONOCIMIENTOS: Ley Municipalidades, Ley de Contratación del Estado, las leyes ambientales, ordenamiento territorial, de planificación territorial, de procedimientos administrativos, con conocimientos en proyectos de construcción y supervisión de obras y en la gestión de servicios públicos municipales.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en puestos similares.

10.1. Encargado/a de la Unidad de Obras Públicas Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE OBRAS PÚBLICAS MUNICIPALES.
Área:	Unidad de Obras Públicas Municipales.
Reporta a:	Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
Sede del Puesto (Lugar de trabajo)	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

El objetivo del puesto es la planificación, formulación, diseño, ejecución, supervisión y seguimiento a los proyectos de construcción de obras.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Coordinar la planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las actividades de la Unidad.
- 2) Coordinar las reuniones del equipo de trabajo a su cargo.
- 3) Control y Seguimiento al Plan de Inversiones.
- 4) Apoyar en la elaboración del POA–Presupuesto de la Unidad y su vinculación con el POA- Presupuesto del Departamento.
- 5) Apoyar para el logro de los resultados de las Unidades a su cargo.
- 6) Apoyar en la formulación y seguimiento de proyectos de obras de infraestructura.
- 7) Revisar y dar seguimiento a los estudios, diseños y presupuesto de obras menores.
- 8) Calcular cantidades de obra y de materiales para pequeñas obras que se realizan por administración directa.
- 9) Apoyar en la gestión de compras, adquisiciones y contrataciones en coordinación con la Unidad de Compras y Adquisiciones.
- 10) Dirigir la construcción de obras menores que se realizan por administración directa.
- 11) Apoyar en la elaboración y revisión de las bases de licitación y seguimiento a los procesos para la contratación de los proyectos de obras de infraestructura.
- 12) Apoyar en la elaboración de los Términos de Referencia para los concursos de estudios, diseños, asistencias técnicas, supervisiones externas, capacitaciones, en proyectos de obras de infraestructura, como son: remodelaciones de parques, plazas, calles peatonales, edificios municipales, mercados, rastros, obras de drenaje mayor y menor, etc.
- 13) Llevar el control y seguimiento legal, técnico, administrativo y financiero de los proyectos de obras de infraestructura.
- 14) Apoyar en la gestión y manejo de las carpetas técnicas de los proyectos de obras.
- 15) Supervisar las obras que se realizan por medio de contratistas externos.
- 16) Elaborar y presentar informes mensuales y trimestrales de avance.
- 17) Otras funciones afines al tema.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

- Alcalde.

EXTERNAS:

- Secretaria de INSEP.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

<ul style="list-style-type: none"> • Vice Alcalde. • Unidad Municipal de Administración de Personal. • Gerencia de obras y servicios públicos. • Gerencia de Administración y Finanzas • Gerencia de Planificación y Ordenamiento Territorial. • Departamento de Servicios Públicos. • Departamento de Desarrollo Comunitario. • Departamento de Compras y Suministros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social. • IDECOAS/FHIS • Secretaria de Ambiente. • Dirección General de Ordenamiento Territorial. • Universidades: Facultades de Ingeniería Civil y Arquitectura. • Contratistas de Obras • Consultores Externos.
---	--

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

REQUISITOS: En municipalidades categorías A y B, título de ingeniero civil o arquitecto, de preferencia con maestría en administración de proyectos, para categorías C y D, nivel medio o pasante de carrera universitaria.

CONOCIMIENTOS: Ley municipalidades, ley de contratación del estado, las leyes ambientales, ordenamiento territorial, de planificación territorial. Conocimientos en manejo de paquetes de cómputo básicos y software de diseño de proyectos.

EXPERIENCIA: Tres (3) años como mínimo en puestos similares

10.2. Encargado/a de la Unidad de Servicios Públicos Municipales.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.
-------------------------	--

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Área:	Unidad de Servicios Públicos Municipales.
Reporta a:	Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.
Sede del Puesto (Lugar de trabajo)	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

El objetivo del puesto es la planificación, administración, operación y mantenimiento de la infraestructura pública del municipio y velar la buena calidad de los servicios públicos que presta la municipalidad.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Coordinar la planificación, organización, ejecución y control de las actividades de la Unidad.
- 2) Coordinar las reuniones periódicas con el personal a su cargo.
- 3) Coordinar la elaboración del POA–Presupuesto de la Unidad y su vinculación con el POA–Presupuesto del Departamento.
- 4) Coordinar la elaboración y seguimiento del Plan de Mantenimiento de las Infraestructuras Públicas.
- 5) Coordinar la elaboración del Plan de Administración, Operación y Mantenimiento de los Servicios Municipales, diferenciando el presupuesto por cada servicio.
- 6) Apoyar en la revisión y actualización del Plan de Arbitrios, velando por la sostenibilidad financiera de los servicios prestados.
- 7) Apoyar para el logro de los resultados de la Unidad y del personal a su cargo.
- 8) Apoyar en la elaboración y seguimiento del plan integral de manejo de residuos sólidos: recolección de los residuos y tratamiento de los mismos.
- 9) Coordinar con Salud Publica en los operativos de limpieza que se realizan en el municipio.
- 10) En caso de servicios concesionados, se deberá llevar control y seguimiento legal, técnico y financiero del contrato suscrito con las empresas concesionarias.
- 11) Apoyar en el plan e implementación de las actividades de mantenimiento del cementerio municipal y supervisar la calidad de los servicios prestados.
- 12) Apoyar en plan e implementación de las actividades de mantenimiento del rastro municipal y supervisar la calidad de los servicios prestados.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 13) Apoyar en el plan e implementación de las actividades de mantenimiento del mercado municipal y supervisar la calidad de los servicios prestados.
- 14) Atender y dar solución a las quejas y reclamos de los usuarios, por los servicios prestados por la municipalidad.
- 15) Elaborar y presentar informes mensuales y trimestrales de avance.
- 16) Otras funciones afines al tema.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

- Alcalde.
- Vice Alcalde.
- Unidad Municipal de Administración de Personal.
- Departamento de obras y servicios públicos.
- Departamento de Administración y Finanzas.
- Departamento de Planificación y Ordenamiento Territorial.
- Departamento de Obras Públicas.
- Departamento de Desarrollo Comunitario.
- Departamento de Compras y Suministros.
- Con las Unidades que dependen del Departamento de Servicios Públicos.

EXTERNAS:

- Secretaria de INSEP.
- Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social.
- IDECOAS/FHIS
- Secretaria de Ambiente.
- Secretaria de Salud
- Dirección General de Ordenamiento Territorial.
- Universidades: Facultades de Ingeniería Civil y Arquitectura.
- Contratistas.
- Consultores.

V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, ESPEXPERIENCIA).

REQUISITOS: Como mínimo nivel medio o pasante de carrera universitaria.

CONOCIMIENTOS: Ley Municipalidades, las leyes ambientales, ordenamiento territorial, de planificación territorial, de procedimientos administrativos, con conocimientos en manejo de servicios

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

públicos municipales: residuos sólidos, rastros, cementerios, parques, plazas, centros culturales etc.
Conocimientos en manejo de paquetes de cómputo básicos.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en puestos similares.

11. Coordinador del Departamento de Desarrollo Social.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	COORDINADOR/A DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SOCIAL.
Área:	Departamento de Desarrollo Social.
Reporta a:	Alcalde (sa) Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel II.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Planificar Coordinar, Gestionar y ejecutar proyectos de carácter social dirigidos a grupos que viven en el término municipal, como ser: De la Mujer, la juventud, la niñez, el adulto mayor, los discapacitados, las etnias y otros grupos prioritarios.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES	
1) Planificar en conjunto con todos los Gerente y jefes de departamentos las actividades a desarrollar en el Departamento tanto en el plan estratégico como en el plan operativo.	
2) Establecer una agenda municipal de políticas públicas locales relativas a la mujer, infancia, juventud, adulto mayor, discapacitados, etnias y otros grupos prioritarios para que sean incorporados activamente en todos los procesos de desarrollo del municipio en concordancia con las políticas públicas nacionales.	
3) Establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para la implementación de políticas públicas locales.	
4) Velar por el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, a favor de los grupos prioritarios.	
5) Apoyar técnicamente a la Corporación Municipal, en la celebración de cabildos abiertos para discutir la problemática de los grupos prioritario.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 6) Formular programas y proyectos en apoyo a la gestión de la Alcaldía Municipal ante organismos de cooperación nacional e internacional, organizaciones no gubernamentales y otras de carácter público y privado.
- 7) Otras afines a su competencia.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.	Gobierno, empresa privada, organismos nacionales e internacionales que apoyan la reducción de vulnerabilidad de grupos prioritarios que viven en el término municipal.

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

REQUISITOS: Nivel medio o pasante de carrera universitaria en áreas afines, como mínimo.

CONOCIMIENTO: Conocimiento de la visión y misión de la municipalidad dirigido a grupos prioritarios.

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en trabajos similares.

11.1. Encargado/a de la Unidad de Desarrollo Humano.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre de Puesto:	ENCARGADO/A DE LA UNIDAD DE DESARROLLO HUMANO.
Área:	Unidad de Desarrollo Humano.
Reporta a:	Coordinador del Departamento de Desarrollo Social.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III.
Fecha de Revisión:	

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Apoyar, planificar coordinar, gestionar y ejecutar proyectos a través del Departamento, dirigidos a grupos que viven en el término municipal, como ser: De la Mujer, la juventud, la niñez, el adulto mayor, los discapacitados, las etnias y otros grupos prioritarios.

III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:

- 1) Planificar en conjunto con el Coordinador de Desarrollo Social las actividades a desarrollar en el departamento tanto en el plan estratégico como en el plan operativo.
- 2) Ejecutar la agenda municipal de políticas públicas locales relativas a la mujer, infancia, juventud, adulto mayor, discapacitados, etnias y otros grupos prioritarios para que sean incorporados activamente en todos los procesos de desarrollo del municipio en concordancia con las políticas públicas nacionales.
- 3) Ejecutar las alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para la implementación de políticas públicas locales.
- 4) Velar por el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, a favor de los grupos prioritarios.
- 5) Apoyar técnicamente al Departamento de Desarrollo Social, en la celebración de cabildos abiertos para discutir la problemática de los grupos prioritario.
- 6) Formular programas y proyectos en apoyo a la gestión de la Alcaldía Municipal ante organismos de cooperación nacional e internacional, organizaciones no gubernamentales y otras de carácter público y privado.
- 7) Otras afines a su competencia.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Gobierno, empresa privada, organismos nacionales e internacionales que apoyan la reducción de vulnerabilidad de grupos prioritarios que viven en el término municipal.

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

REQUISITOS: Nivel medio o pasante de carrera universitaria, como mínimo.

CONOCIMIENTO: Conocimiento de la visión y misión de la municipalidad dirigido a grupos prioritarios.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en áreas de trabajo similares.

11.1.1. Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM).

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	ENCARGADA DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER (OMM).
Área:	Oficina Municipal de la Mujer (OMM).
Reporta a:	Encargado de la Unidad de Desarrollo Humano.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel IV.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Incidir activamente en los procesos de formulación, planificación, asignación presupuestaria, implementación y monitoreo de las políticas públicas municipales que beneficien el desarrollo integral de las mujeres y sus organizaciones en el Municipio.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none">1) Informar al Concejo Municipal y sus Comisiones, a la Alcaldesa o Alcalde, a la Corporación y sus Comisiones y, a las instancias que sean necesarias, sobre la situación específica de las mujeres del municipio con el objetivo de elaborar e implementar propuestas, políticas públicas y acciones permanentes a favor de las mujeres.2) En coordinación con la Oficina Municipal de Planificación: Elaborar y mantener actualizados diagnósticos de la situación de las mujeres en el municipio, que incluya datos desagregados por sexo, edad y etnia.3) Mantener un registro de organizaciones de mujeres orientadas a promover la equidad en el municipio.4) Incidir en la inclusión del enfoque de género y la pertinencia cultural en la planificación y presupuesto de la municipalidad.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 5) Promover cursos de sensibilización y capacitación de manera constante al personal y la corporación municipal en la práctica de la equidad.
- 6) Promover la coordinación con las instituciones gubernamentales, organizaciones nacionales e internacionales con presencia en el Municipio en función de organizar las acciones a favor de las mujeres del Municipio.
- 7) Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, especialmente sobre sus derechos humanos.
- 8) Realizar un Plan de Trabajo.
- 9) Capacitar a grupos de mujeres en los temas siguientes: violencia, equidad de género, legislación, salud reproductiva, educación, economía, ambiente, en la creación de microempresas, en temas administrativos, a seleccionar el tipo de empresa de acuerdo a sus fortalezas y en el área donde vivan (tierras: granos, hortalizas, producción avícola; área urbana: quesería, procesamiento de encurtidos, comidas típicas).
- 10) Ser enlace entre las autoridades Municipales y las mujeres perjudicadas.
- 11) Propiciar un espacio de para compartir experiencias personales.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Alcalde Municipal y todas las instancias internas de la municipalidad.

EXTERNAS:

Gobierno, empresa privada, ciudadanas, organismos nacionales e internacionales que apoyan la reducción de vulnerabilidad de grupos prioritarios que viven en el término municipal.

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

REQUISITOS: Título o pasante universitaria en las áreas de Psicología, Sociología, Trabajo Social, Desarrollo Local; como mínimo nivel medio.

CONOCIMIENTO: Conocimiento de la Política Nacional de la Mujer, Plan de Igualdad de Oportunidades, Convenios y demás leyes relacionadas con el tema.

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

11.1.2. Encargado/a de la Oficina Municipal de la Niñez, Adolescencia y Juventud.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	ENCARGADO/A DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y JUVENTUD.
Área:	Oficina Municipal de la Niñez, Adolescencia y Juventud.
Reporta a:	Encargado de la Unidad de Desarrollo Humano.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel IV.
Fecha de Revisión:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Velar por la protección defensa y promoción de los derechos de la niñez, adolescencia y juventud del Municipio, planificar, coordinar y supervisar los proyectos y actividades encaminadas al desarrollo de éstos en centros educativos del municipio.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none">1) Recibir denuncias orales y escritas sobre maltrato infantil y remitirlas a las autoridades correspondientes.2) Facilitar la conciliación cuando sea posible.3) Dar seguimiento a los casos y denuncias por maltrato infantil, a través de reuniones periódicas con las instituciones judiciales como Fiscalía de la Niñez, Juzgado de la Niñez, ONG y visitas domiciliarias.4) Promover la oficina de la defensoría de niñez y la organización de redes de niños, niñas y maestros, contra el maltrato infantil en barrios, colonias, aldeas, y caseríos del Municipio.5) Capacitar a las redes organizadas sobre temas prioritarios de la niñez.6) Asistir a reuniones periódicas con redes y con Instituciones Gubernamentales y dependencias de la Municipalidad.7) Apoyar la gestión de proyectos a favor de los niños, niñas y adolescentes del Municipio.8) Participar activamente en la ejecución de las actividades planificadas especialmente en lo relacionado a la protección, promoción y defensas de los derechos de la niñez.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 9) Llevar el control del presupuesto asignado en la jefatura para el desarrollo de las actividades programadas por la sección
- 10) Elaborar un informe mensual de las actividades realizadas a favor de la niñez y de la adolescencia.
- 11) Gestionar solicitudes de fondos o material didáctico con empresas privadas u organismos que apoyan estos temas.
- 12) Realizar las tareas afines que se asignen.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal, Comisionado Municipal, Dirección de Justicia Municipal.	Gobierno, instancias judiciales, empresa privada, ciudadanía, organismos nacionales e internacionales relacionados a la protección, promoción y defensas de los derechos de la niñez, la adolescencia y la juventud que viven en el término municipal.

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

REQUISITOS: Título o pasante universitaria en las áreas de Psicología, Sociología, Trabajo Social, Ciencias Jurídicas, Desarrollo Local; como mínimo nivel medio.
CONOCIMIENTO: Conocimiento de la Ley de Municipalidades, Ley de la Niñez y la Adolescencia, Convenios y demás leyes relacionadas con el tema.
EXPERIENCIA: Tres (3) años como mínimo en el área de trabajo.

12. Director (a) Municipal de Justicia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	DIRECTOR/A MUNICIPAL DE JUSTICIA.
Área:	Dirección Municipal de Justicia.
Reporta a:	Alcalde (sa) Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 2, Nivel III	
Fecha de Revision:		
II. OBJETIVO DEL PUESTO:		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer de las infracciones de la Ley de Municipalidades, ordenanzas, plan de arbitrios, reglamentos, resoluciones y acuerdos de la Corporación Municipal; 2) Servir de órgano conciliador o de mediador en los conflictos de los habitantes de la comunidad, en aquellas materias que se refieran a la función policial especial; y, 3) Las demás establecidas en la Ley de Policía y Convivencia Social y la Ley de Municipalidades. 		
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:		
<ol style="list-style-type: none"> 1) Conocer de oficio, a instancia administrativa o a petición de parte interesada, de los conflictos que se le sometan a consideración en audiencias públicas. 2) Refrendar los pactos o convenios conciliatorios y extender las respectivas certificaciones; 3) Imponer sanciones previstas en la Ley de Policía y Convivencia Social. 4) Citar, emplazar o requerir a cualquier ciudadano en los asuntos que se refiere esta ley. 5) Presidir audiencias y mantener la disciplina en el Despacho. 6) Resolver sumariamente, previa audiencia, las quejas que en contra los agentes de la policía municipal por abuso de autoridad o negligencia, uso indebido de la fuerza o mala conducta de los agentes de la policía municipal; y, 7) Conocer las denuncias que presenten los habitantes en razón de las contravenciones a la ley de Policía y Convivencia Social. 		
IV. RELACIONES DE PUESTO:		
INTERNAS:	EXTERNAS:	
Alcalde Municipal y Policía Municipal.	Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no gubernamentales.	
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).		
REQUISITOS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ser Ciudadano en ejercicio de sus funciones. 2. Ser profesional de la carrera de Ciencias Jurídicas y Sociales, y en su caso, pesante de dicha Carrera o que haya cursado la secundaria; y, 3. Ser de reconocida honorabilidad. 		

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años como mínimo en el área de trabajo.

12.1. Alcalde/sa Auxiliar.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	ALCALDE/SA AUXILIAR.
Área:	Dirección Municipal de Justicia.
Reporta a:	Director Municipal de Justicia.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Barrios, Colonias o Aldeas de su Jurisdicción asignada.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 1, Nivel IV.
Fecha de Revision:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Delegados de los Alcaldes y Representantes de estos en las jurisdicciones de la cual fueron propuestos.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones emitidas por la Corporación o el Alcalde Municipal, en el ámbito de su jurisdicción. 2) Por delegación expresa del Alcalde, resolver problemas de competencia Municipal en su Jurisdicción. 3) Recibir y atender información, reclamos, quejas e inquietudes de los vecinos sobre asuntos que afecten el bienestar de la comunidad. Cuando la decisión no esté a su alcance Administrativo, lo pondrá en conocimiento del Alcalde Municipal para que sea evacuado en la forma pertinente. 4) Recibir toda notificación que le hagan los vecinos, sobre bienes extraviados o apareamiento de personal extraños a la comunidad. 5) Las demás que por Ley le corresponden. 	
IV. RELACIONES DE PUESTO:	
INTERNAS:	EXTERNAS:
Alcalde Municipal	Vecinos del término Municipal y las organizaciones privadas, organizaciones no

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

	gubernamentales.
V. PERFIL DEL PUESTO (REQUISITOS, CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA).	
REQUISITOS: Ser hondureño nacido en el municipio o estar domiciliado en el mismo por más de cinco años consecutivos; mayor de dieciocho años, estar en el goce de sus derechos políticos, saber leer y escribir.	
CONOCIMIENTO: Ley de Municipalidades, y Reglamentos de la Corporación, ley de Policía y Convivencia Social, Resoluciones u Ordenanzas emitidas por la Corporación Municipal.	
EXPERIENCIA: Al menos tres (3) años, como mínimo en el área de trabajo.	

