

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas



Práctica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas

Manual de Puestos y Modelo de Valoración Salarial para
la Municipalidad de Sarapiquí.

Presentado por
Luis Gabriel Hernández Salazar

Profesora asesora
MBA. Eileen Barrantes Barrantes

Noviembre 2010

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Sede Regional San Carlos
Escuela de Administración de Empresas



***Práctica de Especialidad para optar por el grado de Bachiller en
Administración de Empresas***

***Manual de Puestos y Modelo de Valoración Salarial para
la Municipalidad de Sarapiquí.***

Presentado por

Luis Gabriel Hernández Salazar

Profesora asesora

MBA.Eileen Barrantes Barrantes

Noviembre 2010

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Municipalidad de Sarapiquí, el mismo consistió en, el rediseño y actualización del Manual Descriptivo de Puestos y el desarrollo de un modelo de Valoración de Cargos; ambas herramientas con el objetivo de funcionar como instrumentos administrativos para facilitar la gestión del capital humano en la institución.

Considerando lo anterior, en el manual descriptivo de puestos, se presenta la situación actual encontrada, además se muestra la propuesta realizada; tomando en cuenta aspectos tales como supervisiones, labores que se deben ser desempeñadas, responsabilidades, requisitos legales necesarios para ocupar el puesto, consecuencias del error, entre otros elementos contemplados en los cargos de este Gobierno Local.

Por otro lado, la valoración de puestos desarrollada se trabajó bajo la metodología de Valoración por Puntos, la cual tenía como alcance, el planteamiento de un primer escenario presupuestario. Esta valoración se basó en la propuesta del manual elaborado.

Dichas herramientas, permiten cumplir con lo establecido en artículo 23 del Código Municipal y ayudan a velar con lo definido en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí, en cuanto al tema de salarios.

Palabra claves: Valoración de Cargos, Manual Descriptivo de Puestos, capital humano, Municipalidad, Valoración por puntos.

ABSTRACT

The present work was realized in the Municipalidad de Sarapiquí, the same consist on the redesign and actualization of the Description of Positions Manual and a development of a model of Job Evaluation; both tools with the aim to serve as administrative instruments to lend a hand to the management of human capital on the institution.

Considering this, in the Description of Positions Manual, presents the current situation found, also shows the proposal made; taking into account aspects such as supervision, work that must be performed, legal responsibilities requirements to serve on the post, the consequences of error, among other items referred to in the charges for this Local Government.

On the other hand, the job evaluation was developed under the methodology of assessment per points, which had the scope, the approach of an initial budget scenario. This assessment is based on the proposal of the manual developed.

These tools allow compliance with the provisions of article 23 of the Código Municipal and help ensure as defined in the Reglamento Autónomo de Organización y Servicio of the Municipalidad de Sarapiquí, on the issue of wages.

Keywords: Description of Positions Manual, *Job Evaluation*, *human capital*, *Municipalidad*, assessment per points.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente, de manera especial a Dios, por todas las bendiciones que ha dado y seguirá dando a mi vida, por las lecciones aprendidas y las que vendrán.

A mi madre Irene Salazar Rojas y a mis hermanos Marcos y Mauricio Hernández Salazar, por apoyarme e impulsarme a seguir adelante, por enseñarme que con trabajo duro se logra cosechar un buen resultado, por eso y muchas cosas más.

A mis amigos y compañeros trabajo Keilor S. Campos, Jose D. Mejías y Luis P. Víquez, por todo lo que nos tocó vivir en estos cuatro años de nuestras vidas.

Todos ellos son parte importante en mi desarrollo personal y profesional, por lo cual se les quiere y aprecia.

Para concluir me gustaría cerrar con esta frase para analizar "***El destino mezcla las cartas, y nosotros las jugamos***" (Arthur Schopenhauer).

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios, por permitirme llegar hasta esta instancia, por condescenderme el avanzar y superar barreras u obstáculos que se me han presentado, al dejarme conocer personas especiales, las cuales me han apoyado y brindado su amistad.

A la comisión de becas del ITCR, por brindarme este beneficio, el cual me posibilitó seguir con mis estudios y poder ser estudiante de esta institución.

A mi familia, por poder contar con ellos en los buenos y malos momentos de nuestras vidas.

A la Municipalidad de Sarapiquí, por brindarme la oportunidad de efectuar mi práctica profesional en la Institución. A Evelyn Quirós Valerio, quien fue el contacto en el municipio y me dio la retroalimentación necesaria en el desarrollo de este trabajo, así como a los funcionarios quienes me brindaron su amistad, confianza y apoyo.

También quiero agradecer a Eileen Barrantes, por ser mi profesora asesora, por darme la retroalimentación brindada en el transcurso del desarrollo del presente trabajo, por su apoyo, confianza y comprensión hacia mi persona.

A todos los profesores y funcionarios del ITCR, con los que tuve relación en estos cuatro años de permanecer en la institución; les agradezco por su colaboración brindada y por las experiencias que me ayudaron a crecer personal y profesionalmente.

A mis compañeros y amigos de generación, a quienes aprecio muchísimo, por todas las ocurrencias, experiencias y demás hechos que no han unido a lo largo de este periodo.

En general a todas las personas con quienes que tuve relación a lo largo de estos cuatro años, durante mi instancia en el ITCR. Además a quienes me han tendido su mano y confianza durante estos veintiún años.

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN.....	1
I. CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION	6
1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	6
1.1.1. Historia.....	6
1.1.1.1. Historia de Sarapiquí.....	6
1.1.2. La Municipalidad.....	8
1.1.3. Misión, Visión y Valores Municipales.....	10
1.1.3.1. Misión.....	10
1.1.3.2. Visión.....	10
1.1.3.3. Valores Municipales.....	11
1.1.4. Organigrama del Municipio.....	11
1.1.4.1. Organigrama Estructural Actual.....	11
1.1.4.2. Organigrama Estructural Propuesto.....	13
1.2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	16
1.2.1. Problema de estudio.....	16
1.2.2. Justificación del Problema.....	16
1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivo Específicos.....	17
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.4.1. Alcances.....	18
1.4.2. Limitaciones.....	18

II. CAPITULO II. MARCO TEORICO	20
2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	20
2.1.1. Definición.	20
2.1.2. Funciones de los Administradores.	20
2.2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	23
2.2.1. Concepto.	23
2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	24
2.2.3. Los Procesos de la Gestión del Talento Humano.	25
2.3. MANUAL.....	26
2.3.1. Concepto.	26
2.3.2. Tipos de Manuales.	26
2.3.3. Manual de Descripción y Análisis de Puestos.	26
2.3.3.1. Puesto o Cargo.....	27
2.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	28
2.4.1.1. Descripción de Puestos.....	28
2.4.1.2. Análisis de Puestos.	30
2.4.1.3. Métodos para Reunir Información para el Análisis de Puestos:	33
2.4.1.4. Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos.....	33
2.4.1.5. Principales usos de la Descripción y Análisis de Puestos:	35
2.5. REMUNERACIÓN	36
2.5.1. Concepto.	36
2.5.2. Componentes.	36
2.5.3. La composición de los Salarios.....	37
2.5.4. Administración de Salarios.....	38

2.5.4.1. Objetivos de la Administración de Salarios.....	39
2.5.5. Evaluación y Clasificación de Cargos.....	39
2.5.5.1. La Evaluación de Cargos.....	39
2.5.5.2. Clasificación de Cargos.....	40
2.6. INVESTIGACIÓN.....	44
2.6.1. Concepto.....	44
2.6.2. Tipos de Investigación.....	44
2.6.2.1. Enfoque Cuantitativa.....	44
2.6.2.2. Enfoque Cualitativo.....	45
2.6.2.3. Enfoque Mixto.....	45
2.6.3. Alcances de la Investigación.....	45
2.6.3.1. Exploratorios.....	45
2.6.3.2. Descriptivos.....	45
2.6.3.3. Correlacionales.....	45
2.6.3.4. Explicativos.....	46
2.6.4. Fuentes de Información.....	46
III. CAPITULO III. METODOLOGÍA.....	48
3.1. METODOLOGÍA DEL MANUAL DE PUESTOS.....	48
3.1.1. Tipo de Investigación.....	48
3.1.2. Etapas a Seguir en el Manual de Puestos.....	50
3.1.2.1. Planeación.....	50
3.1.2.2. Preparación.....	51
3.1.2.3. Ejecución.....	51
3.2. METODOLOGÍA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS.....	53
3.2.1. Tipo de Investigación.....	53
3.2.2. Etapas a Seguir en la Valoración de Puestos.....	54