12.2. Coordinador/a de la Unidad de Policía Municipal.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre de Puesto:	COORDINADOR/A DE LA UNIDAD DE POLICÍA MUNICIPAL.
Área:	Unidad de Policía Municipal.
Reporta a:	Director de Justicia Municipal.
Sede del puesto (Lugar de trabajo):	Alcaldía Municipal.
Categoría y Nivel del Puesto:	Categoría 1, Nivel III.
Fecha de Revision:	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de la Policía Municipal.	
III. FUNCIONES Y ACTIVIDADES RELEVANTES:	
1) Planificar y ejecutar las operaciones rutinarias y operativos especiales.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

- 2) Formar, promover y desarrollar en coordinación con la policía nacional, los comités comunales de seguridad en barrios, colonias, aldeas, y caseríos.
- 3) Adoptar las medidas que sean necesarias para mantener la organización, jerarquía, disciplina, subordinación y la calidad del servicio.
- 4) Cumplir con las disposiciones de la Ley de Policía, ordenanzas, plan de arbitrios, reglamentos y resoluciones que emita la Corporación Municipal, el Alcalde y el Departamento Municipal de Justicia.
- 5) Revisar tareas afines que se le asignen.

IV. RELACIONES DE PUESTO:

INTERNAS:

Alcalde Municipal, asesor legal, y otras instancias internas de la Municipalidad.

EXTERNAS:

Sociedad Civil, vendedores ambulantes, contribuyentes, policía Nacional.

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

REQUISITOS: Para municipalidades categorías A, B y C.

2. Ser mayor de 25 años.
3. Ser hondureño.
4. Ser preferiblemente egresado de una Academia de Policía o contar con experiencia en el ramo Policial.
5. Ser de reconocida honorabilidad.
6. No tener antecedentes penales; y,
7. Estar apto física y mentalmente para el desempeño de sus funciones.

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

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

3. VI. IMPORTANCIA DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

A. Concepto de Valuación de Puestos.

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

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

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

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

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

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

B. Importancia de la Valuación de Puestos.

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

A continuación, la importancia de la Valuación de Puestos.

- a) **Adquisición de Personal Calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes para la Municipalidad.
- b) **Retener Empleados (As) Actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c) **Garantizar la Igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras Municipalidades. Además de ser un principio fundamental de una gestión pública de calidad inspirada en valores democráticos.
- d) **Alentar el Desempeño Adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- e) **Controlar Costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la Municipalidad obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f) **Cumplir con las Disposiciones Legales.**
- g) **Mejorar la Eficiencia Administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa y con éste se mejora la eficiencia de la gestión pública.

C. Confección del Manual de Valuación.

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

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

D. Valuación de Puestos de Trabajo

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

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



4. VII. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS POR FACTOR.

- **Métodos de Valoración de Puestos.**

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

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

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

a) Elección de los Factores de Valoración.

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

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

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

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

b) Ponderación de los Factores y Sub Factores.

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

c) Establecimiento de Grados.

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

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

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

d) Valoración de Puestos.

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

e) Estructura Salarial.

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

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

f) Selección de Factores.

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

g) Ponderación de Factores.

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

· Aplicación Práctica del Método de Valoración de Puestos de Trabajo por Factor.

1.

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

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

1.

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

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

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

#	Factor	Definición
1	Formación.	Grado de conocimiento académico, técnico o especializado obtenido a nivel formal, requerido para desempeñar el trabajo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

#	Factor	Definición
2	Experiencia.	Conocimiento práctico adquirido a través del tiempo en aspectos del conocimiento teórico aplicado en puestos similares.
3	Responsabilidad.	Mide la importancia en aspectos de asignación, instrucción y delegación de funciones, así como respecto a la responsabilidad por recursos físicos e intangibles como el manejo de información confidencial, en el número de personas supervisadas, exigencias de horarios, productos exclusivos por entregar, entre otros.
4	Complejidad del Puesto.	Grado de habilidad y capacidad necesaria para superar la inducción a conocimientos nuevos, habilidad para encontrar soluciones y cumplir las tareas satisfactoriamente, por lo que requiere de creatividad y capacidad innovadora.
5	Relaciones Profesionales Internas y Externas.	Habilidad para establecer buenas relaciones de colaboración y cooperación para el trabajo en equipo; tacto, sensibilidad y conducta amigable en las relaciones con la comunidad, sociedad civil organizada, empresa privada, cooperación al desarrollo, etc.
6	Condiciones de Trabajo.	Intensidad y continuidad de la concentración mental y recarga física, que requieren las labores del puesto de trabajo, durante tiempos largos

b) Ponderación de los Factores.

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

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

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

c) Establecimiento de Grados

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

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

#	Factor	Grados				
		1	2	3	4	5
6	Condiciones de Trabajo	10	20	30	40	50

d) Definición de Grados Por Factor.

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

Factor	Formación	Puntos
Grado	Definición	
Primero	Saber leer y escribir	30
Segundo	Haber cursado la primaria completa	60
Tercero	Haber cursado el Ciclo Común	90
Cuarto	Estar cursando actualmente la Educación Secundaria o no haberla completado	120
Quinto	Haber egresado de la Educación Secundaria	150

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Factor	Experiencia	Puntos
Grado	Definición	
Quinto	De dos a tres años de experiencia	100

Factor	Responsabilidad	Puntos
Grado	Definición	
Primero	No tiene responsabilidad sobre recursos institucionales, ni realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar,	10
Segundo	Tiene responsabilidad sobre ciertos recursos institucionales, y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	20
Tercero	Tiene responsabilidad sobre bienes y recursos físicos e intangibles, sobre información confidencial, supervisa y depende de colaboración de algunas personas como auxiliares o de otros puestos y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	30
Cuarto	Tiene responsabilidad sobre bienes y recursos físicos e intangibles, sobre información confidencial y toma de decisiones de cierta importancia, supervisa y depende de colaboración de muchas personas como auxiliares o de otros puestos y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	40
Quinto	Tiene responsabilidades globales sobre los recursos, toma decisiones de gran importancia, Supervisa y depende de colaboración de todo el personal y realiza labores exclusivas que nadie más puede realizar	50

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

Factor	Relaciones profesionales internas y externas	Puntos
Grado	Definición	
Primero	No necesita relacionarse con personas ni internas ni externas para realizar el trabajo	15
Segundo	Necesita relacionarse con personas de dentro y de fuera, por asuntos puntuales como la recepción o entrega de documentos	30
Tercero	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, de manera constante a efecto de coordinar actividades normales de trabajo	45
Cuarto	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, de manera constante sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad para negociar y buen conocimiento	60

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Factor	Relaciones profesionales internas y externas	Puntos
Grado	Definición	
	de las políticas, planes programas y proyectos municipales.	
Quinto	Necesita relacionarse con personas de dentro y fuera, para tratar asuntos de máxima importancia acerca de negociaciones, gestión de acuerdos, ajustes y resoluciones de asuntos complejos	75

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

e) Valoración de Puestos de Trabajo.

La suma total de las valoraciones obtenidas por cada puesto, indican el rango de los puestos objeto de la valoración, siendo así que el rango más bajo corresponde al puesto con menores requerimientos, menor demanda y menor retribución. Significa que, en cada puesto, la suma de los puntos acumulados con cada factor y grado, tiene una relación directa con el salario diario de cada

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Servidor. Para lo cual se debe establecer un factor común a todos los puestos de trabajo. En este caso, el factor se obtuvo de dividir el salario más bajo de la planilla municipal (convertido a salario diario) entre el puntaje acumulado para sí mismo. Siendo así que el cociente de la división se aplicó como factor universal a todos los puestos de Trabajo. **A continuación, se detalla un ejemplo:**

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

#	Puestos	Factores						Suma de Puntos	Factor	Salario Diario
		Formación	Experiencia	Responsab	Complejidad del P.	Relaciones	Condiciones de Trabajo			
	Puestos de Nivel I: Directivo									
	Alcalde (sa) Municipal									
	Vice Alcalde (sa)									
	Puestos de Nivel II: Gerencial									
1	Secretario/a Municipal	150	80	30	45	60	30	395	1.39583	551.35
2	Tesorero/a Municipal	150	80	50	75	45	40	440	1.39583	614.17
3	Auditor	150	100	50	75	75	50	500	1.39583	697.92

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

f) Estructura Salarial.

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

Desarrollo	
De donde se establece que:	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

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

#	Plazas	No. de Plazas	Salario		Salario Mensual Promedio	Salario Diario (Salario Mensual Prom. /30)	Variación Salario Mensual Actual, Salario Mensual en Puntos por Factor
			Mensual Actual	Salario Diario (Salario Mensual /30)			
	Puestos de Nivel I: Directivo.						
	Alcaldesa Municipal.	1					
	Vice alcalde (sa).	1					
	Puestos de Nivel II: Gerencial.						

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

#	Plazas	No. de Plazas	Salario	Salario Diario (Salario Mensual /30)	Salario Mensual Promedio	Salario Diario (Salario Mensual Prom. /30)	Variación Salario Mensual Actual, Salario Mensual en Puntos por Factor
			Mensual Actual				
1	Secretario/a Municipal.	1	L. 12,000.00	L. 400.00	L. 16,540.63	L. 551.35	L. 4,540.63
2	Tesorero/a Municipal.	1	L. 13,000.00	L. 433.33	L. 18,145.79	L. 604.86	L. 5,145.79
3	Gerentes de Área.	1	L. 16,000.00	L. 533.33	L. 22,233.28	L. 744.44	L. 6,333.28
	Puestos de Nivel III: Mandos Medios.						
3	Coordinador de Contabilidad.	1	L. 13,000.00	L. 433.33	L.18,145.79	L. 604.86	L. 5,145.79
	Puestos Nivel IV: Operativos.						
4	Técnicos.	1	L. 12,000.00	L. 400.00	L16,749.96	L558.33	L. 4,749.96
	Puestos de Nivel V: Ayuda						
5	Conserje	1	L6,700.00	L223.33	L6,999.90	L233.33	L. 299.90
	TOTAL	12	L. 72,700.00	L. 2,423.33	L. 98,815.35	L. 3801.29	L. 26,215.35

5. VIII. ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS.

A. Análisis de Puestos

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

La información obtenida ayuda a proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño de cada puesto. La Unidad Municipal de Administración de Personal de la Municipalidad, establece un sistema de información sobre los recursos de personal a disposición de la misma.

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

B. Procedimiento para Estudios Comparativos de Sueldos y Salarios.

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

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

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

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

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de Municipalidades donde exista el puesto (no necesariamente de un ramo similar) y

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra Municipalidad.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios se conoce la tasa media para los puestos clave, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios:

La determinación del nivel de percepciones.

a) Determinación del Nivel de Compensaciones.

Ésta incluye dos actividades:

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

b) Niveles de Pago

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto:

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

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

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

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

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

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

C. Estructura de Compensación

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

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

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

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

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

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

6. IX. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS.

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

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

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

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

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

El equilibrio externo: Se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

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

A. Objetivos de la Administración de Salarios.

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

- 1) Remunerar a cada empleado (a) de acuerdo con el cargo que ocupa;
- 2) Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

B. Estructura de los Salarios.

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

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

C. Aspectos que inciden en la Fijación de Salarios.

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

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

Las retribuciones asignadas a cada puesto serán de conocimiento público.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

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

La eficiencia se aplica a través de:

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

D. Incentivos.

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

E. Análisis Salarial.

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

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

Para esto, la Municipalidad podrá:

- Utilizar investigaciones hechas por organizaciones en las cuales haya participado.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Utilizar investigaciones hechas por organizaciones especializadas.
- Promover su propia investigación salarial.

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

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

La investigación de salarios puede hacerse por medio de:

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

X. SISTEMA RETRIBUTIVO.

El sistema retributivo, es un conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la Municipalidad en lo que corresponde a las remuneraciones de los(as) empleados(as). No es estática, es dinámica y evoluciona.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Su principal contenido:

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

A. Principios del Sistema Retributivo.

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

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

B. Ventajas del Sistema Retributivo.

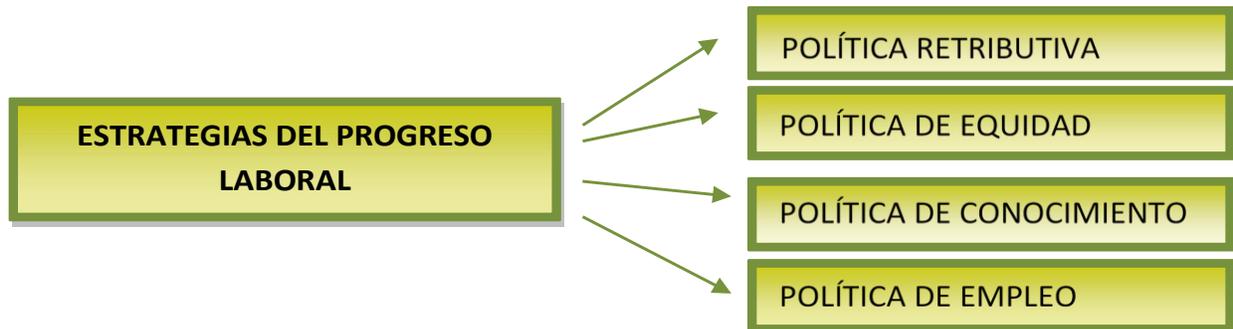
Identifica por nivel de los(as) funcionarios(as) cada uno de los cargos de la administración de la Municipalidad:

1. Equidad para toda la Municipalidad.
2. Rentabilidad para la Municipalidad.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

3. Atracción y retención de talento.
4. De acuerdo a los niveles de funciones se ordenan los salarios de los (as) empleados (as).
5. Motivación del empleado.
6. Se delimita un porcentaje del monto del cargo con respecto a un punto máximo de la categoría actual concedida.
7. Reconoce los salarios de los empleados (as) que destacan o que hayan obtenido notas meritorias en aquellas áreas de experiencia, conocimientos, capacitación y méritos adjudicados dentro de su gestión.

C. Estrategias Establecidas para el Progreso Laboral.



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

1. **Política Retributiva:** Consiste en la adquisición de compromisos por cada empleado (a) de la Municipalidad con todo aquello que requiere la Municipalidad.
2. **Política de Equidad:** Se poseen diversas formas de garantizar que el factor de las remuneraciones se asegurará la transparencia y equilibrio.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

3. **Política de Conocimiento:** En este apartado pueden existir uno, dos o más puestos que guarden similitud, por lo tanto, habrá que promover una remuneración de acuerdo al nivel de conocimiento adquirido.

4. **Política de Empleo:** Es necesario el establecimiento de parámetros de rendimiento del empleado/a o funcionario/a que ejerce un puesto específico, de tal forma que pueda parametrizarse su evolución basada en análisis y estudios del puesto ejecutado.

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

7. XI. ANEXOS.

ANEXO 1.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Competencias

No.	Nombre del Puesto	Competencias Recomendadas
1.	Regidor (a) Municipal.	Analítico, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, e integridad.
2.	Auditor(a) Municipal.	Analítico, planificar, organizar, dirigir, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad en elaboración de informes, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, e integridad.
3.	Alcalde (sa) Municipal.	Planificación operativa, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación de negociación y arbitraje, oratoria, planificación táctica, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
4.	Vice Alcalde (sa) Municipal.	Planificación operativa, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad de comunicación de negociación y arbitraje, oratoria, planificación táctica, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
5.	Secretario (a) Municipal..	Analítico, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración, capacidad en elaboración de informes de redacción de actas. Capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
6.	Coordinador(a) Municipal de Administración de Personal (UMAP)	Motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones;

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

		competencias Departamentales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación; liderazgo, competencias cognitivas: pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia; competencias de eficacia personal: autocontrol; confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización, Ética y Orientación al Contribuyente.
6.1.	Encargado/a de la Unidad de Servicios Generales.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
7.	Tesorero (a) Municipal	Concentración en sus tareas, analítico, trabajo en equipo y colaboración, manejo de paquetes contables, capacidad en elaboración de informes, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, integridad; orientado a resultados, atención al Ciudadano.
8.	Coordinador del Departamento Planificación y Ordenamiento Territorial	Liderazgo, trabajo en equipo, gestión por resultados, visión holística, capacidad de comunicación, manejo de conflictos ambientales, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
8.1.	Encargado/a de la Unidad de Catastro.	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

8.2.	Encargado/a de la Unidad Municipal Ambiental (UMA)	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de comunicación, capacidad en manejo de conflictos ambientales, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
8.3.	Encargado/a de la Unidad de Desarrollo Económico Local (DEL).	Liderazgo, trabajo en equipo, habilidad para trabajar con empresarios, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad para brindar capacitaciones, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de honestidad, responsabilidad, creatividad e integridad.
9.	Coordinador de Departamento Administración y Finanzas.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; liderazgo, Calidad de servicio al Ciudadano.
9.1	Encargado/a de la Unidad de Contabilidad.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
9.2.	Encargado/a de la Unidad de Presupuesto.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

9.3.	Encargado(a) de la Unidad de de Compras y Suministros.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de negociación, capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
9.4.	Encargado/a de la Unidad de Administración y control Tributario.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas; habilidades interpersonales; compromiso ético.
10.	Coordinador/a del Departamento de Obras y Servicios Públicos Municipales.	Liderazgo, trabajo en equipo, gestión por resultados, capacidad de análisis, visión holística, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
10.1.	Encargado/a de la Unidad de Servicios Públicos Municipales.	Liderazgo, trabajo en equipo, capacidad de análisis desde la perspectiva del usuario, capacidad de comunicación, manejo de buenas relaciones interpersonales, capacidad en elaboración de informes, con principios éticos, morales, de responsabilidad, honestidad, creatividad e integridad.
11.	Coordinador/a del Departamento de Desarrollo Social.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a la multiculturalidad; capacidad para formular y gestionar proyectos; capacidad para actuar en nuevas situaciones; capacidad creativa; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

11.1.	Encargado/a de la Unidad de de Desarrollo Humano.	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a la multiculturalidad; capacidad para formular y gestionar proyectos; capacidad para actuar en nuevas situaciones; capacidad creativa; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
11.1.1	Encargada de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM).	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; capacidad de solución de conflictos; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a las diferentes ideologías, culturas, creencias; capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
11.1.2	Encargado/a del Programa Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PROMUSAN).	Responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de análisis; habilidades interpersonales; compromiso ético; capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica; respeto a la multiculturalidad; capacidad creativa.
12.	Director /a Municipal de Justicia.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad para organizar y planificar tiempo; conocimientos sobre el área de estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de investigación; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedentes de fuentes diversas; capacidad para resolución de conflictos, capacidad para toma de decisiones; habilidades interpersonales; valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad y compromiso ético.
12.1.	Alcalde/sa Auxiliar.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis; capacidad para organizar y planificar tiempo; conocimientos sobre el área de

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

		estudio y la profesión; responsabilidad social y compromiso ciudadano; capacidad de comunicación oral y escrita; capacidad de investigación; habilidad para buscar, procesar y analizar información procedentes de fuentes diversas; capacidad para resolución de conflictos, capacidad para toma de decisiones; habilidades interpersonales; valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad y compromiso ético.
--	--	--

ANEXO 2.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Descripción del Puesto de Comisionado (a) Municipal.

El Comisionado Municipal está comprendido en la Categoría: 1, Asesor. Reporta su actividad a la Corporación municipal y tiene su sede en la Alcaldía Municipal. Le corresponde Velar por los intereses de las comunidades y ejercer funciones de contralor social a fin de que los actos de los funcionarios que ejercen cargos de elección, así como de los servidores permanentes o temporales nombrados por acuerdo municipal o por contrato sean transparentes. (Artículo 59 A Ley de Municipalidades).

Debe tener la siguiente competencia: Analítico; enfoque proactivo, liderazgo; trabajo en equipo; ético, emprendedor, creativo.

Tiene que cumplir con las siguientes funciones y actividades:

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

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

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

Externamente se relaciona con la Sociedad Civil.

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



**MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA**



Asociación
de Municipios
de Honduras

IDENTIDAD GREMIAL,

*que fortalece la democracia y
el desarrollo local*

MANUAL DE

Reclutamiento y Selección

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**MANUAL
DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

AGOSTO 2020

CONTENIDO

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

I. INTRODUCCIÓN.....	138
II. OBJETIVOS.....	139
A. Objetivo General.	140
B. Objetivos Específicos.	140
III. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL MUNICIPAL.	141
A. Tipos de Reclutamiento.	141
B. Eficiencia del Reclutamiento.	144
C. El Reclutamiento de Personal en base a la Ley CAM y Reglamento.....	145
IV. SELECCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL.....	147
A. Búsqueda del Personal.....	147
B. Tasa o Razón de Selección de Personal.....	148
C. Ética en la Selección de Personal.	148
D. Selección del Personal en base a la Ley y Reglamento CAM.....	149
V. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	154
VI. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	161
A. Responsables del Procedimiento por Puestos.	161
B. Actividades del Procedimiento y Responsables.....	161
VII. ANEXOS.....	166

I. INTRODUCCIÓN

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

El Manual de Reclutamiento y Selección define los procesos de: identificación, reclutamiento, selección e inducción del personal; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y a la mejora de la gestión municipal; además contiene los lineamientos del proceso de reclutamiento y del proceso de selección del personal el cual tiene como objetivo primordial, evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre varios postulantes, a la persona que más se adapte al perfil profesional del puesto que la Municipalidad necesita cubrir.

La actualización del presente manual provee a SETCAM y las Municipalidades, de una herramienta que contribuirá al cumplimiento de la Ley CAM y su Reglamento, la cual hace referencia a que todas las Municipalidades deben contar con una serie de manuales que permitan una eficiente gestión de recursos humanos, considerando dentro de estos el Manual de Reclutamiento y Selección.

II. OBJETIVOS.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

A. Objetivo General.

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, que les sirva de guía para la identificación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal; para contribuir con la implementación de la Carrera Administrativa y a la mejora de la Gestión Municipal.

B. Objetivos Específicos.

- a) Dar lineamientos para identificar y reclutar el personal mediante concurso interno, externo o mixto.
- b) Mostrar los procesos y procedimientos administrativos que servirán de guía para reclutar, seleccionar y brindar la inducción al personal municipal.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

III. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL MUNICIPAL.

El reclutamiento es el proceso que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la municipalidad. También es el proceso de identificar e interesar a candidatos (as) capacitados (as) para llenar las vacantes de la Municipalidad, y se inicia con la búsqueda del/ la candidato/a y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los (as) nuevos empleados(as).

El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

A. Tipos de Reclutamiento.

Existen tres tipos de reclutamientos:

- a) El interno,
- b) El externo, y
- c) El mixto

El Reclutamiento Interno	El Reclutamiento Externo	El Reclutamiento Mixto
Ocurre cuando la Municipalidad no acude a órganos externos para el reclutamiento.	Ocurre cuando la organización se auxilia de los factores externos comunicativos (televisión, prensa, internet, radio, etc.) para lograr captar el mayor número de reclutas.	Combina elementos de las modalidades externa e interna, que combina la oposición de antecedentes con el examen de idoneidad (Art. 77 del Reglamento).

Cuando hacemos referencia a “reclutar” se debe interpretar que no es la selección directa del empleado(a) como tal. “Se pueden reclutar cincuenta, pero sólo se seleccionará uno”. Mientras que “Seleccionar” es captar el individuo indicado para el puesto indicado en el momento indicado. Del

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

proceso de reclutamiento, que muchas veces es largo y variado, viene el proceso de selección, del cual saldrá el futuro seleccionado.

a. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se da dentro de la municipalidad, promoviendo el Recurso Humano que reúne los requisitos y características que exige el puesto vacante. Se basa en que los/as empleados/as actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones del puesto que se requiere llenar.

A continuación, algunas actividades a realizar para el Reclutamiento Interno

No.	Actividades A Desarrollar
1	Colocar de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la Municipalidad.
2	Revisar los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la Municipalidad.
3	Revisar de los registros de personal o base de datos del conocimiento y habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la Municipalidad y que tienen las competencias, habilidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
4	Revisar de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado empleado por su rendimiento podría ocupar la vacante.
5	Revisar de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El encargado de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un empleado ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.
6	Analizar y describir el cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
7	Analizar los planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
8	Analizar las condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

b. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se realiza con candidatos que no pertenecen a la municipalidad. Cuando se presenta una vacante la municipalidad intenta llenarla con personal de afuera, o sea por candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Se lleva a cabo mediante concurso público en distintos medios que permitan contactar candidatos fuera de la municipalidad para su selección y posible contratación.

Dentro de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Instituciones educativas;
- Universidades;
- Iglesias;
- Puntos estratégicos de la Comunidad;
- Agencias locales de publicidad;
- Radio emisoras o canales de cobertura local,
- Organizaciones gremiales y profesionales
- Redes sociales de la Municipalidad y la Mancomunidad;

Los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más usados, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico.

Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes. Es posible lograr cierta selectividad al utilizar periódicos y revistas dirigidos a un grupo específico.

Los anuncios en los periódicos pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la Municipalidad y

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo,
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar, y
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

c. Reclutamiento Mixto.

El Reclutamiento Mixto combina elementos de las modalidades externa e interna, que combina la oposición de antecedentes con el examen de idoneidad.

B. Eficiencia del Reclutamiento.

Con todas las incertidumbres implícitas del reclutamiento externo, a veces es difícil determinar si los esfuerzos de la Municipalidad por localizar talentos prometedores son eficaces y eficientes en términos de costos.

Sin embargo, el Encargado de la Unidad Municipal de Administración de Personal puede hacer varias cosas para aumentar la probabilidad del éxito al máximo. Esto incluye calcular los índices de tolerancia de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los miembros de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos.

Índice de Tolerancia.	Costo del Reclutamiento	Reclutadores Organizacionales.
Ayuda a definir cuáles fuentes de reclutamiento	El costo de los diversos procedimientos de	El reclutamiento estará a cargo de la Unidad

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Índice de Tolerancia.	Costo del Reclutamiento	Reclutadores Organizacionales.
son más eficaces para atraer a candidatos calificados para el puesto en la Municipalidad: Internas o Externas.	reclutamiento puede calcularse utilizando una fórmula predeterminada por la Unidad Municipal de Administración de Personal, basada en las proyecciones del Departamento de Presupuesto.	Municipal de Administración de Personal, en coordinación con la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.

C. El Reclutamiento de Personal en base a la Ley CAM y Reglamento

La Ley CAM, en el artículo 27, menciona que las vacantes cuya cobertura externa se considere necesaria y que no puedan ser cubiertas por los efectivos de personal existentes, serán objeto de Anuncio de Concurso de Empleo Público, sin perjuicio de su cobertura temporal.

El ingreso a la Carrera Administrativa Municipal, se efectúa obligatoriamente mediante concurso. La incorporación a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial del grupo ocupacional al cual postuló. Es nulo todo acto administrativo que contravenga la presente disposición. El concurso de ingreso se efectuará al inicio y a mediados de cada año.

El concurso Municipal comprende las fases de convocatoria y selección de personal.

La fase de convocatoria comprende: el requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, la existencia de la respectiva asignación presupuestaria, la publicación del aviso de convocatoria, la divulgación de las bases del concurso, la verificación documentaria y la inscripción de postulantes. Dicha convocatoria será hecha por el Alcalde Municipal o por el titular de la entidad del sistema correspondiente. No obstante, estos órganos podrán delegar tal facultad a la SETCAM

Las convocatorias a concurso de puestos, conjuntamente con las bases que regulen las mismas, se publicarán en la tabla de anuncios o avisos de la Municipalidad, en medios virtuales, “y otros

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

medios de comunicación” tales como escritos, radiales y televisivos, debiendo remitir copia de las mismas a la SETCAM. Entre la fecha de publicación y la fecha de cierre de recepción de documentos de las postulaciones debe de transcurrir un periodo de tres meses contados a partir del siguiente día de la publicación virtual.

Las bases de la convocatoria vinculan a la administración, a los órganos de selección y a quienes participen en el proceso selectivo; una vez publicadas solamente podrán ser modificadas por la autoridad nominadora debiendo publicarse oportunamente en los mismos medios y transcribirlas a la SETCAM.

Las convocatorias deberán contener, al menos, los siguientes elementos:

- 1) Entidad que convoca con expresión de la autoridad nominadora por sí o por delegación;
- 2) Tipo de concurso, esto es, interno, público o mixto;
- 3) Cantidad, denominación, características de los puestos vacantes y la respectiva retribución;
- 4) Lugar o lugares donde se prestará el servicio;
- 5) Documentos que debe de presentar el postulante;
- 6) Requisitos exigidos a los postulantes para presentarse a las pruebas;
- 7) Sistema selectivo elegido, formas de desarrollo de las pruebas y de su calificación;
- 8) Programas que han de regir las pruebas si se trata de examen de idoneidad;
- 9) Sistema de valoración;
- 10) Calendario para la realización de las pruebas;
- 11) Indicación de las dependencias u oficinas en donde estarán de manifiesto las sucesivas comunicaciones, sin perjuicio de que puedan notificarse directamente a los interesados;
- 12) Duración máxima del proceso de celebración de las pruebas;
- 13) Determinación, en su caso, de las características, duración, plazo máximo para el comienzo y centro u órgano responsable de la evaluación del período de prácticas o curso selectivo; y,
- 14) Órgano o unidad administrativa a la que deben dirigirse las solicitudes de participación, así como la ubicación de éstas y el horario para su recepción.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Serán objeto de anuncio de concurso, las vacantes presupuestariamente dotadas cuya utilización se considere necesaria. Las vacantes de personal se organizarán por categorías de puestos y otras modalidades de agrupación de acuerdo al Manual de Clasificación de Puestos y Salarios, demás normas técnicas o reglamentarias establecidas. Los anuncios de concursos de plazas, serán aprobados por la autoridad nominadora y ejecutados por UMAP o UTI respectiva, con el acompañamiento de la Comisión de Selección de la entidad respectiva o de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM), si a ésta se le solicitare.

IV. SELECCIÓN DEL PERSONAL MUNICIPAL.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes; el proceso consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función de la Unidad Municipal de Administración de Personal es identificar el candidato que mejor se adecue a los requisitos del puesto y las necesidades de la municipalidad.

El proceso de selección inicia con una actividad de clasificación de los candidatos participantes para ocupar el puesto vacante y se escoge aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto ofrecido para satisfacer las necesidades de la municipalidad y del perfil. Para ello, se aplican diferentes herramientas o requisitos para la evaluación de los candidatos; por ejemplo: evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal, evaluaciones psicotécnicas, test psicométricos, entrevistas, otras que combinan distintos tipos de evaluación y de idiomas.

En esta etapa se incluye, además, el registro de las personas elegibles, confección de la terna o la nómina y la selección del o los candidatos.

A. Búsqueda del Personal.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

En la mayor parte de los casos, los Administradores Municipales tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la Municipalidad determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

B. Tasa o Razón de Selección de Personal.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja tasa o razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta tasa o razón de selección.

La tasa o razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una Municipalidad se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

C. Ética en la Selección de Personal.

Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la Municipalidad a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Es de reconocer que una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y de transparencia, abiertas al escrutinio público, para que la selección del empleado (a) que ejercerá una función pública profesional este basada bajo el principio de igualdad, que es un principio rector de la Constitución, el mérito y la capacidad.

D. Selección del Personal en base a la Ley y Reglamento CAM.

Las municipalidades y demás entidades municipales adscritas al sistema, seleccionarán sus servidores de acuerdo con los principios de igualdad, idoneidad, méritos y eficiencia, mediante concurso público interno, externo o mixto, según las normas establecidas en la ley, el Reglamento y en los manuales técnicos elaborados al efecto.

El procedimiento de selección deberá inspirarse en los siguientes principios:

- Publicidad de las convocatorias;
- Transparencia en la gestión del procedimiento;
- Especialización de los órganos de selección;
- Garantía de imparcialidad de los órganos de selección;
- Fiabilidad y validez de las pruebas de selección;
- Eficiencia y agilidad en el desarrollo del procedimiento de selección, sin perjuicio del respeto de todos los derechos y garantías de los aspirantes.

La fase de selección comprende: pruebas de conocimientos generales o específicos referidos al programa oficial de materias, pruebas prácticas, test psicotécnicos, sicométricos, entrevistas estructuradas y cualesquiera otros sistemas que resulten adecuados para asegurar la objetividad, racionalidad y funcionalidad del proceso selectivo. También incluye, la calificación curricular, la entrevista personal, la publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente. La SETCAM podrá establecer modalidades especiales según la categoría del

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

municipio. La selección de los servidores de carrera, se llevará a cabo a través de los sistemas de examen de idoneidad, oposición de antecedentes o mixto.

Las pruebas de selección serán adecuadas al conjunto de tareas que deben desempeñar los servidores en los puestos de carrera que se ofertan. Ha de respetarse, por tanto, el principio de idoneidad entre el diseño de las pruebas selectivas y los puestos a cubrir.

Para poder participar en los procesos de selección convocados por las municipalidades o demás entidades del sistema, o por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa requisitos:

- 1) Haber presentado la solicitud respectiva;
- 2) Ser hondureño;
- 3) Tener el nivel de educación exigida por el puesto;
- 4) Acreditar la experiencia necesaria para el desempeño de las funciones y tareas cuando le exija el puesto;
- 5) Tener cumplidos dieciocho años salvo el caso establecido en el artículo 19 de la ley;
- 6) No haber sido separado mediante expediente disciplinario del servicio de cualquiera de las entidades del sistema;
- 7) Estar en el pleno goce de los derechos civiles;
- 8) Estar solvente o exento en todas sus obligaciones fiscales con la administración municipal o entidad del sistema.

El proceso de selección para acceso a puestos de carrera, podrá ser planificado, convocado, desarrollado y ejecutado por la municipalidad o entidad adscrita al sistema o bien por SETCAM, cuando se le hubiere delegado por aquellas.

En las municipalidades, mancomunidades o asociaciones de municipios y, otras entidades municipales creadas por estas y adscritas al sistema, que se reserven las funciones selectivas, corresponderá a las comisiones de selección, las tareas de planificar, convocar, desarrollar y ejecutar los procesos de selección de los servidores de carrera bajo la supervisión de la UMAP O UCA respectiva.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

En todo caso, se garantizará la transparencia de los procedimientos de acceso a la Carrera Administrativa Municipal. A tal efecto, se aplicarán las medidas oportunas para que se disponga de la información necesaria para los interesados o candidatos a participar en los procesos y garantizar el conocimiento de las actuaciones de los órganos de selección.

El ganador del concurso de ingreso es incorporado a la Administración Municipal o de la entidad del sistema mediante acuerdo de nombramiento, en el que se expresará el respectivo cargo o puesto y la asignación salarial por periodos, pero ingresará a la Carrera hasta que haya aprobado el periodo de prueba.

Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen a ocupar vacantes, integrarán una “Lista de Elegibles” en estricto orden de méritos, cuya vigencia será de un año, a efectos de cubrir otras vacantes de iguales o similares características a la que postularon y que pudieran producirse en dicho periodo. La lista de elegibles podrá ser considerada por otras municipalidades y entidades adscritas al sistema para cubrir sus plazas vacantes sin necesidad de concurso, respetando el orden de méritos alcanzado por los elegibles.

El ingreso y estabilidad en la carrera se adquiere a partir del cumplimiento y la aprobación del período de prueba de sesenta días contados desde la fecha en que tomó posesión del cargo.

Las entidades del sistema municipal, utilizando los manuales de la carrera administrativa municipal, están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración respectiva, la que versará sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función municipal y estará a cargo Unidades Municipales de Administración de Personal (UMAP), las Oficinas de Recursos Humanos (OFIRH) en el caso de las mancomunidades, bajo los lineamientos de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal (SETCAM).

a) Ingreso de Personas con Discapacidades y de Exclusión Social:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

En el anuncio de concurso de plazas de carrera, se reservarán cupos para ser cubierto por las personas que participen y ganen el concurso y que además presenten certificación extendida por un centro de salud en caso de discapacidad. Para ese efecto deberán cumplir con lo dispuesto en el artículo 35 de la Ley de Equidad y Desarrollo Integral para las Personas con Discapacidad, contenida en el Decreto 160 – 2005, de 24 de mayo de 2005.

En los procesos de selección se establecerán para las personas con discapacidad que lo soliciten, las adaptaciones necesarias de tiempo y medios para la realización de las pruebas selectivas en condiciones de igualdad, así como para el desempeño del cargo.

Cada municipalidad o entidad adscrita al sistema están obligadas a reservar cupos para ser cubiertos por personas comprendidas en sectores objeto de exclusión social conforme a las recomendaciones que emita la SETCAM.

En caso de no presentarse postulantes de personas con discapacidad u otro sujeto de exclusión social se procederá a ejecutar el proceso de selección con los participantes en el concurso

b) Nombramiento y Contratación del Personal.

Concluido el proceso selectivo y el curso o período de prueba, el cual no puede exceder de dos (2) meses, los aspirantes que lo aprueben deben ser nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deben comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.

La contratación de personal interino solamente puede efectuarse por las razones previstas en esta Ley, cuando la prestación del servicio no pueda ser desempeñada por servidores permanentes. Dicha contratación tendrá siempre carácter transitorio y su cancelación se produce cuando desaparezcan las causas que la motivaron. El personal interino deberá reunir, en todo caso, los requisitos del puesto.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

En la selección del personal interino y por contrato, serán aplicables los principios de igualdad, mérito y capacidad.

c) Comisión de Reclutamiento y Selección.

Comisión de Selección de Personal, como órgano técnico colegiado encargado de coordinar, dirigir y supervisar los procesos de selección y promoción interna de los servidores de carrera y de garantizar la objetividad de los procedimientos, así como de cumplir con los plazos establecidos para la realización y valoración de las pruebas y para la publicación de sus resultados.

Las comisiones de Selección de Personal, Capacitación y de Evaluación del Desempeño, se constituirán de forma permanente, a iniciativa del órgano ejecutivo de la municipalidad o entidad del sistema, por representantes designados por:

- Uno por el Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema, quien la presidirá;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- Uno por la UMAP, quien actuará como Secretario;
- El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia.
- El Comisionado Municipal.