IV. CAPÍTULO IV. MANUAL DE PUESTOS	57
4.1. SITUACIÓN ACTUAL.....	57
4.2. PROPUESTA EMPLEADA PARA EL MANUAL DE PUESTOS.....	65
4.2.1. Descripción y Análisis de los Puestos.	65
4.2.1.1. Descripción de los Puestos.	65
4.2.1.2. Análisis de los Puestos.....	66
4.2.2. Puestos Incluidos en el Manual.....	67
4.2.3. Glosario para el Manual de Puestos.	67
4.3. INDICE DEL MANUAL DE PUESTOS.....	73
V. CAPITULO V. VALORACIÓN DE PUESTOS.....	201
5.1. PROPUESTA DE VALORACIÓN:	201
5.1.1. Elección de los factores de evaluación.....	202
5.1.2. Ponderación de los Factores.	202
5.1.3. Montaje de la Escala de Puntos.	203
5.1.4. Montaje del Manual de Evaluación de Cargos.....	204
5.1.5. Evaluación de Cargos Mediante el Manual.....	212
5.1.6. Trazado de la Curva Salarial.	213
VI. CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	218
6.1. CONCLUSIONES	218
6.2. RECOMENDACIONES.....	220
VII. LITERATURA CONSULTADA	224
VIII. APENDICES Y ANEXOS.....	227
8.1. APÉNDICE 1. LISTADO DE FACTORES Y SU GRADACIÓN (MANUAL 2008)	227
8.2. APÉNDICE 2. MACHOTE PARA EL MANUAL DE PUESTOS.....	237

8.3. APÉNDICE 3. ETAPA DE EVALUACIÓN DE CARGOS MEDIANTE EL MANUAL..... 243

8.4. ANEXO 1. ARTÍCULOS DEL CÓDIGO MUNICIPAL 246

*8.5. ANEXO 2. ARTÍCULOS DEL REGLAMENTO AUTÓNOMO DE ORGANIZACIÓN Y
SERVICIO DE LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ..... 247*

8.6. ANEXO 3. PERFILES OCUPACIONALES 251

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.1-1. Distritos del cantón de Sarapiquí.</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 1.1-2. Departamentos Municipales.</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 1.1-3. Departamentos Municipales Propuesto.</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2.5-1. Modelo de formulario de doble entrada para evaluación de cargos.</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 3.1-1. Funcionarios Municipales.</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 3.2-1. Funcionarios, Integrantes de la Comisión definida.</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 4.1-1. Puestos y agrupación de los mismos.</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 4.1-2. Factor de Especificación Educación Formal.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 4.1-3. Factor de especificación Consecuencia del Error y su gradación.</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 4.1-4. Codificación Propuesta y Clasificación de Acuerdo al MTSS.</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 5.1-1. Factores contemplados en el manual de Puestos.</i>	<i>203</i>
<i>Tabla 5.1-2. Escala de puntos de la valoración por puntos.</i>	<i>204</i>
<i>Tabla 5.1-3. Factor de Especificación Formación académica, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>205</i>
<i>Tabla 5.1-4. Factor de Especificación Requisito Legal, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>205</i>
<i>Tabla 5.1-5. Factor de Especificación Experiencia, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>206</i>
<i>Tabla 5.1-6. Factor de Especificación Supervisión Recibida, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>206</i>
<i>Tabla 5.1-7. Factor de Especificación Supervisión Ejercida, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>207</i>
<i>Tabla 5.1-8. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	<i>207</i>

<i>Tabla 5.1-9. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	208
<i>Tabla 5.1-10. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.....</i>	208
<i>Tabla 5.1-11. Factor de Especificación Responsabilidades por Fondos y Recursos Económicos, con descripción, gradación y ponderación de este.....</i>	209
<i>Tabla 5.1-12. Factor de Especificación Condiciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	210
<i>Tabla 5.1-13. Factor de Especificación Esfuerzo Físico, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	210
<i>Tabla 5.1-14. Factor de Especificación Esfuerzo Mental, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	211
<i>Tabla 5.1-15. Factor de Especificación Consecuencias del Error, con descripción, gradación y ponderación de este.</i>	211
<i>Tabla 5.1-16. Factor de Especificación Características Personales, con descripción, gradación y ponderación de este.....</i>	212
<i>Tabla 5.1-17. Evaluación de Cargos Mediante Manual, Matriz de Tabla Doble Entrada.</i>	213
<i>Tabla 5.1-18. Tabla de Trazado de Curva salarial.</i>	215
<i>Tabla 8.1-1. Grados de Supervisión Recibida</i>	228
<i>Tabla 8.1-2. Grados de Supervisión Ejercida</i>	229
<i>Tabla 8.1-3. Grados de Responsabilidad por Funciones</i>	230
<i>Tabla 8.1-4. Grados de Responsabilidad Por Relaciones de Trabajo.</i>	231
<i>Tabla 8.1-5. Grados de Responsabilidad por Equipo y Materiales.....</i>	231
<i>Tabla 8.1-6. Grados de Condiciones de Trabajo.</i>	233
<i>Tabla 8.1-7. Grados de Consecuencias del Error.</i>	234
<i>Tabla 8.1-8. Grados de Características Personales.</i>	235

<i>Tabla 8.1-9. Grados de Educación Formal.....</i>	<i>235</i>
<i>Tabla 8.1-10. Grados de Experiencia.....</i>	<i>236</i>
<i>Tabla 8.1-11. Grados de Requisito Legal.....</i>	<i>236</i>
<i>Tabla 8.3-1. Matriz de doble entrada, Etapa de Evaluación de Cargos Mediante el Manual.....</i>	<i>245</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.1-1. Escudo del cantón.....</i>	<i>6</i>
<i>Ilustración 1.1-2. Mapa del Centro de Puerto Viejo Sarapiquí.</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 1.1-3. Organigrama Estructural de la Municipalidad de Sarapiquí.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 1.1-4. Organigrama Estructural Propuesto de la Municipalidad de Sarapiquí.</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 2.1-1. Funciones de los Administradores.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración 2.4-1. Métodos de Recolección de Información.</i>	<i>33</i>
<i>Ilustración 2.4-2. Principales usos de la descripción de puestos.</i>	<i>35</i>
<i>Ilustración 2.5-1. La Composición del salario.....</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración 2.5-2. Elección de los factores de evaluación.</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 2.6-1. Fuentes de información.....</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 5.1-1. Gráfica de Trazado de Curva Salarial.</i>	<i>216</i>

1. INTRODUCCIÓN

La Municipalidad es una persona jurídica, que tiene autoridad en el cantón en el que reside y que atiende a los vecinos de ese cantón, por lo cual es necesario dar un servicio de calidad en todas las áreas que atiende. Para esto es necesario mantener a lo interno de la institución, una apropiada estructura enfocada en conseguir la misión y visión institucional propuestas.

Esta situación hace que sea necesario el realizar una serie de acciones, planes y estrategias, que permitan lograr lo anteriormente afirmado, enfocándose en obtener tecnología, recursos económicos, materiales y humanos, para así lograr el adecuado desarrollo de labores.

En este sentido, uno de los principales elementos que deben de considerarse, es el recurso humano con el que se cuenta, el cual permite obtener u alcanzar los objetivos esperados, por ello es fundamental conocer la posición de cada individuo dentro de la estructura orgánica institucional, conocer cuáles son los factores intrínsecos y extrínsecos de cada puesto y cualquier otra característica o condición bajo la cual debe laborar el capital humano del municipio, contribuyendo así a una mejor administración del mismo.