Los miembros de estas comisiones que tendrán derecho a voz y voto son:

- El Alcalde o un delegado por la Corporación Municipal o entidad del sistema;
- El asesor legal de la municipalidad, si lo tuviere.
- El representante de la UMAP.

El Coordinador de la Comisión Ciudadana de Transparencia y el Comisionado Municipal sólo tendrán derecho a voz.

En caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Los miembros deberán guardar discreción y confidencialidad sobre todo lo relacionado con su actuación interna, incluso con posterioridad a la finalización de su designación.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Las Comisiones estarán sujetas a las normas del procedimiento parlamentario para efecto de sus sesiones e incluso a las sanciones que correspondan por su incumplimiento.

Las Comisiones cumplirán sus funciones igualmente en las entidades o empresas desconcentradas Municipales.

V. ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

No.	Etapas del Proceso	Descripción
Etapas Uno	Identificación de la Vacante	La Unidad Municipal de Administración de Personal es la encargada de identificar las necesidades de contratación, de acuerdo a las necesidades propias del desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		<p>Las mismas pueden ser originadas por la cancelación de un empleado o por la apertura de un nuevo puesto.</p> <p>Así mismo es responsable de gestionar el proceso de creación de los puestos nuevos y aumento de vacantes, de igual forma deberá de confirmar que el despido o renuncia haya sido debidamente documentado, previo a dar paso al proceso de búsqueda y selección</p>
Etapas Dos	Convocatoria o Búsqueda de Candidatos	<p>La fase de convocatoria comprende:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) El requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, b) La existencia de la respectiva asignación presupuestaria, c) La publicación del aviso de convocatoria, d) La divulgación de las bases del concurso, e) La verificación documentaria y la inscripción de postulantes. <p>Dicha convocatoria será hecha por el Alcalde Municipal o por el titular de la entidad del sistema correspondiente. No obstante estos órganos podrán delegar tal facultad a la SETCAM.</p>
Etapas Tres	Identificación de Candidatos	<p>La Unidad Municipal de Administración de Personal, procederá de inmediato a revisar las solicitudes de empleo pendientes para identificar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos del Departamento o Unidad y del puesto, avocándose en primera instancia a los Manuales de Organización y Funciones y de Puestos y Salarios, donde encontrará las especificaciones y calificaciones para establecer las bases del concurso al que se someterán los potenciales candidatos.</p> <p>La Unidad Municipal de Administración de Personal, analizará junto a la Comisión de Selección, Capacitación, y Evaluación de Personal Permanente, toda la</p>

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapa del Proceso	Descripción
		información de los aspirantes al puesto y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de tres candidatos.
	Candidatos Internos	Son aquellos candidatos que se encuentran dentro de la Municipalidad y que pueden cubrir a satisfacción con el perfil esperado.
		Para promover la motivación interna y el desarrollo profesional de los empleados de la Municipalidad, el Coordinador de la UMAP divulgará internamente la existencia de esta vacante, mediante carteles colocados en lugares visibles a los empleados, permitiendo que de forma voluntaria se demuestre el interés por la misma. Si existen candidatos internos que cumplan con todos los requisitos, los mismos deben ser considerados como primera opción para llenar esa vacante.
		Los servidores de la Municipalidad que demuestren interés en las vacantes presentarán la solicitud de empleo llenando un formulario conteniendo las bases del concurso, mismo que le será proporcionado por la Unidad Municipal de Administración de Personal y deberá rendir con detalle el historial en particular del candidato con toda su información personal completa, detallar requerimientos en experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación, las responsabilidades del empleo, Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función) para determinar las características que posee el candidato para el puesto que solicita ocupar.
	Candidatos Externos	Son candidatos que se deben encontrar en el entorno de la Municipalidad ya que se ha hecho un análisis previo de los candidatos internos que ofrece la Municipalidad para cubrir esa plaza en particular.
Etapa Cuatro	Candidatos Reclutados	Se elabora una lista de candidatos y la documentación respectiva para analizar cada expediente y pasar a las siguientes fases.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapa del Proceso	Descripción
Etapa Cinco	Análisis de las Solicitudes de Empleo	La Unidad Municipal de Administración de Personal revisará cuidadosamente toda la información de los aspirantes y la confrontará con los requerimientos del puesto, realizando una preselección de al menos tres candidatos.
Etapa Seis	Entrevista Preliminar	Se realiza el primer acercamiento con el potencial candidato para conocer de primera mano sus aspiraciones y obtener los primeros registros de sus actitudes.
<p>Errores comunes en las entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Juicios instantáneos, mala impresión en los primeros minutos de la entrevista; b) El no conocer el puesto o no tener la descripción de puesto a la mano; c) La presión para contratar; d) El orden de los candidatos; e) Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión; f) El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato; g) Insinuar la respuesta deseada. 		
<p>Elementos de la entrevista eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificación de la entrevista. Se toma en consideración el espacio donde se pueda realizar la entrevista, así como la estructuración de la entrevista; b) Establecimiento de la familiaridad. La amabilidad, puntualidad y el respeto del entrevistador toma un aspecto importante para dejar una buena imagen a los entrevistados sean éstos contratados o no; c) Control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió; 		

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		<p>En el momento de la entrevista podemos aplicar la técnica del sondeo y de escucha cuando el/la entrevistado/a se crea que pueda estar mintiendo o exagerando haciéndole la pregunta varias veces para ver si coinciden las mismas respuestas o pedir más detalles;</p> <p>d) Cierre de entrevista. La clave cuando el tiempo ha expirado se puede hacerle la pregunta siguiente al entrevistado/a: ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión;</p> <p>e) Revise la entrevista. Cuando finalice la entrevista se debe proceder a dejar en acta, las impresiones, conclusiones generales de la entrevista. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.</p>
Etapas Siete	Pruebas de Selección	<p>Se formulan las diferentes pruebas de selección dentro de las que se pueden encontrar las pruebas de tipos psicológicas, matemáticas, motrices y aeroespaciales entre otras: pruebas prácticas, test psicotécnicos, sicométricos, pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, y cualesquiera otros sistemas que resulten adecuados para asegurar la objetividad, racionalidad y funcionalidad del proceso.</p>
		<p>Tipos de pruebas</p> <p>Pruebas psicológicas:</p> <p>a) Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (técnicos, personal con acceso a información confidencial);</p> <p>b) Inventario psicológico. Mide la personalidad (para Jefe de Personal, jefes y técnicos);</p> <p>c) Guía Guillot-Zimmerman del temperamento. Mide la personalidad;</p> <p>d) Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser. Mide la habilidad lógica y de raciocinio (Administradores, jefes y técnicos);</p> <p>e) Prueba Owens de creatividad. Mide la creatividad y la habilidad (Ingenieros).</p>

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		<p>Pruebas de conocimiento: Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo, un abogado que se ha sometido a un examen sobre el código de trabajo. Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y jefes);</p> <p>Pruebas de desempeño Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los/ las candidatas para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pruebas secretariales (mecanográficas y estenográficas). Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales); b) Prueba Stromberg de destreza. Mide la coordinación física; c) Prueba revisada de expresión documental. Mide la visualización espacial (diseñadores); d) Prueba de simulación de trabajo. Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).
Etapas Ocho	Cumplimiento de Requisitos de la Solicitud de Admisión	Los candidatos que pasen a integrar la lista corta, deberán completar la información solicitada: Solicitud de empleo, carnet del seguro social (en caso de que la Municipalidad se afilie), copia de la tarjeta de identidad, copia del carnet de colegiación cuando corresponda, dos notas de referencias de trabajo (en caso de no poseer experiencias laborales previas, dos cartas de referencia personal), hoja de antecedentes penales y copias de los títulos académicos declarados en la hoja de vida.
Etapas Nueve	Verificación de Referencias	Mediante llamadas telefónicas que comúnmente hace la Municipalidad o por medio de referencias comprobables se

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		<p>verifica la autenticidad de la información vertida en el documento de inscripción del proceso.</p> <p>Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.</p> <p>El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.</p>
Etapas Diez	Selección del Personal	<p>En este paso se determina cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La decisión se toma cuando se ha sumado por medio de puntajes las diferentes secciones o áreas que el evaluador ha considerado analizar para aprobar al candidato.</p> <p>La función de la Unidad Municipal de Administración de Personal consiste en ayudar a la Municipalidad a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la misma.</p> <p>En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados, mediante una comunicación verbal o por escrito.</p>
Etapas Once	Exámenes Médicos	<p>Si la Municipalidad así lo determina se requerirán exámenes médicos o rutinarios de chequeo profesional.</p>
Etapas Doce	Contratación	<p>Se culmina con nombramiento del candidato, cuando se ha cumplido con todas las etapas previas y se ha llegado a la conclusión por medio de la opinión, tanto de Unidad Municipal de Administración de Personal como de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.</p>
Etapas Trece	Inducción	<p>Es el proceso de acompañamiento que ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como</p>

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No.	Etapas del Proceso	Descripción
		informalmente, mediante actividades educativas, reuniones de seguimiento, entre otras.

VI. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

A. Responsables del Procedimiento por Puestos.

Puestos	Responsables
Secretario (a) Tesorero (a) Auditor (a) Coordinador (a) de la UMAP	a) Corporación Municipal b) Alcalde Municipal,
Asesores, Gerentes, Coordinadores de Departamentos, Coordinadores de Unidades, Puestos de Soporte / Apoyo y todo el personal de carrera de acuerdo a la Ley CAM.	a) Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, b) Unidad Municipal de Administración de Personal, con el apoyo de la SETCAM.

B. Actividades del Procedimiento y Responsables.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No	Descripción de Actividades	Responsable
1	Conforma la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Corporación Municipal,
2	Expresa el acuerdo de requerimiento de personal a la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Unidad Municipal de Administración de Personal
3	Revisa con el Coordinador del Departamento de Presupuesto, la disponibilidad financiera para hacer efectiva la contratación	Unidad Municipal de Administración de Personal
4	Elabora las bases del concurso del puesto a contratar	Unidad Municipal de Administración de Personal
5	Diseña el plan de reclutamiento y selección del/a candidato/a requerido: mecánica, instrumentos y metodología que se utilizará en el proceso de reclutamiento y selección	Unidad Municipal de Administración de Personal
6	Presenta y concreta el plan de reclutamiento y selección del/a candidato/a, con la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente,	Unidad Municipal de Administración de Personal
7	Publica el aviso de convocatoria a concurso	Unidad Municipal de Administración de Personal
7(a)	<p>Reclutamiento interno:</p> <p>Somete a Concurso la Plaza por medio de carteles ubicados en los principales edificios municipales.</p> <p>En los casos en que no se encuentren candidatos internos, se procederá a la publicación de la Plaza</p>	Unidad Municipal de Administración de Personal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente.
7(b)	<p>Reclutamiento externo:</p> <p>Somete a concurso la plaza, colocando carteles o anuncios en centros educativos, iglesias, puntos estratégicos de la comunidad, radio emisoras o canales</p>	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No	Descripción de Actividades	Responsable
	de cobertura local, organizaciones gremiales y profesionales, redes sociales de la Municipalidad y la Mancomunidad	
8	Retira solicitud de Empleo en el Despacho Municipal, UMAP o Baja la forma de aplicación de algún sitio web	Candidatos al Puesto
9	Entrega formulario de Solicitud de Empleo a los interesados	Unidad Municipal de Administración de Personal
10	Devuelve al Despacho Municipal, UMAP o sitio web el formulario de solicitud debidamente lleno y acompañado de los documentos necesarios.	Candidatos al Puesto
11	Recibe las carpetas presentadas por los candidatos al puesto.	Unidad Municipal de Administración de Personal
12	Convoca reunión de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente	Unidad Municipal de Administración de Personal
13	Realiza evaluación previa de las propuestas recibidas, establece y acuerda seleccionar a tres candidatos que cumplan con el mayor número de requisitos.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente, con el apoyo de la UMAP
13 (a)	En Caso de que la vacante sea el puesto de Secretario/a o Tesorero/a; - Propone la terna de candidatos a la Corporación Municipal.	El Alcalde Municipal con el apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente y la UMAP
	Analiza y discute las solicitudes de la terna recibida	Corporación Municipal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente y la UMAP

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No	Descripción de Actividades	Responsable
13 (b)	<p>En Caso de que la vacante, sea el puesto de Jefe de Personal o el Coordinador de la Unidad Técnica Municipal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propone la terna de candidatos al señor Alcalde Municipal 	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
	Analiza y discute las solicitudes de la terna recibida	Señor Alcalde Municipal con apoyo de la Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
14	Solicita a los candidatos precalificados completar la documentación información de respaldo a su solicitud	Unidad Municipal de Administración de Personal
15	Realiza entrevistas técnicas y verifica condiciones aptitudinales, de personalidad y salud, a los tres candidatos precalificados.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP
16	Aplica pruebas psicológicas a los candidatos entrevistados	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP
17	Aplica pruebas de conocimiento y desempeño a los candidatos entrevistados	La UMAP en coordinación con los Jefes de departamentos y unidades
18	Decide mediante votación y argumentación cuál postulante ocupará la vacante, y levanta acta de cierre del proceso, estableciendo el número de personas que aplicaron al puesto, la mecánica utilizada, aspectos evaluados según el perfil del puesto y puntajes	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente con el apoyo de la UMAP

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

No	Descripción de Actividades	Responsable
	asignados por hoja de vida, entrevista y prueba práctica	
19	Organiza Lista de Elegibles, con la documentación de los candidatos que no alcanzaron a ocupar la vacante	La UMAP
20	Informa a la Corporación Municipal del cierre del proceso para que se eleve a punto de acta de dicho Órgano, el nombramiento del nuevo funcionario o servidor municipal.	Comisión de Selección, Capacitación y Evaluación de Personal Permanente
21	Notifica nombramiento al candidato seleccionado.	La UMAP
22	Integra la carpeta del/a nuevo funcionario o servidor, al sistema de planilla y lo introduce a la siguiente fase del sistema de Carrera	La UMAP
23	Se presenta al Despacho Municipal o a la UMAP a tomar posesión de su cargo	Candidato Nombrado para el puesto
24	Informar a la SETCAM al respecto del proceso concluido exitosamente	Comisión Local de Seguimiento
25	Realizar el proceso de inducción	La UMAP, bajo los lineamientos de la SETCAM

VII. ANEXOS.

A. Entrevistas.

a) Errores Comunes en las Entrevistas.

La entrevista es una herramienta utilizada en la selección de personal que se realiza con el propósito de influir en la decisión final de un oferente para que acepte o no vincularse con la organización. A continuación, se detallan algunos errores que se pueden cometer en esta etapa del proceso:

- ✓ Juicios instantáneos, mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- ✓ El no conocer el puesto, no tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- ✓ La presión para contratar.
- ✓ El orden de los candidatos, se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión.
- ✓ El efecto de los factores no verbales (gestos). Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- ✓ Insinuar la respuesta deseada.

b) Elementos de una Entrevista Eficaz:

- **Planificación de la entrevista.**

Se toma en consideración el espacio donde se pueda realizar la entrevista, así como la estructuración de la entrevista.

- **Establecimiento de la familiaridad.**

La amabilidad, puntualidad y el respeto del entrevistador toma un aspecto importante para dejar una buena imagen a los entrevistados sean éstos contratados o no.

- **Municipalidad y control de la entrevista.**

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y ubicar el bloque de notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

En el momento de la entrevista podemos aplicar la técnica del sondeo y de escucha cuando el entrevistado se crea que pueda estar mintiendo o exagerando haciéndole la pregunta varias veces para ver si coinciden las mismas respuestas o pedir más detalles.

- **Cierre de entrevista**

La clave cuando el tiempo ha expirado se puede hacerle la pregunta siguiente al entrevistado: ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que está terminado la sesión.

- **Revise la entrevista.**

Cuando finalice la entrevista se debe proceder a dejar por escrito las impresiones, conclusiones generales de la entrevista. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.



**MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA**



Asociación
de Municipios
de Honduras

IDENTIDAD GREMIAL,
*que fortalece la democracia y
el desarrollo local*

MANUAL DE
Evaluación del Desempeño

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**MANUAL
DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

AGOSTO 2020

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	171
II. OBJETIVOS.....	172
III. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	173
A. Recopilación de la Información.....	173
B. Preparación de la Evaluación.....	173
C. Fases de la Evaluación.....	173
IV. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	175
A. La Evaluación del Desempeño por Objetivos.....	175
B. Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias.....	179
C. Ponderación de Competencias y Objetivos.....	213
V. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	217
VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	218
A. Registro del Expediente Particular.....	219
B. Análisis de los Resultados.....	219
VII. ANEXOS.....	223

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual de Evaluación del Desempeño tiene el objetivo fundamental de dotar a la Municipalidad de la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los servidores municipales a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el mejoramiento de la atención a los contribuyentes y usuarios internos y externos.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información tanto cuantitativa como cualitativa para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo y la ética, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados de la Municipalidad.

El manual está estructurado con objetivos, aspectos generales de la evaluación del desempeño, los métodos de evaluación, los procedimientos administrativos y lo más importante como son los resultados de la evaluación del desempeño. Para facilitar la aplicación del manual se incluyen procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación transparente y técnica; con indicadores de logro y atributos principales, didácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal de la Municipalidad, desarrollando la Evaluación en cuatro mandos (Gerencial, Medios, Operativos y Apoyo).

Esta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, contar con un personal ético y competente que permitan el adecuado funcionamiento y desarrollo de la Institución.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General:

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, que les sirva de guía para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la municipalidad y las competencias de los colaboradores/as en la realización de sus funciones, para el desarrollo de su potencial profesional, así fortalecer a la Municipalidad, y la mejora de la calidad de servicios prestados.

B. Objetivos Específicos:

1. Dar lineamientos para implementar el sistema de evaluación del desempeño por objetivos y competencias como un procedimiento sistemático y periódico utilizado para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del servidor municipal con relación al ejercicio de su cargo.
2. Brindar los procedimientos administrativos y los resultados de la evaluación del desempeño de los servidores municipales.

III. ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A. Recopilación de la Información.

Se debe de recopilar la información necesaria que soporte la evaluación de objetivos y competencias del Empleado de la Municipalidad, podemos mencionar:

- a) Plan de Desarrollo Municipal y el Estratégico de la Municipalidad.
- b) POAS de la Municipalidad y de cada Unidad.
- c) Fichas de Evaluación.

B. Preparación de la Evaluación.

- a) Preparar la evaluación de cada uno de los parámetros (Objetivos y Competencias) recapitulando los hechos que conducen a la evaluación que se realice.
- b) Explicar la importancia de la evaluación.
- c) Preparar al evaluado y a la comisión evaluadora.
- d) Preparar propuestas de acciones y o hechos a conseguir.
- e) Establecer fechas y periodos para llevar a cabo las evaluaciones (calendarizar).
- f) Reflexionar si fuera el caso, sobre la orientación de la carrera profesional del evaluado.
- g) Considerar únicamente el periodo a evaluar.
- h) Escoger el momento y lugar adecuado para su desarrollo.

1.

C. Fases de la Evaluación.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en tres fases:

- a) Evaluación Formativa o Intermedia.
- b) Evaluación Final.
- c) Evaluación Anual.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Con fundamento en las dos evaluaciones se obtendrá la evaluación Anual, la que, más que una evaluación es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en los dos períodos previos.