Por lo tanto, surge la necesidad de documentar la información perteneciente a los puestos, por lo que un Manual de Puestos, constituye una herramienta indispensable para reunir toda esta información, ya que en él se especifican detalladamente las funciones y responsabilidades atinentes a cada cargo, las condiciones en las que los ocupantes deberán desempeñar su trabajo, los requisitos que se le exigen y cualquier otra característica que contribuya a la adecuada definición de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la organización. Entendiendo esta situación, la municipalidad de Sarapiquí se ha dado a la tarea de registrar la información de los puestos desde el año 2003.

Otro tema que es importante en toda organización, y que va de la mano con las funciones, responsabilidades, riesgos, y demás factores que envuelven el cargo, es el tema de salarios; es por ello que mantener salarios competitivos, incentivos adecuados y prestaciones, es esencial en toda empresa o institución. Considerando lo anterior, la

Municipalidad de Sarapiquí, contempla ampliamente este tema en su Reglamento Autónomo de Organización y Servicio. Además, esta institución trata de ofrecer salarios competitivos a los funcionarios(as), efectuar reconocimiento de anualidades por el servicio prestado a otras instituciones públicas, así como otros incentivos que se dan a los colaboradores, para motivarlos a cumplir con los objetivos planteados y para enfocarlos en dar un servicio de calidad a los usuarios.

La valoración de puestos es una herramienta base, que se utiliza en las empresas para dar un posterior seguimiento a la administración de los salarios; la cual se confecciona a partir del manual de puestos institucional, de aquí radica la importancia de mantener este segundo instrumento actualizado.

Para dar un seguimiento a los esfuerzos que se han realizado en estos temas, es que el presente trabajo se enfoca en la propuesta de un primer escenario de Valoración de Cargos basado en un Manual de Puestos adecuado a las necesidades actuales de la Municipalidad de Sarapiquí. En este sentido, el objetivo primordial del estudio es el de brindar dos instrumentos; uno que se muestre con claridad las líneas de autoridad, los puestos, sus funciones, las responsabilidades, los requisitos, las destrezas y habilidades que debe de poseer una persona para desempeñar el puesto, entre otros (Manual de Puestos), y otro que permita utilizar la valoración de puestos, como instrumento base para la toma de decisiones, al realizar la comparación entre los salarios actuales y obtenidos, así como el utilizarla de base para la administración salarial (Valoración salarial).

Dentro de los objetivos que puede lograr la Municipalidad de Sarapiquí, al contar con los dos instrumentos previamente mencionados, son: determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, como base para la selección del personal, ubicar a los empleados en puestos adecuados, definir líneas de autoridad y responsabilidad en la organización, determinar niveles de desempeño, propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral, servir como guía para supervisar el trabajo de los subordinados, como guía para el empleado en el desempeño de sus funciones, para definir los montos de dinero que serán retribuidos a los colaboradores por la realización de sus labores, para la definición de nuevas políticas de incentivos y beneficios u otras prestaciones que se consideren por parte del municipio.

Se puede concluir que ambos instrumentos, son esenciales y si se les da un uso adecuado, proporcionarán el soporte necesario para llevar a cabo diversas actividades dentro este ayuntamiento, tanto a nivel institucional como funcional.

Se hace referencia a la estructura de este documento a continuación, el mismo contemplaseis capítulos:

El primer capítulo denominado generalidades de la investigación; hace referencia a aspectos generales de la Municipalidad de Sarapiquí tales como; antecedentes misión, visión, la estructura orgánica. Además, contiene el problema del estudio, la justificación del problema, los objetivos y los alcances y limitaciones de la misma.

El marco teórico es el segundo capítulo, el cual presenta la base teórica en la que se sustenta el presente estudio, específicamente en lo que concierne al Manual de Puestos y la Valoración de cargos, abarcando a la vez algunos términos administrativos y otros sobre metodología de la investigación.

Como tercer capítulo de este trabajo se presenta el marco metodológico, el cual contiene entre otros: el tipo de investigación, fuentes de información, etapas seguidas para la confección de las herramientas; mediante la metodología aplicada fue posible alcanzar el objetivo deseado, en este caso la confección de un Manual de Puestos y la Valoración de Puestos, para el municipio de Sarapiquí.

El quinto capítulo contiene el Manual de Puestos, donde se reflejan las características, responsabilidades, obligaciones, requisitos y tareas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional de la Municipalidad de Sarapiquí.

La valoración de Puestos se encuentra en el sexto capítulo, la cual además que se trabajó según la metodología de valoración por puntos, está basada en el manual de puestos propuesto.

La parte de conclusiones y recomendaciones corresponde al octavo apartado, donde se enumeran las principales conclusiones a las cuales fue posible llegar, gracias a la realización del proyecto y se presentan las recomendaciones que surgieron en la investigación.

En los últimos apartados, se contempla la literatura utilizada como referencia para la realización del proyecto, además de los apéndices y anexos, donde se presentan los instrumentos que se utilizaron en la recopilación de información necesaria y pertinente, requerida para darle solución al problema planteado.



CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

I. CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

En este capítulo, se presenta parte de la reseña histórica del Cantón de Sarapiquí, del mismo modo se señala parte de la historia del municipio de este territorio, situación que es relevante para lograr obtener información más detallada de la institución y de su trayectoria en el cantón. Además se incluyen los apartados del problema y justificación del estudio, objetivos del estudio, así mismo los alcances y limitaciones.

1.1. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Historia.

Costa Rica es un país, situado en América Central, territorialmente está dividido en Provincias (7), éstas en cantones (81), los cantones en distritos y los distritos en caseríos y barrios. El país tiene una extensión aproximada de 52.000 Km². Su organización política descansa en tres poderes, en su orden: Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial.

1.1.1.1. *Historia de Sarapiquí.*

Es el cantón décimo de la Provincia de Heredia y erigido como tal el 18 de noviembre de 1970. Tiene una extensión de 2.150 kilómetros cuadrados siendo el más extenso de la provincia y uno de los más grandes a nivel nacional. Su cabecera es la ciudad Puerto Viejo, la cual se ubica 87 kilómetros al norte de Heredia (Jelsoft Enterprises Ltd., 2000).

Según información obtenida en la página del municipio de Sarapiquí¹, su historia comienza en la época precolombina el territorio que actualmente corresponde al cantón de Sarapiquí, esta región estuvo

¹ www.sarapiqui.go.cr

Ilustración 1.1-1.
Escudo del cantón



Fuente: Sitio Web del municipio.

habitado por indígenas llamados votos, que ocuparon las llanuras del hoy llamado Sarapiquí.

Posterior a la independencia costarricense, fue de primordial preocupación de los gobernantes, el establecimiento de un puerto de altura en el litoral Caribe y una vía de acceso hacia la región. Se ofrecieron premios a los descubridores de caminos que pudieran conducir hacia esas costas; por la parte norte del país, hacia San Carlos, hacia Sarapiquí y otros lugares, siempre buscando el Río San Juan. Se requirió de mucho esfuerzo para lograr la apertura de la vereda de Sarapiquí, partiendo de la ciudad de Heredia y concluyendo en la margen oeste del Río Sarapiquí, para concluir en el sitio denominado como “El Muelle”.

En la ley 4671 de 18 de noviembre de 1970, en el segundo gobierno de don José Figueres Ferrer, al convertirse Sarapiquí en el Cantón Décimo de la Provincia de Heredia, el barrio Puerto Viejo adquirió el título de Ciudad, al designarse como cabecera del mismo.

El 17 de abril de 1972 se realizó la primera sesión del Concejo Municipal.

Distritos del Cantón:

Nombre	Cabecera
Puerto Viejo	Puerto Viejo
La Virgen	La Virgen
Horquetas	Horquetas
Llanuras de Gaspar	La Aldea
Cureña	Golfito

Tabla 1.1-1. Distritos del cantón de Sarapiquí.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos.

Límites del Cantón:

Al norte con la República de Nicaragua por medio del Río San Juan, al sur con el Cantón Central de Heredia, al este con el Cantón de Pococí y al oeste con el Cantón de San Carlos, Cantón Central de Alajuela y el Cantón de Grecia.

1.1.2. La Municipalidad².

Es el ente que representa al cantón, como Gobierno Local. Está encomendado para velar por el desarrollo de las comunidades que la conforman territorialmente.

Las instalaciones de la municipalidad en sus inicios (primeros seis meses de 1972), se encontraba a la par del embarcadero del Río Sarapiquí en un pequeño galerón³, después de 1973 a 1974 se estuvo en otro pequeño galerón, en donde para el 2010 se encuentra Importadora Monge y desde finales de 1974, se trasladó a las instalaciones donde para el 2010 todavía mantiene operaciones, obra realizada por el primer concejo Municipal por medio de fondos propios.

Conformada en su orden jerárquico primero por un Cuerpo Colegiado denominado Concejo Municipal, compuesto por siete regidores propietarios y siete suplentes, elegidos popularmente. Además está la figura del Síndico; representante de cada distrito quien en conjunto con el Concejo de Distrito instalado para cada distrito, propone al Concejo Municipal obras a realizar en sus comunidades así como la asignación de partidas “llamadas específicas” que gira el Gobierno Central.

Administrativamente se encuentra la figura del Alcalde quien ostenta el rango de Administrador General de la Municipalidad (para el presente año⁴ es Don Pedro Rojas Guzmán), quien es nombrado popularmente cada cuatro años en el mes de diciembre, pudiendo ser reelecto.

² Ver ANEXO 1. *Artículos del Código Municipal*, donde se define que es un Municipio por medio del Código Municipal.

³ Cobertizo o galera construido improvisadamente.

⁴ 2010.

Logotipo y Eslogan:**“Al servicio del cantón”****Ubicación Geográfica:**

Para el 2010, el palacio Municipalidad se encuentra ubicado a un costado del poder Judicial en el centro de Puerto Viejo en el Cantón de Sarapiquí. Se muestra la ubicación de la Municipalidad (circulo amarillo), a continuación:

Ilustración 1.1-2. Mapa del Centro de Puerto Viejo Sarapiquí.



Fuente: Sitio Web de la Cámara de Turismo de Sarapiquí.

Además, dentro de los servicios que se ofrecen por parte de la Municipalidad de Sarapiquí están:

- Aseo de vías y sitios públicos.
- Cementerio (a través de una Junta Administradora).

- Recolección y tratamiento de basura.
- Mantenimiento de caminos y calles.
- Ayuda comunal.

Además, el municipio tiene un presupuesto para el presente año (2010) de 782 millones de colones, sin embargo, esta suma supera los mil millones de colones, producto de asignaciones específicas.

Con lo anterior se tiene un panorama general del municipio, así para lograr ahondar en el tema de la municipalidad; se muestra el organigrama estructural con el que cuenta en el 2010 y una descripción de departamentos municipales.

1.1.3. Misión, Visión y Valores Municipales.

1.1.3.1. Misión

“Ser un gobierno local con autonomía propia, para el cumplimiento de sus fines, tal como establece el código municipal, gestora del desarrollo integral con capacidad de liderazgo, transparencia en sus acciones, mediante una adecuada organización administrativa, financiera y social, que propicia la participación democrática se sus ciudadanos en procura de una mejor calidad de vida de sus pobladores”.

1.1.3.2. Visión

“Visualizar un cantón progresista y saludable que dirige sus acciones a satisfacer las necesidades de sus habitantes y se convierta en eje principal de desarrollo, garantizando con el apoyo de un recurso humano capacitado, la consolidación administrativa y financiera para una mejor calidad de vida de nuestros habitantes.

La municipalidad se caracteriza por la mística de los funcionarios y los servicios de calidad que proporcionan el desarrollo local sostenible en el cantón”.

1.1.3.3. Valores Municipales.

Dentro de los valores más fuertes, que rigen en la Municipalidad de Sarapiquí son:

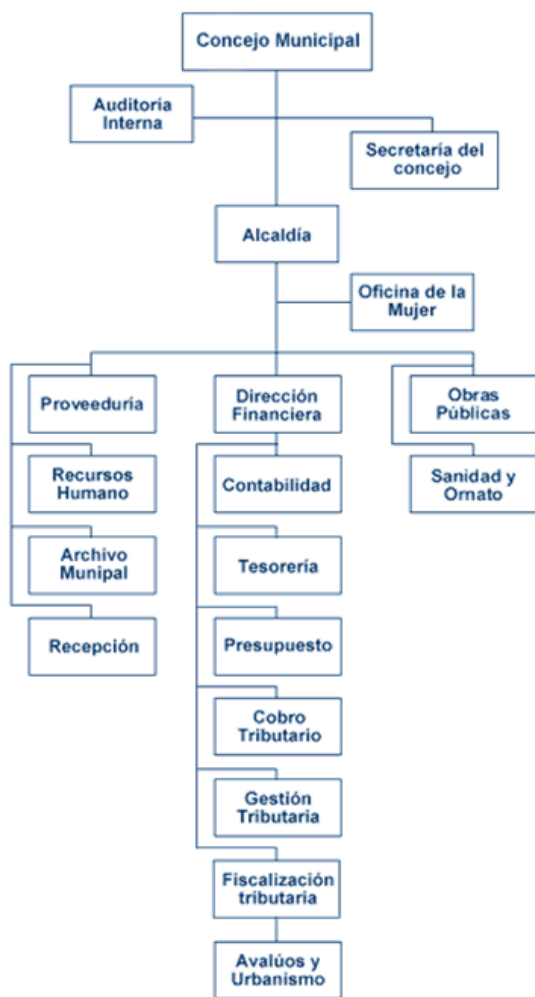
- Austeridad en los gastos administrativos.
- Transparencia total.
- Participación Ciudadana.

1.1.4. Organigrama del Municipio.

1.1.4.1. Organigrama Estructural Actual.

Se presenta el organigrama actual de la Municipalidad de Sarapiquí (según su sitio web), a continuación:

Ilustración 1.1-3. Organigrama Estructural de la Municipalidad de Sarapiquí.



Fuente: Sitio Web de la Municipalidad de Sarapiquí.

7 Departamentos Municipales Actuales:

Administrativo:	<p>Recursos Humanos. Alcaldía. Presupuesto. Proveeduría. Archivo Central. Limpieza y Aseo. Legal. Informática. Secretaría del Concejo. Auditoría Interna.</p>
Dirección Financiera:	<p>Jefatura Financiera. Cobros. Administración tributaria. Valoración. Ingeniería. Fiscalización. Contabilidad. Tesorería.</p>
Servicios Comunes:	<p>Recolección y Tratamiento de desechos sólidos. Caminos y calles. Sociales complementarios (Oficina de la Mujer). Educativos culturales y deportivos. Aportes a proyectos comunales. Mantenimiento de Edificios.</p>
Infraestructura Vial y Comunal:	<p>Unidad técnica. Maquinaria Municipal. Ingeniería y relación comunal.</p>