Evaluación Formativa o Intermedia	a) Es una evaluación de revisión del proceso para determinar el logro de los objetivos y competencias del empleado (a) pudiendo así determinarse el éxito o no de la evaluación final. b) En este momento se hace los ajustes al plan de objetivos y se corrigen errores que puedan estarse cometiendo. c) Independientemente de la evaluación formativa o intermedia practicada en junio , el evaluador (a) permanentemente tiene que ejercitar la acción de retroalimentación con el (la) evaluado (a).
Evaluación Final	Los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el (a) servidor (a), en esta etapa se aplica los instrumentos de medición tanto a los objetivos como a las competencias, esta etapa se realiza en el mes de noviembre.
Evaluación Anual	La evaluación Anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una síntesis cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos por el (a) servidor (a) en las dos evaluaciones previas, a saber, la de Formación o Intermedia y la Final.

IV. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En cuanto a los posibles métodos, es importante buscar uno que permita tener en cuenta y dejar reflejado la aportación concreta de cada persona con un alto grado de objetividad. En cualquier caso, cada método intenta comparar las cualidades y los resultados, respecto a determinados índices de medición, de la persona en su puesto de trabajo.

A. La Evaluación del Desempeño por Objetivos.

Con este método se comparan los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia. Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además, no compara con otros evaluados. Para aplicar este método, el empleado debe conocer a priori los objetivos o resultados que debe conseguir.

a) Diseño de Objetivos:

De modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

- **Objetivos de Progreso.** Dirigido hacia el desarrollo de la Municipalidad y al desarrollo de los (as) empleados (as). Estos objetivos tratan de establecer los aspectos que hay que mejorar y simultáneamente facilita la información necesaria de lo que se espera del (la) empleado (a). Este sistema es a la vez, un instrumento que le facilita la ejecución de su trabajo.
- **Objetivos de Apoyo.** Dirigidos a los (la) evaluados (as). Si la evaluación se ha realizado correctamente debe convertirse en un mecanismo de motivación (retribución, promoción, rotación, etc.). Con el sistema de evaluación de desempeño se incrementan y mejora la comunicación y oportunidades entre el evaluado y los evaluadores se establecen las responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con las evaluaciones.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- **Objetivos de Supervisión.** La información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la Municipalidad, principalmente porque ayuda a mantener actualizada la base de datos de recursos humanos. Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Determinar quiénes van a ser los responsables de realizar la evaluación, como determinar si será todo o parte del personal de la Municipalidad a quienes estará dirigida la evaluación, es esencial desde el punto de vista técnico y operativo. A través de los cuales se va a materializar la ejecución de la evaluación del desempeño, que serán los mecanismos que, entre otros, permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

b) Proceso de Definición de los Objetivos.

Los Objetivos Se definen como la determinación en metas concretas, y a corto y mediano plazo, de los resultados permanentes a obtener en un puesto de trabajo y que estén expresamente en las funciones contenidas en la Descripción del Puesto.

El proceso de generación de objetivos, para su posterior definición y concreción, debe partir de la reflexión global sobre la Municipalidad, con determinadas estrategias y tácticas a implementar en el periodo considerado.

La concretización de un objetivo requiere:

- Identificar la meta a alcanzar en el periodo concreto (que normalmente se encontrara en la misión y finalidades recogidas en la descripción del puesto de trabajo).
- Identificar criterios de medida (datos absolutos, índices de crecimiento, fechas concretas, etc.).
- Definir unos niveles de consecución a partir de considerar el nivel "Bueno" como el nivel que se ajusta a lo presupuestado o que efectivamente se espera conseguir.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Si respecto de un objetivo es difícil encontrar un criterio de medida, seguramente se estará identificando erróneamente dicho objetivo.

Para que el desempeño se pueda gestionar adecuadamente y la evaluación final se pueda realizar, los objetivos que se definan deben tener cinco características:

- **Medibles:** que se pueda identificar un criterio para determinar el grado de cumplimiento.
- **Ambicioso:** que sea retador, pero alcanzable y realista.
- **Resultado:** que especifique el resultado a alcanzar realizando el trabajo de la mejor manera posible.
- **Tiempo:** que deje claro en qué plazo deberá cumplirse.
- **Específico:** que se defina concretamente la acción y lo que se debe hacer para alcanzarla.

La responsabilidad de establecer objetivos corresponde al jefe inmediato superior, con la participación de los empleados de la municipalidad. Los objetivos deben ser planificados en conjunto, consensuados ya que ello incrementara la posibilidad de consecución de los mismos.

c) **Numero de Objetivos por Puesto.**

El número de los objetivos a evaluar dependerá del nivel del puesto de trabajo, (directivo ejecutivo técnico) y del planeamiento estratégico de la municipalidad, de las áreas de trabajo (si son complejas, semi-complejas o normales) teniendo el cuidado que se cumplan los criterios siguientes:

El número de objetivos a establecer, en puestos de dirección y jefaturas es normalmente entre tres (3) y ocho (8).

En puestos de responsabilidad sin estructura y claramente de soporte, puede ser aceptable situaciones de menos de tres (3) objetivos.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

No se aceptarán puestos con más de ocho (8) objetivos dada la imposibilidad de gestionarlos correctamente. En esta etapa es donde se determina si alguno de los objetivos estratégicos de la municipalidad debe ser modificado en sus alcance y contenido para volverlo medible y alcanzable.

No todos los objetivos tienen la misma importancia, cabe considerar los dos (2) puntos siguientes:

- La importancia relativa de cada objetivo puede variar de un periodo a otro en función de los cambios en la estrategia, táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad.
- La importancia relativa de cada objetivo puede variar igualmente de unos puestos a otros dependiendo del área organizativa y del entorno de actuación.

Hay que considerar tres aspectos fundamentales para ponderar objetivos:

- La importancia de los objetivos para la Municipalidad para el área organizativa donde se encuentra el puesto y para la consecución de los resultados.
- Ocasionalmente las características propias del puesto en concreto, que puedan afectar a los objetivos.
- La estrategia, la táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad por el periodo concreto.

Para poder ponderar los objetivos hay que seguir el proceso siguiente:

- Definir los objetivos del puesto.
- Tener presente las consideraciones apuntadas en el punto anterior.
- Asignar un porcentaje (%) a cada objetivo de forma que al final la suma de dichos porcentajes resulte igual a 100%.
- Solo en casos muy particulares se ponderará por encima de 50% un solo objetivo.
- En ningún caso se ponderará un objetivo por debajo del 10%.

En esta etapa pueden distinguirse dos tipos de seguimiento:

- El que se realiza con todo el equipo, y
- El que se realiza de manera individual con cada uno de los evaluados. (Entrevista de seguimiento).

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

El Seguimiento con todo El Equipo.	El Seguimiento Individual.
Consiste en reuniones con todo el equipo, en las que se plantea la consecución o no de los objetivos definidos para el área hasta la fecha.	Tiene como finalidad proporcionar al colaborador como a la comisión evaluadora oportunidades para realizar un seguimiento formal e informal tanto del progreso seguido en relación a la consecución de los objetivos claves, (la consecución parcial de los mismos y definir planes de acción de soporte) como de la forma de trabajar del empleado (a) su comportamiento a través del perfil de competencias.

B. Evaluación del Desempeño basada en Gestión por Competencias.

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de los/as empleados/as.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de los/as empleados/as es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias (Manual de Puestos y Salarios) y se identifica el nivel de ajuste de la

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

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

Lógicamente no son los únicos comportamientos, pero si deben priorizarse prestándoles una atención especial, dado que las competencias constituyen aquellos comportamientos específicos que la Municipalidad quiere potenciar.

A continuación, se presentan las competencias definidas para la Municipalidad.

Competencias
1. Responsabilidad.
2. Iniciativa.
3. Actitud respecto al trabajo.
4. Planificación y organización.
5. Conocimiento del trabajo.
6. Obtención de resultado.
7. Capacidad de análisis, cuando proceda.
8. Motivación del personal, cuando proceda.
9. Habilidad en la toma de decisiones.
10. Actitud hacia el trabajo en equipo.
11. Calidad de servicio.
12. Creatividad.
13. Liderazgo.
14. Integridad.
15. Autodesarrollo.

a) **Responsabilidad:**

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Es la capacidad y voluntad de desempeñar las funciones del puesto teniendo un profundo sentido del compromiso y autoría personal asumiendo los errores y aprendiendo de ellos para mejorar. Implica conocer "Que se espera de uno y hacerlo con la mayor calidad posible".

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada desempeña ampliamente sus funciones con la más alta calidad aceptando y aprendiendo de los posibles errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza las funciones de su trabajo y propone otras nuevas para generar valor añadido. • Manifiesta y reconoce delante del equipo los errores cometidos y lo que ellos han causado. • Utiliza las experiencias fallidas pasadas para diseñar nuevos planes. • Manifiesta el aprendizaje realizado con sus errores en las entrevistas de desempeño.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada conoce y realiza sus funciones aceptando y entendiendo sus errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza todas las funciones de su trabajo no generando ningún comentario por parte del equipo. • No realiza comentarios ni elabora justificaciones ante los errores cometidos. • Cambia los enfoques a sus planes y proyectos teniendo en cuenta los errores cometidos.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Llega puntualmente a su puesto de trabajo y a las reuniones.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada conoce las funciones de su puesto u no sabe percibir errores.	<ul style="list-style-type: none"> • Describe sus funciones básicas si se le pregunta sobre las mismas. • No se percata de las relaciones existentes entre sus diferentes funciones. • No reconoce los errores cometidos cuando alguien se los comenta encontrando justificaciones externas a todo lo comentado. • Siempre se excusa. • Elude la responsabilidad pensando antes en la posible culpa y castigo y no en las soluciones de problemas y probables mejoras • Es impuntual.

b) Iniciativa:

Es la habilidad para identificar y valorar oportunidades, problemas u obstáculos y proponer mejora o llevar a cabo acciones para dar respuesta. Por tanto, es una predisposición a actuar proactivamente, lo que incluye actuar anticipándose a las situaciones, o a proponer mejoras en la forma en que se desarrolla el trabajo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se anticipa a las dificultades, actúa de forma innovadora y aprovecha las oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un entorno en el que la pro actividad es valorada. • Actúa para generar y aprovechar nuevas oportunidades. • Busca diferentes formas de hacer las cosas-soluciones si encuentra obstáculos • Desarrolla nuevos u originales enfoques de los problemas. • Se anticipa (en semanas o meses) para detectar y solucionar posibles dificultades, o identificar oportunidades.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada enfrente los problemas y resolutiva en situaciones de crisis	<ul style="list-style-type: none"> • Se intenta preparar antes que las cosas ocurran. • Utiliza el tiempo de forma proactiva, usa su propia iniciativa. • Encuentra los recursos necesarios para solucionar los problemas. • Actúa rápidamente cuando surge un problema.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Toma la iniciativa en relación a las responsabilidades de su puesto de trabajo, sin tener la necesidad de preguntar en todo momento.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona no tiene interés por desarrollar un trabajo de valor añadido, es decir que aporte algo más a la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Espera- necesita que le digan que tiene que hacer ante cualquier contratiempo. • Requiere supervisión constante para que el trabajo avance. • Ve los problemas, pero no hace nada por resolverlos. Siempre piensa que los problemas son por culpa de otros y que no es su responsabilidad resolverlos. • Desaprovecha oportunidades que le permitan mejorar la forma de realizar su trabajo • Anula o desvaloriza la iniciativa de los demás.

c) Actitud Respecto al Trabajo:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Es la habilidad de ajustarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone aceptar sin problemas los cambios en la Municipalidad y en el propio trabajo, entender y aceptar otros puntos de vista, así como aceptar cambios específicos en la manera de hacer las cosas.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se anticipa y adapta proactivamente sus planes, objetivos y comportamientos a la situación.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambia los planes, objetivos o acciones concretas, para adaptarse a los requerimientos de la situación. • Identifica las necesidades y hace adaptaciones en su trabajo. • Es positivo ante los cambios. • Demuestra una mentalidad abierta respecto a las opiniones y puntos de vista de otras personas y es capaz de cambiar su propio enfoque. • Ante las nuevas ideas o proyectos actúa de forma proactiva como motor de cambio.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno/	Supone que la persona evaluada acepta la necesidad de flexibilidad y responde positivamente ante los cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los puntos de vista de otras personas. • Responde a los cambios organizativos. • Adapta sus puntos de vista ante una situación cuando aparecen

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<p>nuevas opciones que le parecen positivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambia la prioridad en sus tareas cuando lo requiere una situación particular. • Mantiene una actitud de adaptación respecto a las normas y métodos para responder a las necesidades de cambio. • Mantiene una mentalidad abierta a nuevos sistemas y métodos de trabajo
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona no se adapta a los cambios e incluso es un freno para los mismos dentro de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Es inflexible ante los cambios en la forma de hacer el trabajo. • No comprende puntos de vista que difieran de los suyos. • Sigue manteniendo su forma de actuar incluso después de cambios organizativos aceptados por el resto de la Municipalidad. • Encuentra difícil cambiar los planes de trabajo y rutinas y se resisten incluso cuando la ocasión lo exige. • Expresa recelo, sospecha y desconfianza ante los cambios.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

1.

d) Planificación y Organización:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades, contemplando tanto los cambios del entorno, como las fortalezas y debilidades de la Municipalidad, actuando en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor manera posible • Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control • Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia • Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos. • Documenta lo pactado sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un seguimiento

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		riguroso respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada Organiza su trabajo, priorizando las actividades de acuerdo a la programación establecida. Considerando experiencias previas para anticiparse y responder con mayor efectividad a ciertos eventos. Realiza control y seguimiento y registro actualizado de sus labores, utilizando las herramientas disponibles y el cumplimiento de la planificación, generando reportes y manteniendo informados a quienes corresponda.	<ul style="list-style-type: none"> • Formula objetivos racionales para los planes determinados • Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades • Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales • Utiliza los recursos disponibles con eficiencia Verifica el progreso de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Insuficiente	Supone que la persona no organiza el desarrollo de sus tareas, no mantiene ordenado su espacio de trabajo, dificultando el acceso con facilidad a la información requerida en el ejercicio de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto. • Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y Desorganizado. • Presenta dificultades para definir objetivos mensurables y realistas. • No planifica sus actividades, va realizando las tareas a medida que se le van presentando. • No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. • No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. • Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto. • Hace uso inadecuado de los recursos disponibles

e) Conocimiento del Trabajo:

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses, prioridades y objetivos hacia las necesidades, prioridades, objetivos y misión de la Municipalidad entendiendo el propio rol dentro de los objetivos globales. Implica tener un compromiso con la sociedad y una voluntad de servicio al ciudadano como proyecto estable de la Municipalidad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada está claramente orientada a la Municipalidad y defiende los objetivos de la misma incluso por encima de los propios.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene una actitud de gran compromiso con el buen cumplimiento de su trabajo dentro de un concepto de servicio al Municipio como misión de la Municipalidad. • Actúa en favor de los objetivos de la Municipalidad apoyando de forma activa los cambios o mejoras que puedan plantearse. • Entiende su trabajo como una parte de un todo y por tanto está dispuesto a realizar los sacrificios personales necesarios en pro de la Municipalidad. • Muestra gran vocación de servicio. • Mantiene una actitud de compromiso, dedicación y cumplimiento constante.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada se vincula con la Municipalidad y colabora con ella	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza por adaptarse y encajar en la Municipalidad. • Respeto la forma de hacer las cosas y hace lo que se espera de él (ella).

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por la imagen que proyecta la Municipalidad hacia el municipio. • Muestra una actitud de compromiso con los objetivos de la Municipalidad. • Entiende su labor dentro de la Municipalidad y actúa en consecuencia. • Muestra predisposición de servicio • Defienden la imagen de la Municipalidad si esta se ha visto afectada.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada no asume sus deberes ni para con la Municipalidad ni en la misión de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> • No respeta los procedimientos establecidos. • No entiende cuál es su papel en la Municipalidad ni muestra preocupación por ello. • Se desentiende de la aportación o repercusión que su trabajo pueda tener para el resto de la Municipalidad. • No le preocupa la imagen que proyecta la Municipalidad hacia el exterior.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> No muestra vocación de servicio.

f) Obtención de Resultados:

Es el esfuerzo y la preocupación por realizar bien el trabajo y alcanzar o superar los objetivos individuales y de la Municipalidad. Los estándares de comparación puede ser el propio rendimiento en el pasado (superación), objetivos marcados por la Municipalidad, mejora en la eficiencia o la calidad o metas personales.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada fija objetivos retadores y trabaja para conseguir resultados coherentes con la estrategia de la Municipalidad.	<ul style="list-style-type: none"> Afronta los retos y problemas con energía, entusiasmo y determinación. Se fija sus propios objetivos para superar las dificultades. Evalúa y revisa continuamente su propia mejora respecto a los objetivos que se ha marcado. Se fija objetivos retadores y de superación continua, y se esfuerza por alcanzarlos. Constantemente excede de los estándares de calidad esperados en su puesto. Dedica tiempo a pensar e identificar los caminos que permitan mejorar su método de trabajo, sus resultados y se desempeñó.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos".
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada se esfuerza permanentemente por conseguir sus objetivos y los alcanza con un nivel bueno de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica como suyas las responsabilidades que le son encomendadas. • Descubre los problemas e intenta solucionarlos. • Hace lo que se ha comprometido a hacer. • Asume nuevas responsabilidades de forma proactiva. • Es persistente y no se rinde cuando las cosas-cambios ocurren lentamente. • No espera que los problemas se resuelvan solos. • Realiza su trabajo según los estándares requeridos y en el tiempo previsto. • Evita la demora en la realización de las tareas.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Insuficiente	Supone que la persona evaluada no se detecta evidencias de superación continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Se desanima fácilmente y muestra falta de tenacidad para conseguir los objetivos. No se concentra en los objetivos principales que la Municipalidad le asigne. Muestra poco interés por los resultados y por alcanzar los estándares esperados. • Se centra en la tarea inmediata sin prestar atención a la calidad del resultado final. • No se muestra preocupación por corregir los posibles errores que comente en su trabajo.

g) Capacidad de Análisis:

Es Reconocer y describir los elementos constitutivos de una realidad y proceder a organizar la información significativa según criterios preestablecidos adecuados a un propósito.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza un enfoque global para el análisis de problemas o temas de nivel institucional. • Considera y pondera una amplia gama de información de diferentes fuentes y subsistemas organizacionales, evaluando su pertinencia e importancia para la toma de decisiones estratégicas.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Incorpora elementos externos a la Municipalidad (como el interés social, impacto en el medio y contexto social, político, cultural, etc.) para proyectar soluciones o generar conclusiones. • Considera el mediano y largo plazo en su evaluación de los impactos y consecuencias de las decisiones.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada es capaz de analizar, interpretar o soluciona situaciones complejas, en temas de su ámbito de competencia y que incluyan múltiples variables o relaciones de causa – efecto, recurriendo a fuentes de información relevante cuanto no tiene dominio técnico de una materia	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica elaciones múltiples. • Desglosa problema complejo en varias partes. • Es capaz de establecer vínculos causales complejos. • Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. • Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. • Se anticipa a los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Insuficiente	Supone que la persona evaluada no tiene capacidad de analizar y sintetizar la información, descomponiendo datos concretos en sus partes	<ul style="list-style-type: none"> • No desglosa los problemas. • Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. • Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

h) Motivación del Personal:

Cuando el mismo proceda) Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la Municipalidad. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, impulsando su crecimiento en la Municipalidad, no limitándose exclusivamente a proporcionar formación.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada fomenta el aprendizaje y la formación de su equipo a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a sus colaboradores sobre los progresos– retrocesos en su trabajo. • No desacredita personalmente al dar información negativa, da información en términos de conductas concretas para mejorar. • Anima y motiva a sus colaboradores después de un contratiempo o revés.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Expresa confianza en la mejora del desempeño de sus colaboradores. • Ofrece sugerencias específicas en las que mejorar. • Se preocupa por la formación y el reciclaje profesional de su equipo, impulsando el aprendizaje. • Aprovecha cualquier oportunidad para ofrecer ayuda o soporte al crecimiento de cada persona de su equipo. • Identifica las personas con mayor potencial y favorece su promoción.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada da explicaciones y ofrece ayuda a sus colaboradores para ejecución de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. • Dedicar tiempo en explicar a los demás como realizar los trabajos. • Orienta a sus colaboradores cuando no saben cómo desarrollar una tarea.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Da instrucciones detalladas y sugerencias para ayudar a sus colaboradores. • Se preocupa por realizar un seguimiento del desarrollo de su equipo.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada se desentiende de la formación y el crecimiento de su equipo o dificulta el crecimiento mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Hace comentarios despectivos sobre el desarrollo o el trabajo de los demás. • No presta ayuda a sus colaboradores cuando no saben cómo acometer una tarea. • No da instrucciones detalladas a sus colaboradores ante nuevos procesos. • No encuentra tiempo para que sus colaboradores asistan a cursos de formación. • No realiza un seguimiento de la labor de sus colaboradores. • Limita activa o pasivamente la posibilidad de crecimiento, desarrollo y formación de las personas de su equipo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

i) Habilidad en Toma de Decisiones:

Es la capacidad de conseguir buenos resultados a través de la autogestión del trabajo, mostrando confianza en las propias habilidades y criterios, así como autocontrol en situaciones conflictivas.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada obtiene resultados y soluciona problemas a pesar de las dificultades y conflictos.	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de gestionar de forma excelente sus propios recursos para obtener los mejores resultados de su trabajo. • Utiliza el tiempo de forma óptima estableciendo prioridades en su trabajo. Es capaz de manejar sus propias emociones y las de los demás sin perder la objetividad. • Demuestra seguridad en sus capacidades cuando debe enfrentar retos o situaciones nuevas. • Define y expresa posturas con claridad, tacto y seguridad en todas las situaciones. • Trasmite en todo momento una imagen de fiabilidad en su trabajo.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada desarrolla su trabajo tal y como se espera de él y puede	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza su trabajo de manera correcta para conseguir los resultados esperados.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
	manejarse adecuadamente en situaciones difíciles.	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe enfrentarse a situaciones de presión sin perder la calma. • Es capaz de aprender de sus propios errores y cambia sus métodos de trabajo. • Muestra confianza y seguridad en sus actuaciones.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada realiza una labor de poca calidad en lo cotidiano y no sabe enfrentarse a situaciones de mayor complejidad.	<ul style="list-style-type: none"> • No organiza su trabajo ni establece prioridades en sus actuaciones o tareas. • Demuestra falta de confianza y seguridad en sus actuaciones. • Demuestra falta de interés por el trabajo. Se siente cómodo en ambientes desorganizados. • Repite errores sin aprender de ellos. • No es capaz de defender su opinión o postura en situaciones adversas. • Fácilmente pierde el control de la situación dejándose llevar por sus propios sentimientos o emociones. • Su trabajo no inspira confianza ni resulta fiable para el resto.

j) Actitud hacia el Trabajo en Equipo:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, participar en un grupo, trabajar coordinadamente como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. La cooperación y el trabajo en equipo pueden darse dentro de la unidad o en relación a otros departamentos o instituciones.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada fomenta y desarrolla el espíritu de cooperación en la Municipalidad dando ejemplo con su actuación personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya las decisiones del grupo incluso si su punto de vista personal difiere de ella • Trabaja para evitar el conflicto entre departamento, unidades o áreas • Define objetivos en colaboración con otros departamentos, unidades o áreas. • Crea oportunidades para el trabajo entre equipos distintos. • Reconoce públicamente las contribuciones de otros. • Comparte de manera habitual la información, facilitando datos que pueden ser útiles para otros. • Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Bueno	Supone que la persona evaluada coopera con otros y anima al grupo a vencer dificultades.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene tiempo para los demás • Le gusta ayudar a otros y trabaja con compañeros Informa a su equipo o a sus compañeros. • Comunica sus objetivos y expectativas a otros, y escucha a los demás para encontrar objetivos comunes. • Participa de buen grado en los grupos y realiza la parte del trabajo que le corresponde.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada dificulta y frena la labor de equipo en la institución y en su propio grupo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca tiene tiempo para los demás • Se queja cuando debe trabajar con otras personas Utiliza la información como "Poder", reservándola y escondiéndola • Intenta imponer sus opinión al resto del grupo, especialmente si tiene autoridad formal para ello • Nunca se interesa por colaborar con otros departamentos, unidades u otras personas dentro de unidad • Cuando trabaja en un grupo distorsiona la labor del equipo.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

k) Calidad del Servicio:

Implica un deseo de ayudar a servir a la Municipalidad para satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en entender, descubrir y satisfacer sus demandas y respetar sus derechos sin vulnerar la legalidad.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada comprende las necesidades de la Municipalidad y ofrece un servicio excelente a los mismos tanto en fondo como en forma.	<ul style="list-style-type: none">• Respetar los intereses de la Municipalidad y actuar para darle un excelente servicio.• Comprender las necesidades que tiene la Municipalidad en relación a su trabajo y actuar para satisfacerlas.• Se preocupa por obtener información de la Municipalidad para mejorar sus servicios que presta.• Ofrece el mejor servicio a la Municipalidad optimizando los recursos de que dispone.• Piensa en todo momento como ofrecer a la Municipalidad un servicio de calidad.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
Bueno	Supone que la persona evaluada responde a las necesidades de la Municipalidad y asegura su satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende las necesidades de la Municipalidad según el marco legislativo y sus funciones. • Se interesa por los problemas de la Municipalidad e intenta resolverlos rápidamente. • Trata de averiguar las necesidades de la Municipalidad. • Mantiene un dialogo respetuoso y atento con el ciudadano. • Su nivel de servicio es el adecuado a su función.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la Municipalidad y no se preocupa por ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ampara en los procedimientos para eludir su deber de dar un buen servicio. • Realiza su trabajo de forma burocrática sin importarle como pueden afectar a la Municipalidad. • No entiende el concepto de servicio a la Municipalidad ni se preocupa por ello.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • La manera en que atiende a los ciudadanos es deficiente en trato o servicio.

l) Creatividad:

Es la capacidad de establecer soluciones innovadoras y ajustadas a las necesidades de municipalidad, siendo proactivo en la generación de ideas que agreguen valor. Analiza y comprende el entorno en el que se encuentra, desarrollando conceptos, métodos y enfoques nuevos para el trabajo.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	<p>Supone que la persona evaluada Tiene la capacidad de aportar soluciones nueva (o con algo de novedad) a complicaciones planteadas en el desarrollo de su actividades, modificando o transformando una situación concreta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve una visión innovadora al interior de su equipo, orientando el trabajo y las ideas en función del contexto, entorno y estrategia de la Municipalidad. • Demuestra estar actualizado en temas referentes a su quehacer profesional, buscando perfeccionamiento de manera permanente para la generación de estrategias, procedimientos y/o políticas a nivel institucional. • Define, coordina y lidera instancias de trabajo destinadas a la generación de ideas, estableciendo lineamientos

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<p>respecto al foco, análisis y evaluación de las propuestas.</p>
Muy Bueno	<p>Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente</p>	
Bueno	<p>Supone que la persona evaluada guarda relación con la capacidad de las personas para generar formas no habituales de hacer cosas, de resolver problemas o de abordar situaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y concreta ideas, evaluando su atingencia y factibilidad en términos metodológicos, financieros y prácticos, asegurando su ajuste con las necesidades y posibilidades de la Municipalidad. • Fomenta el desarrollo de ideas al interior del equipo y destina el tiempo necesario para la investigación e intercambio de opiniones relevantes para su actividad. • Participa activamente en la evaluación de los Proyectos /

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		programas, identificando mejores prácticas para el equipo de trabajo.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada No tiene la capacidad de proponer ideas, procedimientos y finalidades nuevas para optimizar los recursos disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • No contribuye en la elaboración de ideas, compartiendo mejores prácticas en base a experiencias anteriores y algunos aportes personales como resultado de su investigación. • No identifica mejoras a las herramientas ya establecidas. • No participa en la elaboración de proyectos y programas. • No se preocupa por ampliar conocimientos buscando información disponible en su trabajo.

m) Integridad.

Supone actuar de acuerdo a la legalidad, manteniendo un criterio objetivo e imparcial, desprovisto de cualquier interés personal. Implica ser y demostrar honestidad, transparencia y credibilidad como norma de comportamiento.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada muestra en todo momento una conducta alineada con la ética institucional y con la legalidad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Su norma de conducta es siempre la lealtad a la • Constitución, las Leyes y los principios éticos de la Constitución. • No se deja llevar por intereses personales que puedan ir en contra de los intereses de la Municipalidad. • Muestra honestidad y trasmite credibilidad y transparencias en sus actuaciones. • Actúa imparcialmente protegido en todo momento los intereses de la Municipalidad. • Mantiene siempre un trato justo e imparcial (al municipio, a los miembros de su equipo). • Denuncia la corrupción si tiene certeza de su existencia y cuenta con bases sólidas para ello.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente	
Bueno	Supone que la persona evaluada actúa dentro de las normas y los valores éticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuida los recursos materiales y no materiales como si fueran propios. • Facilita la igualdad de oportunidades. • Interpreta y aplica la Ley de forma objetiva. • Actúa de forma imparcial cumpliendo con sus deberes.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
		<ul style="list-style-type: none"> • Le preocupa la imagen de honestidad y credibilidad que pueda transmitir. • Se mantiene firme ante presiones de otras personas.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada muestra deslealtad a los valores básicos de la administración.	<ul style="list-style-type: none"> • Actúa según sus propios intereses aun cuando estos son contrarios a los de la Municipalidad. • Adquiere compromisos que pueden ir en contra de los intereses de la Municipalidad o de la imparcialidad de su criterio. • Actúa de forma poco transparente. • Interpreta y aplica la Ley según su criterio y con arbitrariedad. • No ofrece igualdad de oportunidades a todos los municipios discriminando según su interés o criterio personal, por política, cultura. • Su actuación no es honesta. • No mantiene una actitud discreta en cuanto a la información confidencial.

n) Liderazgo:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Supone asumir el rol de líder del equipo de trabajo y el deseo de guiar a los demás haciendo que actúe según los intereses y objetivos de la Municipalidad y convirtiéndose en un ejemplo a seguir. Implica transmitir al equipo una visión u objetivos claros, conseguir el compromiso de los colaboradores y responsabilizarse del control y seguimiento de las labores del equipo en relación a esos objetivos.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se posiciona como líder y comunica una visión de futuro convincente.	<ul style="list-style-type: none"> • Tramite de forma clara y motivadora los objetivos a conseguir por el equipo a corto, mediano y largo plazo. • Es percibido como una persona con carisma en la Municipalidad. • Genera entusiasmo, ilusión y compromiso con los objetivos a seguir. • Responsabiliza a las personas de las funciones que les corresponden y de los resultados de su actividad. • Inspira confianza y lealtad al equipo. • La persona es identificada como un ejemplo claro a seguir por su equipo. • Se preocupa por mantenerse informado sobre la motivación, los problemas y la comunicación entre los miembros de su equipo. • Realiza la gestión del desempeño de su equipo diferencialmente en función del rendimiento de cada cual
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada mantiene a las personas informada	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a las personas que pueden verse afectadas por una decisión. • Explica las razones que llevan a tomar una decisión.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
	y promueve la eficacia del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se reúne con su equipo de forma periódica, avisando previamente sobre el contenido, tiempo, etc de la reunión. • Solicita las opiniones de su equipo para tomar decisiones. • Delega apropiadamente y con efectividad en función de la capacidad de sus colaboradores. • Ayuda a construir un clima de trabajo efectivo, eficiente y agradable. • Suele ser buen modelo para el resto del equipo. • Realiza un seguimiento de las tareas de sus colaboradores y controla el cumplimiento de los objetivos.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada da un mal servicio a la Municipalidad y no se preocupa por ello.	<ul style="list-style-type: none"> • No comparte información con el equipo. • No informa al equipo de cómo encaja su trabajo dentro de la Municipalidad. • Se basa en la autoridad formal para que los subordinados realicen sus tareas. • No motiva ni da soporte a su equipo. • La persona no es un punto de referencia para su equipo. • La persona no es un punto de referencia para su equipo No transmite al equipo objetivos a más largo plazo, se centra en las acciones del día a día, o en temas sin relevancia. • No solicita opiniones de las personas de su equipo ni es tolerante con otros puntos de vista que difieren del suyo. • No controla la labor de sus colaboradores.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

o) Autodesarrollo:

Implica el afán de poner en práctica y ampliar conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y transferir aquellos conocimientos relacionados con el trabajo, así como asumir mayores responsabilidades derivadas del desarrollo obtenido.

Nivel	Definición	Acciones
Excelente	Supone que la persona evaluada se preocupa por mantener e incrementar sus conocimientos y los utiliza efectivamente en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene y amplía su conocimiento profesional y técnico para conseguir un alto estándar de calidad en el trabajo. • Es un experto en relación a los conocimientos necesarios a su puesto de trabajo. • Es capaz de utilizar y transmitir sus conocimientos en la práctica cotidiana. • Como experto en su materia actúa como consultor interno ofreciendo y transmitiendo sus conocimientos a los demás. • Muestra un gran interés por aprovechar todas las oportunidades de capacitación que se le plantee, tanto como alumno como formador.
Muy Bueno	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el bueno y el excelente.	
Bueno	Supone que la persona evaluada desea obtener la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por adquirir los conocimientos y habilidades

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Nivel	Definición	Acciones
	necesaria para el correcto desarrollo de sus funciones.	necesarios para desarrollar su trabajo en el día a día. <ul style="list-style-type: none"> • Aplica sus conocimientos y habilidades de manera efectiva. • Interpreta y actúa de forma correcta según los requerimientos del puesto. • Es capaz de resolver duda que se le plantee sobre su trabajo.
Mejorable	Supone que la persona evaluada se sitúa en un grado intermedio entre el insuficiente y el bueno.	
Insuficiente	Supone que la persona evaluada no muestra interés por formarse y evolucionar en su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • No está al día en relación a los conocimientos requeridos para su puesto. Falla de manera relevante en la aplicación de sus conocimientos y habilidades en su puesto. • No muestra interés por adquirir los conocimientos requeridos para el puesto. • No es capaz de resolver dudas que se le plantean en relación a su trabajo. • No aprovecha las oportunidades de capacitación que se le brindan.

C. Ponderación de Competencias y Objetivos.

No todas las competencias tienen la misma importancia para el desarrollo de todos los puestos de trabajo en función de las responsabilidades de cada puesto y su misión en la organización, unos

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

comportamientos serán más necesarios y relevantes que otros. Así las competencias se clasifican en categorías o perfiles en función del tipo de puesto al que van dirigidas.

a) Competencias Básicas o Técnicas: Puestos Niveles IV y V

Son trece (13) a la que todos los técnicos de la Municipalidad deben intentar desarrollar y potenciar (incluso aquellos que no estén incluidos en el ámbito de aplicación del sistema de gestión del desempeño). Además, serán las competencias a gestionar y desarrollar específicamente por los ocupantes de los puestos técnicos incluidos en el ámbito del sistema.

b) Competencias de Jefatura o Dirección: Puestos Niveles II y III

Son quince (15) las que serán aplicables a aquellos funcionarios, incluidos en el ámbito de aplicación del sistema, que tengan personal a sus órdenes directas (directores y similares, jefe de departamento y similares o jefe de oficina y similares). Las competencias serán identificadas año a año en la fase de planificación, por el jefe-evaluador y por los (las) colaboradores evaluados en función de dos aspectos siguientes:

- La importancia relativa que cada competencia tenga anualmente según los cambios en la estrategia, táctica o decisiones operativas adoptadas por la Municipalidad.
- La importancia relativa que cada competencia deba tener según los puntos fuertes o débiles de cada persona.

Competencias Básicas o Técnicas: Puestos NIVEL IV y V

1. Conocimiento del trabajo.
2. Calidad de servicio
3. Integridad
4. Obtención de resultados
5. Actitud hacia el trabajo en equipo
6. Habilidad en toma de decisiones
7. Actitud respecto al trabajo

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Competencias Básicas o Técnicas: Puestos NIVEL IV y V

8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Autodesarrollo
11. Planificación y organización
12. Capacidad de análisis
13. Creatividad

Competencias de Niveles Ejecutivo: Puestos Nivel II y III

1. Conocimiento del trabajo.
2. Calidad de servicio
3. Integridad
4. Obtención de resultados
5. Actitud hacia el trabajo en equipo
6. Habilidad en toma de decisiones
7. Actitud respecto al trabajo
8. Iniciativa
9. Responsabilidad
10. Autodesarrollo
11. Planificación y organización
12. Capacidad de análisis
13. Creatividad
14. Motivación del personal
15. Liderazgo

c) Ponderaciones Entre Objetivos y Competencias.

Las ponderaciones globales, son las siguientes:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Detalle:	Puestos Nivel II y III	Puestos Niveles IV y V
Objetivos	60%	50%
Competencias	40%	50%
Total	100%	100%

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa Municipal se excluye de la aplicación de la Ley CAM a las autoridades electas para desempeñar cargos de elección popular. (En algunos casos las autoridades municipales desempeñan cargos directivos).

d) Cuadro de Niveles de Evaluación Final.

Escala:	Evaluación Final %:
Excepcional (E)	90-100
Muy Bueno (Mb)	71-89
Bueno (B)	51-70
Mejorable (M)	26-50
Insuficiente (I)	De 0-25

Para obtener la puntuación global correspondiente a la evaluación global se utilizará la regla de 3.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

V. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Pasos	Actividad	Responsable
1	Programación de la fecha a evaluar.	Alcalde Municipal y UMAP.
2	Preparación de formularios para evaluación.	UMAP o SETCAM.
3	Seleccionar la unidad que se evaluará.	Alcalde y UMAP
4	Comunicar por escrito el empleado que se evaluará, indicando fecha, hora y lugar.	Alcalde y UMAP
5	Aplicación de la evaluación.	Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño o SETCAM/Por Delegación
6	Comunicación de calificaciones obtenidas al/a evaluado/a.	Alcalde y UMAP
7	Firma del/la evaluado/a y del jefe/a inmediato/a superior en el formulario.	Empleado/a y jefe/a Inmediato/a Superior.
8	Propuesta de acciones para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar.	Comisión Técnica de Evaluación del Desempeño
9	Archivo en el expediente correspondiente temporalmente.	UMAP o SETCAM.
10	Informe de resultados de evaluación al Corporación Municipal.	UMAP.
11	Análisis de resultados obtenido para toma de decisiones.	Alcalde Municipal.
12	Trasladar documentación a la administración.	UMAP.
13	Archivo de documentación en el expediente correspondiente.	UMAP y SETCAM.
14	Finalización del proceso de evaluación.	UMAP y SETCAM.