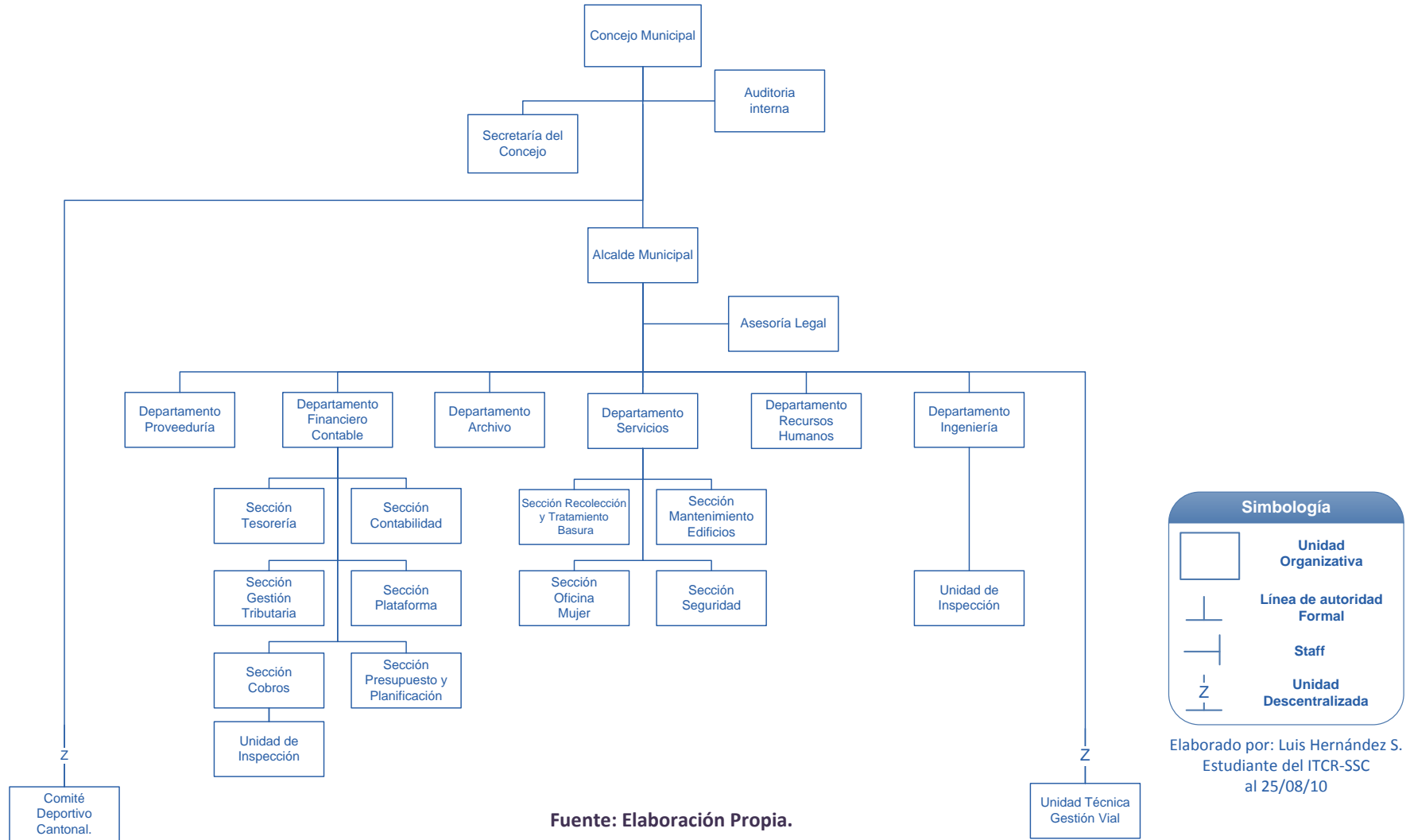
Tabla 1.1-2. Departamentos Municipales.

Fuente: Sitio Web de la Municipalidad de Sarapiquí

Se presenta a continuación, una propuesta con modificaciones al organigrama estructural y a los departamentos manejados por este municipio; esto al realizar un análisis de la estructura y departamentos municipales.

1.1.4.2. *Organigrama Estructural Propuesto.*

Ilustración 1.1-4. Organigrama Estructural Propuesto de la Municipalidad de Sarapiquí.



Departamentos Municipales Propuestos.

DEPARTAMENTOS	SECCIONES	UNIDAD
Proveeduría	----	---
Financiero Contable	Tesorería. Contabilidad. Gestión tributaria. Plataformas. Cobros. Presupuesto y Planificación.	Inspección.
Ingeniería	----	Inspección.
Servicios	Recolección y Tratamiento Basura. Mantenimiento de edificios. Oficina de la mujer. Seguridad.	----
Recursos Humanos	---	----
Archivo	---	----
Unida Técnica de Gestión Vial	Promoción social. Asistencia técnica. Inspección. Jefatura de maquinaria.	Operaciones.

Tabla 1.1-3. Departamentos Municipales Propuesto.

Fuente: Elaboración propia a partir de organigrama propuesto.

1.2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.2.1. Problema de estudio.

La Municipalidad de Sarapiquí no cuenta con un manual descriptivo y de valoración de puestos actualizado y apegado a las necesidades de la institución, que evidencie la estructura salarial y de puestos existente en este gobierno local.

1.2.2. Justificación del Problema.

La Municipalidad de Sarapiquí en el 2010, cuenta con una fuerza laboral de sesenta miembros, y su manual de puestos vigente fue realizado en el año 2008. El artículo 23 del Código Municipal, establece que debe de realizarse un estudio integral del manual, al menos cada dos años. Es por esto que surge la necesidad por parte del departamento de Recursos Humanos de actualizar este manual. Otro elemento que justifica este trabajo es el hecho de que la estructura que posee actualmente el Manual, es difícil de comprender, dada la forma en cómo está organizada la información.

Con la actualización, se pretende realizar algunas modificaciones a determinados puestos, que a lo largo de estos dos años, han cambiado para ajustarse a las necesidades del municipio y que ameritan ser actualizados, esto para evitar confusiones posteriores.

Así mismo, no poseen en el ayuntamiento, un documento formal que respalde la valoración de los puestos, por lo que con el manual propuesto como base, se realizará la valoración correspondiente que les facilite la administración salarial.

Si bien es cierto que las labores que se realizan para beneficio de todos los habitantes del cantón son prioridad, también es de suma importancia como en cualquier otra empresa mantener de forma congruente toda su estructura interna, para garantizar una función eficiente y brindar los servicios adecuadamente a todos los usuarios de este ente.

Por esto, es necesario adecuar el manual e igualmente la estructura salarial manejadas, con el fin de actualizar estos instrumentos que son herramientas de apoyo en la gestión del recurso humano y promueven el equilibrio interno de los salarios.

1.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

1.3.1. Objetivo General.

1. Contribuir con el mejoramiento de la Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad de Sarapiquí, mediante una propuesta de valoración de cargos basada en un manual de puestos adecuado a las necesidades actuales del municipio.

1.3.2. Objetivo Específicos.

1. Analizar la estructura orgánica del Municipio de Sarapiquí, para actualizarla según la situación actual de la municipalidad.
2. Analizar la situación del manual de cargos existente, con el fin de adecuarlo a las necesidades actuales, de la Municipalidad de Sarapiquí.
3. Actualizar el manual de cargo, según la reestructuración que se plantee para tal efecto.
4. Proponer una valoración de cargos basados en el manual de puestos que se rediseñe y actualice.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Alcances.

Para llevar a cabo el presente proyecto, se definió la realización del manual de puestos municipal (se incluyeron cada uno de los perfiles de puestos existentes en la estructura organizacional con que cuenta; siendo 33 puestos de trabajo), también se definió realizar la valoración de puestos, mediante el método de evaluación por puntos, tomando el manual propuesto como insumo de esta, asimismo se desarrolló un primer escenario presupuestario basado en la valoración realizada.

En el manual no se incluyen los puestos del Alcalde Municipal, ni el Vicealcalde; debido a que las funciones de ambos se estipulan en el código municipal, situación por la cual no se ha incluido anteriormente en los manuales realizados en el municipio. Además no se contemplan el Promotor Deportivo, ni el Auxiliar de Archivo Digital, puesto que se eliminaron las plazas y los ocupantes trasladaron a otros puestos con los que cuenta el ayuntamiento.

1.4.2. Limitaciones.

Como punto de interés de la Municipalidad de Sarapiquí, fue el lograr confrontar el manual de puestos del municipio (elaborado en el 2008) con el de otros ayuntamientos, esto para comparar y determinar posibles mejoras de este, por tanto en el desarrollo del presente proyecto se trató de conseguir en otras municipalidades ese documento, pero no fue posible lograrlo. Lo anterior se dio debido a que en la mayoría de estas instituciones se estaba reestructurando el manual por la antigüedad de los mismos o bien se habían presentado casos en que se plagiaba la información del manual, situación por la cual se rehusaron en facilitar dicho documento.

Este fue un factor limitante, en el sentido que no se pudo comparar o retroalimentar con modelos que pudieron aportar características valiosas para la presente propuesta.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II. CAPITULO II. MARCO TEORICO

Se detalla el marco teórico empleado, para lograr una profundización de las metodologías y conceptos utilizados para el desarrollo del trabajo, basándose en literatura existente recabada por diferentes autores; dicha información, pretende dar al lector un mayor fundamento sobre el trabajo realizado.

2.1. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.1.1. Definición.

Existen muchas definiciones sobre este concepto; tales como los que afirman que es un arte y otros una ciencia, no obstante una de las definiciones más aceptadas es la propuesta por Koontz y Weihrich (2004, pág. 6), quienes sostienen que la administración *“es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”*.

Sin importar la naturaleza de la organización o la actividad que realice, sin una adecuada administración de sus recursos, funciones y capital (humano y económico), la empresa no logrará prosperar y eventualmente deberá finalizar sus operaciones; de aquí surge la importancia de llevar una gestión oportuna e integral de las diferentes áreas que conforman la institución y para ello se deben de realizar diversas funciones y en diversos campos de acción.

2.1.2. Funciones de los Administradores.

Según Koontz y Weihrich (2004, págs. 30-32), *“las funciones de los administradores establecen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos”*.

Por lo tanto dentro de las funciones relacionadas al quehacer diario, se identifican cinco grandes actividades básicas:

Ilustración 2.1-1. Funciones de los Administradores

FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES**1. Planeación**

Es el primer paso e *“implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas”*.

Por tanto en esta etapa se deben establecer pautas a seguir, de tal manera que contribuyan al logro de las metas establecidas.

2. Organización

Esta función de los administradores *“es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas”*.

3. Integración de personal

“Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el reclutamiento, selección, ubicación, entre otros, tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas”.

4. Dirección

La dirección “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”.

Al guiar las operaciones de una organización permite que todos los individuos se concentren hacia un punto en particular, para así obtener las aspiraciones organizacionales.

5. Control

En esta actividad radica en “medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes”.

Resumidamente se confronta el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de estándares y ayuda a corregirlos.

Fuente: Koontz y Weihrich (2004, págs. 30-32)

Con lo anterior se puede afirmar que la administración es aplicable a cualquier organización, sean empresas grandes o pequeñas, a empresas lucrativas y a las no lucrativas, del mismo modo a industrias manufactureras así como a las de servicio.

Los administrativos deben emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo promoviendo así una integración de los recursos de la organización (tanto humana como técnica), para el logro de los objetivos planteados por esta.

Según Chiavenato (2000, pág. 53) *“las personas pasan la mayor parte de su vida en las organizaciones”*, además afirma que *“una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes”*. Es por eso que el administrar, cuando hay un grupo de personas, es esencial, ya que si no se hace, puede resultar que se busquen objetivos individuales.

“Las personas son el recurso más valioso en las organizaciones y el tratarlas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivaciones, etc.) o como recursos (dotadas de habilidades, capacidad y conocimientos, etc.) es un dilema” (Chiavenato I. , 2000, pág. 103).

Por tanto, el talento humano de las personas se debe gestionar y esta es una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

2.2. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

2.2.1. Concepto.

Existen varios conceptos relacionados a la Administración de Recursos Humanos (ARH), dentro de los cuales se encuentran:

- La administración de recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formulación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Ulrich, 1997, págs. 39-40).

- “La Administración de Personal, son las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar” (Desler, 2001, pág. 2).

Si bien todas estas definiciones divergen en algunos puntos, todas ellas coinciden en la necesidad de administrar o gestionar al “personal” o “recurso humano” con el que cuenta la organización.

En sí, la ARH, es esencial en toda empresa, ya que de esta función dependerá el tener personas calificadas dentro de la compañía para lograr los objetivos de la misma. Teniendo la posibilidad de llevar a cabo las diferentes funciones de personal de la mejor manera posible.

2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Chiavenato (2009, págs. 11-13), afirma que *“las organizaciones con éxito, solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos los grupos de interés, principalmente de los empleados”*.

La Administración de los Recursos Humanos, es la función que permite la cooperación eficaz de las personas para el logro de objetivos organizacionales e individuales y los objetivos que persigue son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Con los cambios que se presentan actualmente en el ámbito empresarial y la tendencia a la globalización, ha traído grandes cambios a las organizaciones y a su estructura,

buscando sobrevivir al mercado, las empresas han descubierto que su motor o “espina dorsal” son sus empleados quienes aportan inteligencia y racionalidad en las decisiones, por lo que los objetivos propuestos por Chiavenato en la ARH, son con los que se debe trabajar en estas décadas para lograr que la empresa prospere en sus operaciones.

2.2.3. Los Procesos de la Gestión del Talento Humano.

Según Chiavenato (2009, págs. 15-16), los seis procesos de la gestión del talento humano son:

- Integrar Personas.
- Organizar Personas.
- Recompensar personas.
- Desarrollar a las Personas.
- Retener a las Personas.
- Auditar a las Personas.

Para facilitar estos procesos, se puede confeccionar manuales que se pueden aplicar posteriormente en cualquiera de los procesos antes mencionados y con ello evitar el desperdicio de tiempo y de recursos.

Dichos manuales no solo van a brindar el conocimiento detallado de todos los procedimientos, además van a servir como instrumento de evaluación para mejorar, cambiar y actualizar procedimientos o procesos.

2.3. MANUAL

2.3.1. Concepto.

“Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables” (Anderson Velásquez, 2009).

Según el Diccionario de la Lengua Española un manual es algo *“Fácil de manejar”*.

En las afirmaciones se nota que en un manual, existe una serie de información que le permite tomar decisiones a la empresa, al departamento o funcionarios acerca de información relacionada a determinado aspecto, previamente recolectada, que se encuentra documentada, y que facilita las tareas.

2.3.2. Tipos de Manuales.

Según Anderson Velásquez (2009), existen varios tipos de manuales, que pueden ser confeccionados en una organización sin importar su naturaleza o tipo, dentro de los manuales que se pueden encontrar en una empresa están:

- Manual de Funciones.
- Manual de Organización.
- Manual de políticas.
- Manual de Procedimientos.
- Manual de Puestos.
- Manual Técnico.

Otro tipo de manual empleado es el manual descriptivo de puestos, el cual es utilizado en el presente trabajo.

2.3.3. Manual de Descripción y Análisis de Puestos.

Conocido también como Manual De Puestos o Manual de Clases de Puesto.

Un Manual de Descripción y Análisis de Puestos, es un *“Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo*

de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización". (Businesscol).

Esta es una herramienta muy utilizada en la actualidad por muchas organizaciones, sin importar su naturaleza, además funciona en la mayoría de las funciones de la Administración de Recursos Humanos (ARH), como lo son el reclutamiento y selección, inducción, compensación, entre otros.

2.3.3.1. Puesto o Cargo.

"Conjunto de funciones (tareas⁵ o atribuciones⁶) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas" (Chiavenato I. , 2000, págs. 291-292).

Para la organización, el puesto es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales. Para la persona, el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 203).

Chiavenato (2009, pág. 205) asegura además que el puesto *"es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o división en que está situado"*.

Los puestos son parte de la estructura de toda organización, puesto que el trabajo no se hace al azar, ya que previamente se realizó una distribución de tareas. Los puestos contienen esas tareas y un conjunto de puestos relacionados forman un departamento o división.

⁵ Actividad individual que realiza el ocupante del cargo, en general asignada a cargos simples y rutinarios.

⁶ Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo, es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.