VI. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

La evaluación de desempeño permite:

1. Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el servidor ejecuta las labores propias del puesto;
2. Descubrir las potencialidades y debilidades del servidor;
3. Implantar nuevas políticas de compensación;
4. Mejorar el desempeño;
5. Tomar decisiones de ascensos o de ubicación;
6. Determinar si existe la necesidad de volver a capacitar;
7. Detectar errores en el diseño del puesto; y,
8. Determinar si existen problemas personales que afecten al servidor en el desempeño del cargo.

La valoración deberá ser tomada en cuenta para:

1. Aprobar los períodos de prueba establecidos en los procesos selectivos;
2. Progresar en la carrera administrativa;
3. Acceder a la formación;
4. Conceder becas, comisiones de estudio y licencias;
5. Conseguir mejoras retributivas; y,
6. Aplicar medidas disciplinarias por incumplimiento de funciones propias del cargo.

El sistema de evaluación debe estar directamente relacionado con el puesto y ser práctico, objetivo y confiable. La evaluación periódica del desempeño de los servidores estará a cargo de la Comisión de Evaluación del Desempeño, en el caso que la municipalidad o entidad del sistema se reserve dicha función o, por la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal cuando aquellas se la deleguen.

En todo caso, los órganos de dichas instituciones deberán valorar anualmente el desempeño de cada servidor, a fin que quede constancia en su expediente personal de su evolución, aptitudes, conocimientos y habilidades.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

A. Registro del Expediente Particular.

Las evaluaciones periódicas serán registradas en el expediente de cada empleado/a en el registro General de Personal Municipal. (Artículo 30 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal). En la unidad administrativa donde se ubica el/la servidor/a (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del/la respectivo/a jefe/a inmediato/a. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del/la servidor/a público (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor/a no ha sido notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a registre adecuadamente dicha notificación.

B. Análisis de los Resultados

a) Evaluación:

Es un proceso a cargo principalmente por el/la jefe/a inmediato/a. El/la superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el/la empleado/a manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el/la jefe/a inmediato/a.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

b) Evaluación Cualitativa:

Se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el/la empleado/a público/a referente a sus tareas diarias. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia. Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente que requiere el servicio de la municipalidad.

c) Evaluación Cuantitativa:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información estructurada, estandarizada. En esta se pueden observar indicadores que reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades. Por ejemplo, si existe una ponderación por las actividades realizadas en un período determinado (6 meses) se puede denotar con valores enteros o porcentuales (Ejemplo: Alcanzó el 100% de efectividad en su tarea asignada).

d) Revisión:

El empleado/a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando lo crea oportuno de acuerdo a inconformidad. El Título IX de La Ley de la Carrera Administrativa Municipal nos hace mención de las reclamaciones y Prescripción de las acciones, y expresa que los recursos que proceden contra las resoluciones y actos administrativos que impongan medidas disciplinarias con motivo de infracciones, **cabrán los recursos de reposición y apelación.** (Art. 68 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

La vía de resolución de conflictos será primero por la vía extrajudicial por medio de la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal. (Art. 69 Ley de la Carrera Administrativa Municipal). Agotada esta vía, siempre y cuando la resolución administrativa sea firme, procederán los recursos establecidos en la Ley de lo Contencioso Administrativo. (Art. 70 Ley de la Carrera Administrativa Municipal).

El resultado de la evaluación del desempeño laboral deberá tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- La progresión en la Carrera Administrativa Municipal, tal y como lo menciona el Art. 33 Inciso 2 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal cuando nos dice que estará basada en la educación y experiencia adquirida por el desempeño de puestos, en la antigüedad y en la evaluación del desempeño.
- Remoción del puesto. Art.35 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, por falta de capacidad para su desempeño manifestada por rendimiento insuficiente, que impida realizar con eficacia de funciones atribuidas al puesto.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Provisión de Puestos por el Procedimiento de Libre Designación Art. 36 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, los cuales se adjudican tras la valoración de los méritos alegados por el candidato en relación con los requisitos exigidos para su desempeño y aquellos otros que se consideren necesarios por parte del Alcalde del Municipio.
- Nombramiento y Cancelación de Puestos de Libre Designación. Art.37 de la Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Movilidad Interna o Traslado. Art.38 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Honores y Distinciones. Art.49 Ley de la Carrera Administrativa Municipal. Las Municipalidades y demás entes adscritos al sistema otorgarán a su personal, con base a reglamentos especiales, reconocimientos públicos y distinciones en premio a sus iniciativas y méritos en el desempeño de sus deberes profesionales, con la finalidad de incentivar el servicio eficiente y la ética profesional en el desempeño.
- Planificar la capacitación y Profesionalización. Art. 4 No. 14 Ley de la Carrera Administrativa Municipal.
- Determinar la permanencia en el servicio Art. 30 Ley de la Carrera Administrativa Municipal. “Concluido el proceso selectivo y el curso o periodo de prueba, el cual no podrá exceder de dos meses, los aspirantes que lo aprueben serán nombrados en forma permanente por el Alcalde Municipal o por la autoridad nominadora de la entidad que corresponda. Los nombramientos deberán comunicarse a la Secretaría Técnica de la Carrera Administrativa Municipal a efecto de su inclusión en el Registro General de Personal Municipal.’
- Otorgar comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período. Además de los usos señalados en la Ley, la evaluación del desempeño laboral de los servidores debe tenerse en cuenta como indicador de gestión, para revisar o modificar los Manuales de Clasificación de Puestos y Salarios, para diseñar o reorientar planes, programas y proyectos del área o de la Municipalidad, para validar procesos de selección de personal y de formación y capacitación, para tomar acciones de mejoramiento del desempeño personal e institucional y para adoptar planes y programas de bienestar e incentivos para los servidores.

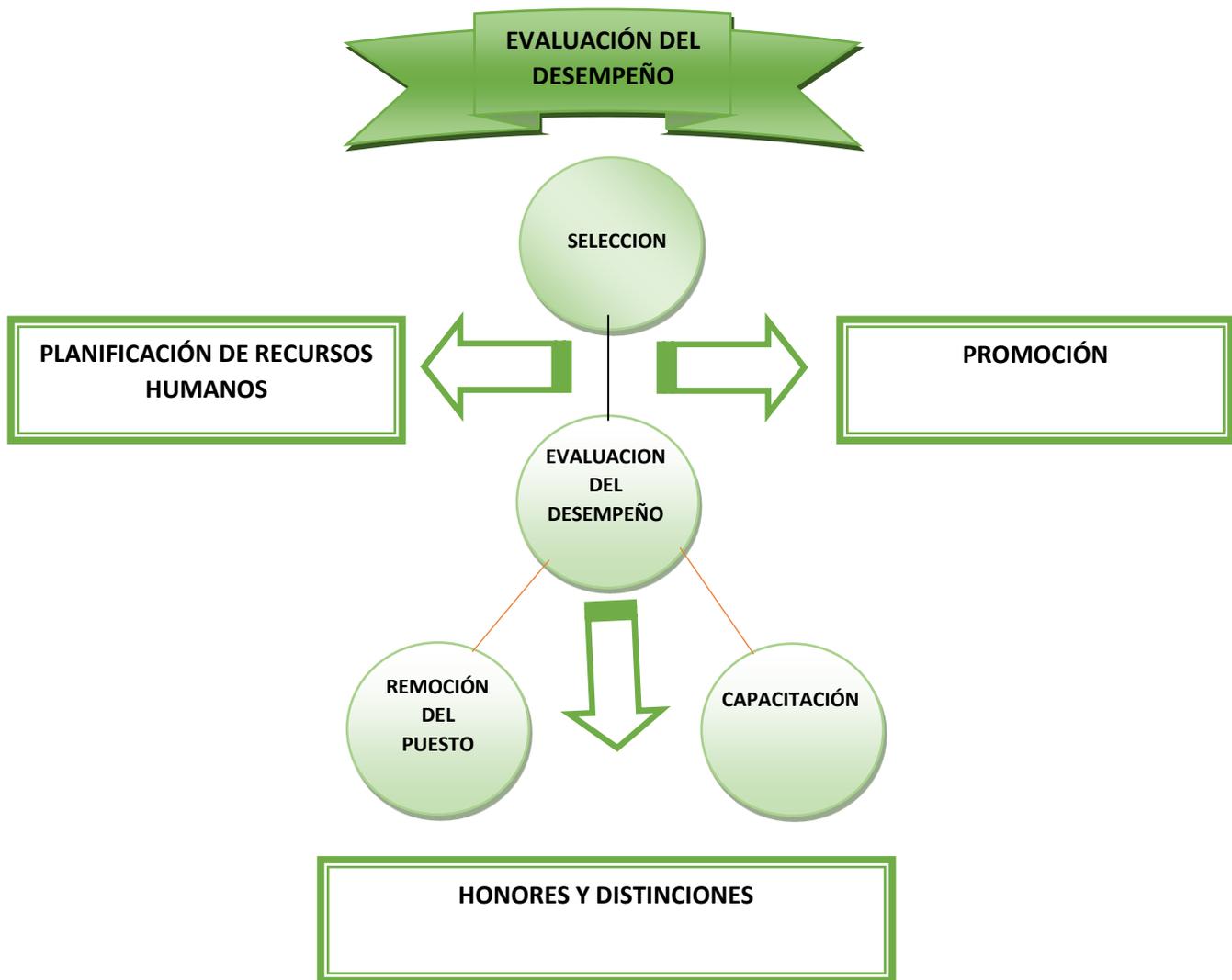
MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Evaluar la responsabilidad del diligente cumplimiento de las funciones y tareas designadas y de la buena gestión de los servicios. Sobre las responsabilidades nos habla la Ley de la Carrera Administrativa Municipal en el Título **VIII**, y en su Art. 57 nos establece que el personal al servicio de las Municipalidades será responsable del diligente cumplimiento de las funciones y tareas que tenga asignadas y de la buena gestión de los servicios que tenga encomendados de acuerdo con lo dispuesto en esta Ley, procurando resolver por propia iniciativa las dificultades que encuentre en el ejercicio de su función, sin perjuicio de la responsabilidad de sus superiores jerárquicos. Y que todo acto que ejecuten fuera de la Ley es nulo e implica responsabilidad no estando obligado el personal al servicio de las Municipalidades a cumplir órdenes ilegales o que supongan la comisión de un delito. Es por eso que dicha ley desarrolló el Régimen disciplinario del Personal estableciéndose en el art. 61, las sanciones que pueden imponerse a los servidores, las cuales son:
 - Separación del servicio;
 - Suspensión de empleo y de sueldo por un periodo de hasta seis meses de duración;
 - Descenso de categoría;
 - Cambio forzoso de puesto de trabajo; y,
 - Amonestación.

En la unidad administrativa donde se ubica el servidor (Departamento, División, Sección, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe (a) inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del servidor (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de encomio por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, sanciones disciplinarias, etc.). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

e) **Gráfico de los Resultados de la Evaluación del Desempeño.**



VII. ANEXOS.

Plan de Gestión

Plan de Gestión del Desempeño para el
Periodo _____

Designar el Cargo

1. *1. Ejecutivo* ()
2. *2. Técnico* ()

Datos del Evaluado (A)

Denominación del Puesto _____

Fecha de acceso al Puesto _____

Denominación del puesto superior _____

Datos del Evaluador (A)

Nombre y Apellido _____

1. Denominación del Puesto _____

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Información del Puesto

En este apartado se han de describir cuales son las finalidades principales del puesto de trabajo que esta evaluado. Es decir cuáles son las responsabilidades de la persona que ocupa el puesto y cuáles son los resultados a conseguir

Finalidades del Puesto

1.-

2.-

3.-

1. 4.-

En este apartado se fijan cuáles son los objetivos fijados para el año a evaluar, la ponderación correspondiente a cada uno de ellos, el criterio de medida, el nivel de cumplimiento que se determine y el resultado final entendido como cuál ha sido el grado de consecución para cada objetivo.

3. ***NO OLVIDAR QUE LA SUMA DE PONDERACIÓN DEBE SER 100%***

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Objetivo	Ponderación	Criterio de Medida	Nivel de Cumplimiento	Resultado
I.-			E MB B M I	
II.-			E MB B M I	
III.-			E MB B M I	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Objetivo	Ponderación	Criterio de Medida	Nivel de Cumplimiento	Resultado

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Comentarios de la Revisión

OBJETIVO I

OBJETIVO II

4. *OBJETIVO III*

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Calculo del Nivel del Desempeño por Cumplimiento de Objetivos

En este apartado procederemos a calcular los resultados obtenidos en la hoja anterior.

Para ello otorgaremos un No de puntos según el grado de nivel de cumplimiento de cada objetivo, los puntos obtenidos los multiplicaremos por la ponderación correspondiente con lo cual obtendremos un resultado para cada objetivo. No olvidar que la suma de ponderación debe ser 100%.

	Nivel de Cumplimiento	Ponderación	Resultado
Objetivo I			
Objetivo II			
Objetivo III			

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

E	90-100
MB	71-89
B	51-70
M	26-50
I	0-25

Suma total de puntos de objetivos:

Suma total
De objetivos

%

Total Puntos
por los objetivos

Puntuación final

Esta nota final es el resultado de la suma total de los objetivos entre el número de objetivos por el porcentaje de (60 0 50%)

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**Evaluación de Competencias
(Nivel Técnico)**

Nombre del Empleado		Periodo Evaluado	
Nombre del Evaluador		Fecha de Ingreso	
Puesto		Fecha de Evaluación	
Unidad		Puntaje de Evaluación	

**Evaluación de las Competencias:
Nivel Técnico**

COMPETENCIA	PUNTOS
1) Conocimiento del Trabajo	
2) Calidad de Servicio	
3) Integridad	
4) Obtención de Resultados	
5) Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
6) Habilidad en Toma de Decisiones	
7) Actitud Respecto al Trabajo	
8) Iniciativa	
9) Responsabilidad	
10) Autodesarrollo	
11) Planificación y Organización	
12) Capacidad de Análisis	
13) Creatividad	

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

E:	90-100
MB:	71-89
B:	51-70
M:	26-50
I:	0-25

Suma total de puntos de Competencias:

Suma total
De competencias

%

Total Puntos
por las competencias

Puntuación final

Esta nota final es el resultado de la suma total de las competencias entre el número de Competencias (13) por el porcentaje de (40 0 50%)

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**Evaluación de las Competencias:
Nivel Ejecutivo**

COMPETENCIA	PUNTOS
1) Conocimiento del Trabajo	
2) Calidad de Servicio	
3) Integridad	
4) Obtención de Resultados	
5) Actitud Hacia el Trabajo en Equipo	
6) Habilidad en Toma de Decisiones	
7) Actitud Respecto al Trabajo	
8) Iniciativa	
9) Responsabilidad	
10) Autodesarrollo	
11) Planificación y Organización	
12) Capacidad de Análisis	
13) Creatividad	
14) Motivación del Personal	
15) Liderazgo	

E:	90-100
MB:	71-89
B:	51-70
M:	26-50
I:	0-25

Suma total de puntos de Competencias:

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Suma total	Total Puntos	
De competencias	por las competencias	Puntuación final
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
%		

Esta nota final es el resultado de la suma total de las competencias entre el número de Competencias (15) por el porcentaje de (40 0 50%)

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Acta de Resultados Finales

5. (NIVEL TECNICO)

Nombre del Empleado:		Periodo Evaluado:	
Nombre del Evaluador:		Fecha de Ingreso:	
Puesto:		Fecha de Evaluación:	
Unidad		Puntaje de Evaluación:	

Con base a la evaluación realizada el empleado tiene una calificación de:

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Mejorable ()

Insuficiente ()

Calificación final de la evaluación de Objetivos: _____

Calificación final de la evaluación de Competencias: _____

Calificación final de ambas evaluaciones: _____

La evaluación final se obtiene sumando la nota final de los objetivos con la nota final de las competencias y el resultado lo dividimos entre dos.

Comentarios:

Firma del/Evaluado/a

Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

Fecha: _____

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

1. Comunicación de la Calificación Al/la Evaluado/A

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios:

Firma del Evaluado/a

Fecha

Acciones Acordadas con el/la Empleado/a para Mejorar su Desempeño en el Próximo Periodo a Evaluar u Otra Observaciones

Firma del Evaluado/a

Fecha

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

Registro de Incidentes Críticos de Desempeño para el Recurso Humano

Nombre del/la Empleado/a: _____

Puesto que ocupa: _____

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a: _____

Puesto que ocupa: _____



**MUNICIPALIDAD DE
SAN PEDRO ZACAPA, SANTA BARBARA**



**MANUAL DE
Capacitación**

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

**MANUAL
DE
CAPACITACIÓN**

AGOSTO 2020

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**

CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	241
II.	OBJETIVOS.....	242
	A. Objetivo General:	242
	B. Objetivos Específicos:	242
III.	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	243
	A. Desarrollo del Capital Humano.....	243
	B. Beneficios de la Capacitación.....	244
	C. Tipos de Capacitación.....	245
IV.	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	246
	A. Plan Anual de Capacitación.....	246
	Fase 1: Detectar las Necesidades de Capacitación.....	247
	B. Programa de Capacitación.....	249
V.	CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LAS TICs.....	259
VI.	ANEXOS.....	260

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Capacitación, es una herramienta base con la cual contarán la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, para la implementación de la Carrera Administrativa Municipal, y tiene como propósito la planificación, organización, ejecución y evaluación de un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejora de los conocimientos, habilidades y destrezas de los servidores municipales de carrera, que contribuyen al cumplimiento eficiente de los requerimientos de un cargo o puesto dentro de la Administración Municipal en cumplimiento de las tareas y funciones que tienen asignadas según el perfil establecido en el descriptor de cargos del manual de puestos y salarios de la municipalidad.

La evaluación del impacto de los programas de capacitación, permite determinar la eficacia de que estos programas en el servidor municipal como en la entidad, dentro de un corto, mediano y largo plazo, además permite reformular los procesos que no se hayan cumplido a cabalidad con los objetivos fundamentales de la Capacitación.

El contenido del presente manual contiene la descripción de la importancia de la capacitación, plan de capacitación, capacitación por medio de las Tic´s y las conclusiones finales.

II. OBJETIVOS.

A. Objetivo General:

Proporcionar una herramienta a la Municipalidad de San Pedro Zacapa del Departamento de Santa Barbara, que les sirva de guía para elaborar el Plan Anual de Capacitación para desarrollar los conocimientos, actitudes, prácticas, habilidades, valores y competencias de los servidores municipales, y así garantizar el desarrollo de la Carrera Administrativa y mejorar la prestación de los servicios municipales.

B. Objetivos Específicos:

- a) Brindar lineamientos para elaborar el Plan Anual de Capacitación acorde con los objetivos estratégicos de la municipalidad.

- b) Dar los procedimientos para programar, implementar y evaluar eventos de capacitación, de acuerdo a las necesidades de la municipalidad.

III. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los Recursos Humanos al mejoramiento continuo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los colaboradores más antiguos si no han sido actualizados.

A. Desarrollo del Capital Humano.

Siendo las personas el recurso de mayor importancia en las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus colaboradores. Cuando el talento de éstos es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una institución puede alcanzar ventajas competitivas apoyándose en el recurso humano.