Así las personas a lo largo de su trayectoria profesional siempre ocuparán un puesto en la empresa, pero para definir el contenido de los cargos se debe de realizar una Descripción y análisis de puestos.

2.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS.

Estos conceptos permiten determinar para todos los puestos organizacionales, las características y requerimientos necesarios que pertenecen y se demandan para lograr ocuparlos.

El su libro Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009, pág. 222) dice lo siguiente:

2.4.1.1. Descripción de Puestos.

Significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. En resumen es un retrato simplificado del contenido y de las responsabilidades principales del puesto.

Por su parte David A. de Cenzo y Stephen P. Robbins (1996, pág. 141), comentan que este término, se refiere a una descripción de lo que hace el ocupante del puesto, de como lo hace y por qué lo hace.

Componentes de una Descripción de Puestos:

La descripción de cada puesto debe representar el trabajo y las responsabilidades de la manera más clara posible. Aunque no existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto Desler (2001, págs. 99-102), señala que la mayoría de ellas contienen las siguientes partes:

a) Identificación del Puesto.

Es la sección donde se ubica al empleado dentro de la organización, el cual incluye: título del puesto, situación del puesto (permite identificar si el puesto está vacante o no), fecha de su elaboración, elaborada por (permite identificar quién fue la persona que realizó la descripción), ubicación del puesto en términos de planta (sección, departamento, o división a la que pertenece el puesto) y nombre del supervisor (si existe).

Sherman y Bohlander (1994, pág. 75), mencionan en su libro que a veces la sección de identificación de puestos refleja a los puestos codificados, para facilitar la ubicación del puesto por medio del código.

b) Resumen del Puesto.

Es una idea general de la función del puesto y el objetivo de la tarea básica del mismo, es definir el puesto.

c) Relaciones.

En varias ocasiones se refleja las relaciones que posee el ocupante del puesto, tanto con las personas internas como externas de la empresa. Se puede decir, por ejemplo que la persona: informa a alguien, supervisa a ciertas personas, trabaja con otras personas y fuera de la compañía se relaciona con otras agencias, oficinas y vendedores.

d) Responsabilidades y Obligaciones.

Este apartado está conformado por todas aquellas responsabilidades y obligaciones del puesto. Debe definir los límites de la autoridad de la persona que ocupa el puesto, la autoridad que posee para tomar ciertas decisiones, la supervisión directa que tenga de otro personal y las limitaciones del presupuesto (en caso de que aplique).

e) Estándares del Desempeño.

Ciertas descripciones de puestos contienen dicha sección. Aquí, se determina los estándares que debe alcanzar un empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades que tenga.

f) Condiciones Laborales y Entorno Físico.

Esta sección está compuesta por la naturaleza de las características del lugar donde se efectúan las tareas. Incluyendo elementos tales como: el nivel de ruido, la iluminación, la temperatura, la peligrosidad, entre otros).

g) Especificaciones del Puesto.

Según Sherman y Bohlander (1994, pág. 76), este apartado define la habilidad que se requiere para llevar a cabo el trabajo y las exigencias físicas del trabajo para el empleado que lo desempeña.

2.4.1.2. Análisis de Puestos.

Analizar un puesto significa, detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto. Este se hace a partir de la descripción de puestos.

Otro punto de vista es, *“el análisis de puestos es una información en tanto de lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos capacidades y habilidades que debe de tener para desempeñar el puesto correctamente”* (Cenzo & Robbins, 1996, pág. 136).

Como se observa ambas definiciones tiene un estrecha relación hay que dejar claro que en la primera definición (descripción de cargos), los autores coinciden en que se orienta hacia el contenido del puesto ósea lo que el ocupante hace, como lo hace cuando lo hace y por qué lo hace, por su parte para la segunda definición (análisis de cargos) los autores armonizan en que el análisis de puestos trata de determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que debe de tener en ese puesto y la forma en la cual debe de realizar la labor.

Estructura del Análisis de Cargos:

a) Requisitos Intelectuales.

Estos requisitos están relacionados con las exigencias del cargo, en lo que concierne a los requisitos intelectuales que el posible empleado debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Los factores de especificación que se encuentran en dichos requisitos son: instrucción básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias, entre otros.

b) Requisitos Físicos.

Estos requisitos son los que están relacionados con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental, que requiere el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Los factores de especificación de los requisitos físicos son: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y complexión (naturaleza) física necesaria, entre otros.

c) Responsabilidades Implícitas.

Es la responsabilidad que el aspirante del cargo posee, además del trabajo normal y sus atribuciones, con todo lo que a la empresa concierne. Los factores de especificación relacionados con las responsabilidades implícitas son: supervisión de personal, material, herramientas o equipos, dinero, títulos o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

d) Condiciones de Trabajo.

Tiene que ver con las condiciones del sitio donde se lleva a cabo el trabajo y sus alrededores, que pueden de una u otra manera hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos. Los dos factores de especificación de las condiciones de trabajo son: ambiente de trabajo y riesgos.

Etapas del Análisis de Cargos.

Para llevar a cabo el análisis de cargos se deben de seguir una serie de etapas, las cuales ayudarán a alcanzar de manera eficiente y satisfactoria el objetivo previsto. Chiavenato (2000, págs. 343-346), señala que existen tres etapas para realizar el análisis de cargos, las cuales son:

(a) Etapa de Planeación.

En esta fase lo que se hace es planear adecuadamente todo el proceso del análisis de puestos. Para realizar esta etapa se deben de seguir los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que deben describirse.

- Elaboración del organigrama y ubicación de los cargos en este.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse.
- Selección de los factores de especificación que se utilizarán para el análisis, considerando dos criterios el de universalidad (los factores deben estar presentes en la totalidad o al menos 75% de los cargos o deja de ser adecuado) y criterio de discriminación (los factores deben variar según el cargo, no pueden ser constantes o uniformes).
 - Dimensionamiento de los factores de especificación; definiendo un límite inferior y uno superior. **Ejemplo.** Educación básica necesaria, puede estar entre primaria incompleta y Bachillerato en Educación Diversificada.
 - Gradación de los factores de especificación, por lo general se definen entre 4 y 6 grados a utilizar. **Ejemplo.** Experiencia: No requiere experiencia, menos de 3 meses, De 3 a menos de 6 meses, de 6 meses a 1 año.

e) Etapa de Preparación.

En la fase de preparación, se organizan las personas, los esquemas y los materiales que se requerirán para seguir con el trabajo, como se muestra: el reclutamiento, la selección y el entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo, la preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, entre otros), la disposición del ambiente, recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, herramientas, formularios, materiales, etc. Utilizados por los ocupantes de los cargos).

No obstante, estas dos primeras etapas pueden desarrollarse al mismo tiempo, con lo cual se avanza para pasar a las siguientes etapas que son un poco más lentas.

f) Etapa de Ejecución.

Esta es la etapa en donde se realiza tanto la recolección de todos los datos relacionados a los puestos, como el análisis de esa información recolectada.

Se detalla:

- Recolección de datos sobre los cargos
- Selección de los datos obtenidos
- Revisión provisional del análisis
- Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato
- Redacción definitiva del análisis de puestos
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo.

2.4.1.3. Métodos para Reunir Información para el Análisis de Puestos:

Una vez que se ha reunido información de los antecedentes y que ha sido identificado el puesto que se analizará, el siguiente paso, es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de esa posición.

Los métodos más utilizados para la obtención de la información para el análisis del puesto son:

Ilustración 2.4-1. Métodos de Recolección de Información.



Fuente: Chiavenato (2000, págs. 343-346).

Al utilizar estos métodos se buscan lograr objetivos en la descripción y análisis de cargos.

2.4.1.4. Objetivos del Análisis y Descripción de Puestos

Según Chiavenato (2000, p. 348), los objetivos que se desean lograr con el análisis y descripción de puestos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios de puestos vacantes, como base para el reclutamiento.
- Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.