Por esto, la razón fundamental de por qué capacitar a los colaboradores municipales, que consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo en una realidad cambiante.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores/as tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias, y para ello el mejor medio es la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre los colaboradores de la organización.

En la actualidad los colaboradores toman una gran importancia dentro de la Municipalidad y cada vez más va en aumento ya que por medio del personal se fortalece la organización y se

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

mejoran los servicios. Los servicios de calidad provienen de un personal de calidad, el cual debe estar preparado y organizado para brindarlos de lo mejor posible. La preparación especializada hace que el empleado realice su responsabilidad laboral con mayor facilidad y empeño porque al conocer la rama de su trabajo adquiere mayor compromiso, aumentando la productividad.

B. Beneficios de la Capacitación.

Los beneficios que conlleva la capacitación en las Municipalidades, son múltiples dentro de los cuales podemos considerar:

- a) La capacitación estimula, por lo que un personal estimulado, da mejores resultados.
- b) Genera mayor rentabilidad para la organización debido a que el personal está mayormente preparado y capacitado.
- c) Eleva la parte del conocimiento del puesto que se desempeña en todos los niveles de la organización.
- d) Mejora enormemente las actitudes que poseen los empleados.
- e) La fuerza del trabajo de los individuos tiene como resultado que poseen la moral muy alta.
- f) Enfrentan cambios con mayor apertura.
- g) El personal se transforma positivamente al identificarse con todas las metas, objetivos y políticas de la organización.
- h) Se va estructurando una mejor y mayor imagen de la Municipalidad y de los empleados que sirven para ella.
- i) Se beneficia la relación interpersonal.
- j) Existe una dinámica más fluida para la rápida toma de decisiones.
- k) Se genera además propuesta acertadas para la solución de problemas.
- l) La capacitación contribuye a desarrollar habilidades adicionales para que los empleados visualicen su promoción interna.
- m) Se estructuran y consolidan líderes que conducen a componer una mejor organización.
- n) Resultan ideas innovadoras para reducir costos en las Municipalidades.
- o) Es notable como se incrementa la productividad a todo nivel, así como también el sello de calidad que se imprime en cada tarea.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

C. Tipos de Capacitación.

Los tipos de capacitación más comunes son:

a) Por Su Formalidad.

- **Capacitación No Formal.** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa mediante indicaciones de un supervisor, jefe inmediato u otro a un colaborador.
- **Capacitación Formal.** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

b) Por Su Naturaleza.

- **Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes.
- **Capacitación Vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- **Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo.
- **Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.
- **Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
- **Capacitación de Jefaturas:** aquí se prepara a los/as Jefes/as para el desempeño de funciones gerenciales.
- **Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

c) Por Su Nivel Ocupacional.

- Capacitación del personal del nivel Directivo.
- Capacitación del personal del nivel Gerencial.
- Capacitación de personal del nivel de Mandos Medios.
- Capacitación de personal del nivel Operativo.
- Capacitación de personal de Apoyo.

IV. PLAN DE CAPACITACIÓN.

A. Plan Anual de Capacitación.

Un Plan Anual de Capacitación es un Programa de acciones formativas dirigidas al cumplimiento de objetivos a corto plazo. Supone la previa planeación estratégica que defina los objetivos a largo plazo y los lineamientos para su logro en función del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Integra las estrategias previstas anualmente como respuesta a alcanzar el futuro deseado por la organización en materia de capacitación. Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo, complejo y compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.



Fase 1: Detectar las Necesidades de Capacitación.

Se debe elaborar un diagnóstico que identifique las necesidades de capacitación por áreas y temas. Existen factores que provocan necesidades de capacitación, como ser:

- Expansión de la institución o ingreso de nuevo empleado.
- Los empleados transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la institución.
- Prestación de nuevos servicios públicos municipales.

De esta manera los cambios que efectúe la institución provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

Sin embargo, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

- Identificación de las necesidades reales a satisfacer,

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos,
- Identificación clara del universo a capacitar, número de los empleados, áreas y puestos,
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar,
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definidas,
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen, y
- Ejemplos de formularios de detección de necesidades.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas de formación de los proyectos de capacitación prioritarios de una institución.

Se debe realizar un análisis de forma sistemática cuando se trate de abordar la evaluación de necesidades. Este proceso consta de tres aspectos fundamentales:

- **Aspectos organizacionales.** Observando el ambiente laboral, recursos y aspectos de la Municipalidad para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación;
- **Aspectos de tareas.** Determinando el contenido del Programa de Capacitación viéndolo desde el aspecto funcional a futuro en el desempeño de sus tareas.
- **Aspectos del personal.** Estudiando las características de éstos y el grupo en particular que participará de dichas capacitaciones.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño,
- Observación,
- Cuestionarios,
- Solicitud de supervisores y gerentes,
- Entrevistas con supervisores y Gerentes administrativos,
- Reuniones interdepartamentales,

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Examen de empleados,
- Modificación de trabajo,
- Entrevista de salida,
- Análisis de cargos.

Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori son por ejemplo	Indicadores a posteriori son por ejemplo
a) Expansión de la institución y admisión de nuevos empleados; b) Reducción del número de empleados.	a) Calidad inadecuada del rendimiento; b) Baja productividad; c) Relaciones deficientes entre el personal; d) Número excesivo de quejas.

B. Programa de Capacitación.

Fase 2: Diseño de un Programa de Capacitación.

Dentro del enfoque sistémico, el Plan de Capacitación está integrado por diferentes programas que son los que paulatinamente lo conformarán en su totalidad con el objetivo de arribar a las metas propuestas. Este Plan contendrá los siguientes Programas con sus respectivos subprogramas ordenados en función de:

- Destinatarios.
- Grupos de necesidades.
- Clases de participación.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

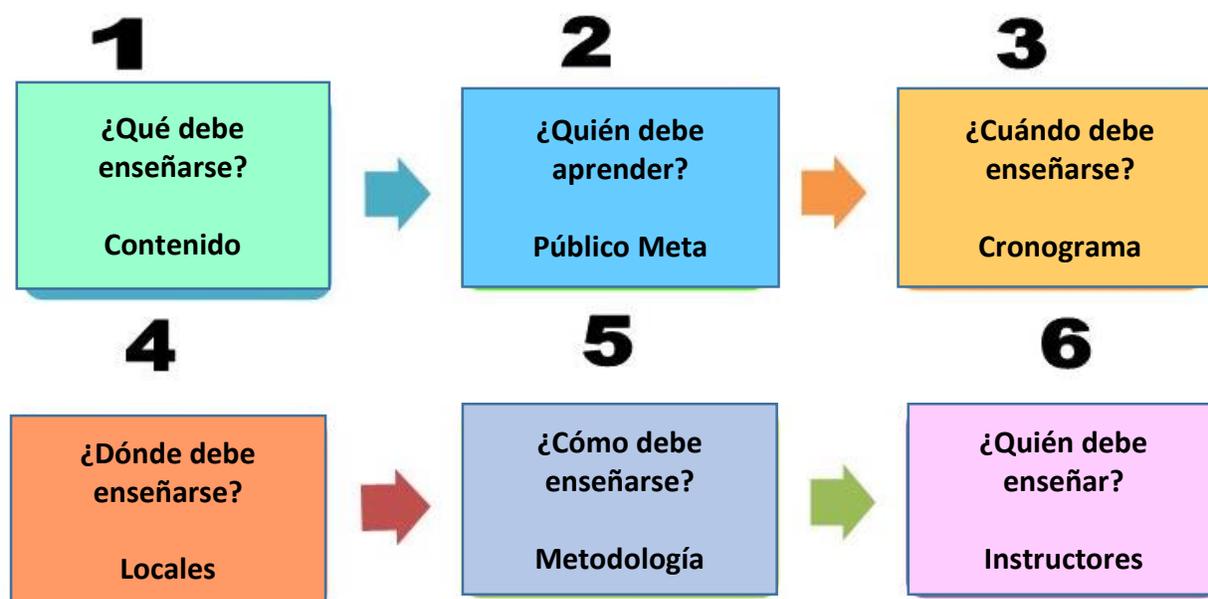
1. Enfoque de una necesidad específica en cada ocasión que se ejecute,
2. Definición clara del objetivo que persigue la capacitación a impartir,
3. División del trabajo a ser desarrollado en módulos, paquetes o ciclos o por períodos que convenga a la Municipalidad trabajar según su realidad,
4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible en la Municipalidad,
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor o facilitador, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, Etc.

Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:

1. Número de personas.
2. Disponibilidad de tiempo.
3. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
4. Características personales de comportamiento.
5. Local donde se realizará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la Municipalidad o fuera de ella.
6. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia para desarrollar el programa.
7. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa que pueda impactar a la Municipalidad
8. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.
9. Elección de las técnicas que se utilizarán en el Programa de Capacitación a fin de optimizar el recurso y por consiguiente el aprendizaje.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el Programa de Capacitación pueda diseñarse en base a datos reales y responder a estas preguntas guías.

**MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA,
DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.**



El programa se elabora de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en él, no sean bruscos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el personal entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación.
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje.
- Características de los instructivos.

a) Aspectos Fundamentales en un Programa de Capacitación.

- Selección de las actividades de capacitación.
- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de Capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, Etc.

b) Decidir los Objetivos de Capacitación.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los temas, el tipo de capacitación, los métodos y los resultados esperados con la capacitación.

c) Disposición y Motivación del Personal.

La positiva disposición del personal a capacitarse es clave del éxito de la misma. Se deberán implementar acciones de motivación a los participantes, identificando los beneficios que obtendrán al capacitarse y así satisfacer la necesidad de nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

Los siguientes lineamientos son esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo, la motivación suele ser importante
- Eliminar amenazas y castigos, ser flexible, para que el empleado asimile de forma sencilla.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante y producir una rápida respuesta.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

d) Los Principios Fundamentales del Proceso de Aprendizaje.

Los principios de aprendizaje son fundamentos en que se basa la capacitación con el fin último de obtener resultados eficaces y efectivos.

Los principios como: participación, repetición, retroalimentación, Etc., se relacionan con los resultados positivos o negativos de la capacitación.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el Programa de Capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo. Esta reduce los costos, pero a veces el participante, no se concentra en la misma),
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

e) Los Instructores de impartirán la Capacitación.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los/as instructores/as. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos/as maestros/as deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el/la alumno/a o colaborador/a un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse

El liderazgo, el entusiasmo, capacidades didácticas, sociabilidad son características esenciales del instructor, ya que de estas habilidades y características personales, dependerán los resultados favorables o desfavorables para la Municipalidad.

Estos son los responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la Municipalidad. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

Fase 3: Implementación del Programa de Capacitación.

Existen varios métodos para capacitar al personal administrativo, técnico y operativo. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, en el cual los empleados reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

Por lo general, la Municipalidad, no tiene fondos para este rubro, a no ser para los viáticos. En la mayoría de los casos la cooperación internacional es la que apoya en estas actividades y por lo general los eventos de capacitación se realizan fuera de las instalaciones de la Municipalidad.

Cuando la capacitación va dirigida a aprendices, que son personas que ingresan a la Municipalidad, éstos reciben instrucciones y prácticas específicas, dentro y fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

A continuación, se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- **La capacitación de inducción.** Que es la que continúa todo el tiempo que un empleado preste sus servicios en una Municipalidad, en el que los resultados obtenidos predicen éxito en la Municipalidad.
- **La capacitación en habilidades.** La capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.
- **La capacitación combinada.** Consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Algunos métodos fuera del trabajo incluyen conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones. Los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

a) Participantes de la Capacitación.

Son aquellos empleados municipales a quienes se les ofrece ampliar sus conocimientos y mejorar sus habilidades técnicas en el desempeño de sus labores mediante la capacitación.

Cada una de estas situaciones se puede atender, de manera particular, según el área o personal que lo requiera, o bien mediante la ejecución de un programa global de capacitación que atienda al

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

conjunto de la organización administrativa y su personal en los niveles superiores, medio, técnico y operativo.

Este agrupamiento entre iguales permite que las expectativas de las personas se identifiquen unas con otras de tal manera que estén en una amplia disposición de aprender y participar en los ejercicios de capacitación.

En principio, los participantes de la capacitación son todos los servidores públicos municipales que pueden agruparse de diferentes maneras:

En función de las áreas en las cuales se desarrollan las tareas:	En función de las tareas realizadas:	En función de su situación escalafonaria:
a) Personal que se desempeña en área sustantivas b) Personal que se desempeña en área de apoyo	c) Personal profesional d) Personal técnico e) Personal administrativo f) Personal de servicios generales	a) Personal directivo b) Personal de mandos medios c) Personal de técnico -operativo

b) Lista de Chequeo para un Evento de Capacitación.

La lista de chequeo debe contener todas las acciones necesarias para la correcta ejecución de un evento, o al menos las siguientes:

- Identificación de la Capacitación (Objetivos, contenidos, destinatarios, cobertura, duración, N° de versiones, modalidad, metodologías, Etc.)
- Costos y recursos previstos asociados a la capacitación.
- Agenda del evento (compra, convocatoria, selección, ejecución, evaluación)
- Comunicación y convocatoria .
- Selección y coordinación con financiadores.
- Selección de participantes.
- Fechas y períodos de ejecución.
- Insumos (equipamiento, manuales, cafetería)
- Pautas de evaluación.
- Sede/Locación.
- Transporte y traslados.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Libro de asistencia.
- Apertura y cierre de capacitación.

Fase 4: Evaluación del Programa de Capacitación.

La etapa final del proceso de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como:

- ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación?,
- ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? para este y otros efectos, no son los suficientes), y
- ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La efectividad a veces no es la que se espera, mientras que los resultados pueden resultar imprecisos y en algunos casos tardados.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales	
a) Determinar hasta qué punto el Programa de Capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.	b) Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la Municipalidad.

Como se hizo referencia en otro apartado, para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de una Municipalidad.

Una limitante es que pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación, por ejemplo:

- Por lo general las Municipalidades cuentan con el apoyo de la cooperación internacional o nacional para el desarrollo de eventos de capacitación, los proyectos finalizan, y no hay un

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

seguimiento por la municipalidad a los conocimientos adquiridos por los participantes y al impacto que se obtuvo en la mejora de la gestión municipal.

- El servidor municipal se fue a capacitar, se gastaron recursos municipales (viáticos, tiempo-hombre, Etc.) y no se le da el debido seguimiento a lo aprendido y tampoco existe un programa que “exija” al capacitado que de alguna manera “devuelva” lo aprendido.

Medir el impacto de la capacitación en las Municipalidades es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso. Estos datos son detallados para que tanto la Corporación Municipal como el Alcalde Municipal puedan monitorear la evolución que va aplicando la Municipalidad.

Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una fuente de retroalimentación. En realidad, depende de la categoría de la Municipalidad, pues cuanto más grandes y complejas sean éstas, el proceso lo sigue Recursos Humanos, siendo el papel de los mandos directivos analizar los resultados finales.

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes a un programa de capacitación de la Municipalidad inmediatamente después de haberse cursado este, se da con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia de este a su entorno laboral.

Por último, se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto, considerando los siguientes aspectos:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la Municipalidad a generar nuevas y mejoras formas de elaborar los cursos.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio de capacitaciones brindado a los departamentos que así lo hayan requerido.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- Planear la capacitación futura (Plan Anual de Capacitación)
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos deseados.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un plan.

Por lo tanto, es necesario establecer las etapas de un proceso de capacitación:

- Normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
- Examen anterior al curso (Expectativas de los participantes antes de iniciar la capacitación).
- Empleados capacitados (Incentivar el proceso de capacitación).
- Exámenes posteriores al curso (Evaluación de la capacitación recibida).
- Transferencia al puesto (Evaluación de los conocimientos recibidos).
- Seguimiento (Seguimiento a la puesta en práctica de la capacitación por parte del servidor municipal).

La ventaja de la comparación del examen anterior y posterior a la capacitación, es que permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los/as participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los/as participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados Tangibles: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

V. CAPACITACIÓN POR MEDIO DE LAS TICs.

La capacitación basada en las Tecnologías de la Información y Capacitación TIGs especialmente por medio de los sitios web (en inglés WBT o Web-based-training) es un término genérico para la formación y/o entrenamiento a través de internet o una intranet usando un navegador. La formación vía web incluye métodos estáticos como audio y video, enlaces entre otros sitios web, portales de información y métodos interactivos como foros, chats, mensajería instantánea y videoconferencias.

Este tipo de capacitación basada en la web ofrece:

- **Conveniencia:**

Se obtiene la capacitación en el momento que se necesita. Se puede acomodar el aprendizaje a la agenda del interesado y completar la capacitación desde cualquier computadora que tenga acceso a internet. No se gasta en viajes por estar lejos de la casa o de la oficina por varios días

- **Flexibilidad:**

Se puede seleccionar aquellas lecciones que le interesen. Puede suscribirse a lecciones electrónicas individuales o a paquetes con precios especiales. Se paga y se recibe justamente la lección que necesite, en el lugar que mejor se adecue a las necesidades del aprendizaje.

- **Menor Costo:**

El precio de capacitación por medio de la web es menor que los cursos impartidos por un instructor.

- **Alta Calidad:**

Se pueden utilizar animaciones con audio para enseñar procedimientos y procesos. Como ser prácticas de simuladores virtuales de progresos. También ejercicios prácticos de laboratorio o de campo en una versión “en vivo”, con aporte de datos útiles y soluciones

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

- **Evaluaciones con retroalimentación:**

Evaluaciones de feedback, a fin de comprobar el aprendizaje de los conceptos claves del tema de la capacitación.

VI. ANEXOS

PROPUESTA DEL CONTENIDO PLAN DE CAPACITACION

1. Presentación.
2. Introducción.
3. Objetivos del Plan de Capacitación.
4. Priorización de los Temas de Capacitación.
5. Metas a Lograr por Año.
6. Estrategias de Capacitación.
 - Metodología.
 - Presupuesto.
 - Financiamiento.
 - Evaluación de la Capacitación.
 - Seguimiento .
7. Programa Detallado de Capacitacion (ver cuadro anexo).
8. Evaluación y Seguimiento del Plan de Capacitación.
9. Conclusiones y Recomendaciones.

MANUAL DE CAPACITACIÓN, MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO ZACAPA, DEPARTAMENTO DE SANTA BARBARA.

PROGRAMACION ANUAL DE CAPACITACION DE LA MUNICIPALIDAD DE XX

Nivel Ocupacional	Tema de Capacitacion	Tipo de Capacitacion	Nombre de la Capacitacion	Modalidad			Resultado Esperado de la Capacitacion	Cantidad de Horas	Cantidad de Partipantes	Costo/ Participante	Presupuesto Total	Fecha de Desarrollo de las Capacitaciones						
				Presencial	Virtual	Mixta						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Directivo	Ley CAM	Conferencia	Socializacion de la Ley CAM		X		Induccion											
Gerencial	Planificacion Territorial	Curso	Planificacion y Ordenamiento	X			Fortalecimiento al Desempeño											
Mandos Medios	Catastro	Taller	Evaluacion Catastral			X	Fortalecimiento al Desempeño											
Operativo		Foro																
Apoyo		Pasantia																

SETCAM HONDURAS

Secretaría Técnica de la Carrera
Administrativa Municipal

DIRECCIÓN

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

TELÉFONO

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

WEB Y CORREO

www.setcamhn.com
info@setcamhn.com