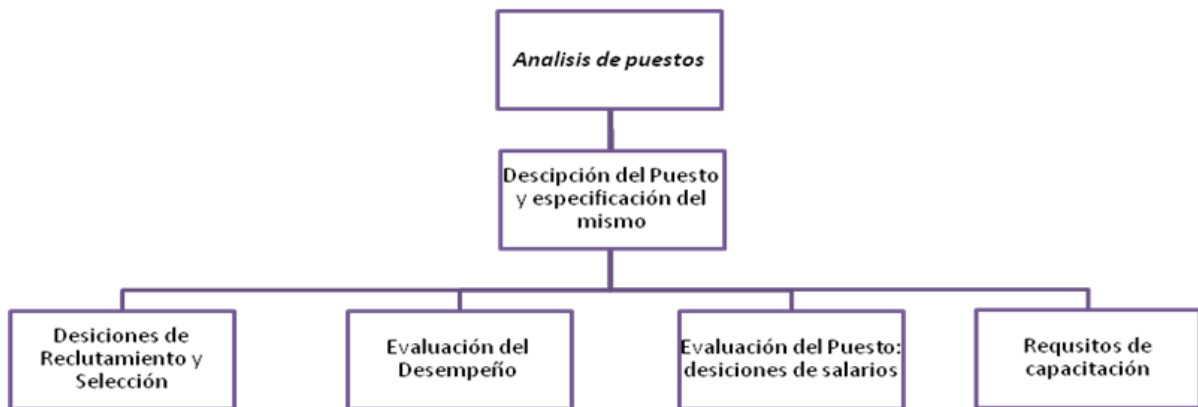
Además de estos objetivos ya mencionados, la descripción y el análisis de los cargos, ayudan en cuanto a:

- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministra a la sección de higiene y seguridad laboral, los datos necesarios para minimizar riesgos.
- Dependiendo del seguimiento dado al manual, puede usarse de base para la administración de salarios.
- Permite determinar las cargas de trabajo a las que se enfrenta el trabajador, responsabilidades manejadas en el puesto, entre otras las cuales pueden variar de empresa a empresa por la descripción y análisis de interés que se le quiera dar al manual.
- Puntualiza las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para establecer responsabilidades, para evitar duplicidad y omisiones en las labores.
- Asiste a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propicia la uniformidad en el trabajo.
- Facilita el entrenamiento del nuevo personal y reducen el periodo de capacitación.

- Funciona como herramienta para complementar el manual de organización, si se decide realizar este, en la empresa.

2.4.1.5. Principales usos de la Descripción y Análisis de Puestos:

Ilustración 2.4-2. Principales usos de la descripción de puestos.



Fuente: (Desler, 2001, pág. 85)

a) Mantenimiento del Manual de Puestos:

Para mantener el Manual de Puestos debidamente actualizado, se deben de efectuar revisiones periódicas, con el fin de realizar los ajustes pertinentes, principalmente cuando se presentan situaciones como:

- **Nuevos Puestos.**

Se debe de empezar por realizar el respectivo análisis del puesto, a través del cuestionario, posteriormente se redacta el informe siguiendo el formato establecido y se incluye de forma definitiva en el manual.

- **Desaparición de Puestos.**

En este caso, sólo se elimina del Manual de Puestos.

- ***Nuevas Funciones o Responsabilidades.***

Cuando se presenta este caso, se deben agregar las nuevas funciones a la descripción del puesto y definir de nuevo los requisitos, si así fuera necesario.

Como se expresa en los objetivos antes señalados de la descripción y análisis de cargos, puede dársele seguimiento al manual elaborado y utilizarse como base para la administración salarial de la organización, por lo que el tema de remuneración es de suma importancia en este sentido.

2.5. REMUNERACIÓN

Un tema sin duda muy amplio, en el cual existen muchas leyes y reglamentos que deben de considerarse cuando de este tema se trata.

En todas las empresas se habla de remuneración y para penetrar en este tema con mayor apropiación, el autor Idalberto Chiavenato (2009, págs. 283-301) hace referencia amplia sobre este tema; Se detalla parte de esa información:

2.5.1. Concepto.

Paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

2.5.2. Componentes.

La remuneración tiene tres componentes y estos son:

Remuneración Básica.

Es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o salario por hora.

Incentivos Salariales.

Estos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación por resultados, son algunos ejemplos a citar.

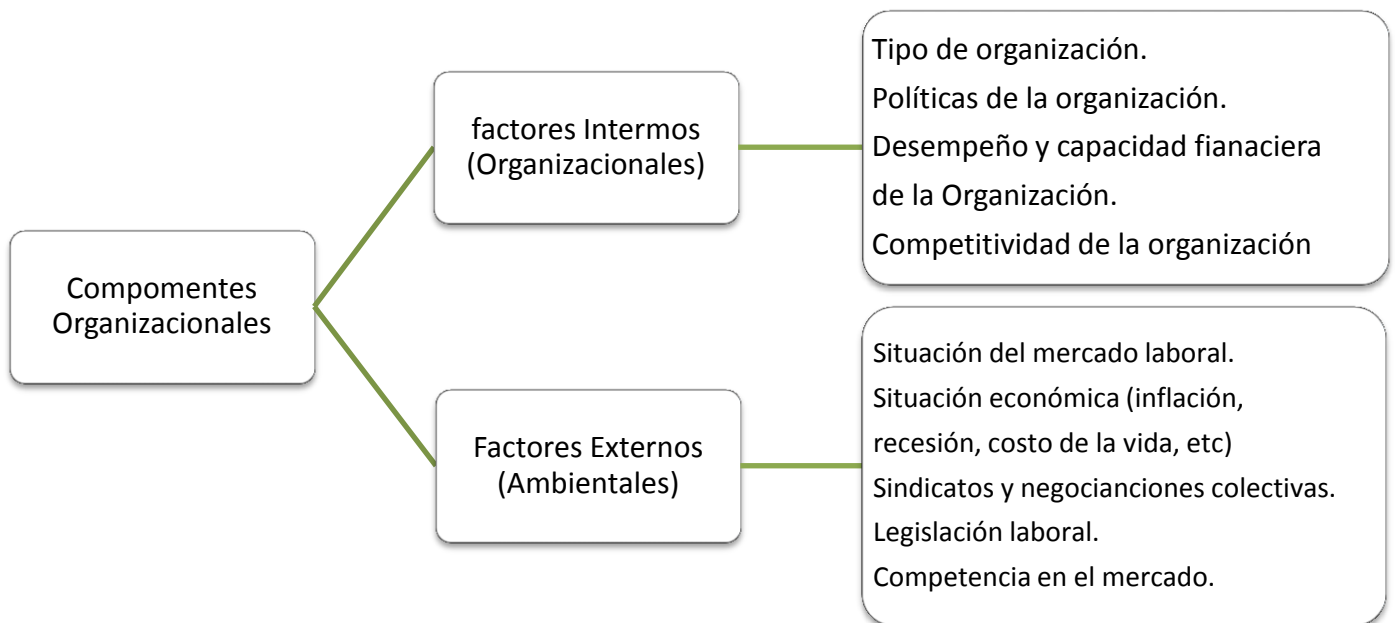
Las Prestaciones.

Conocidos también como beneficios, algunos ejemplos son los seguros de vida, becas, horarios, etc.

Estos componentes se ven afectados por la composición de salarios que envuelven la organización en la que se desempeña labores.

2.5.3. La composición de los Salarios.

Ilustración 2.5-1. La Composición del salario



Fuente: Chiavenato (2009, pág. 288).

Al conocer estos factores que intervienen en la composición salarial, los cuales son variados y varían de una empresa a otra, es importante plantear o mantener una gestión eficiente de estos, para evitar con ello incumplir leyes o que lo empleados la perciban como injusta.

2.5.4. Administración de Salarios.

Cuando se habla de administración salarial, se hace hincapié en la importancia de mantener una coherencia en los salarios ofrecidos en la organización en relación con las funciones desempeñadas, para que sean atractivos a los posibles candidatos a ocupar los puestos y que esté en la posibilidad de la empresa el poder pagarlos.

Según Chiavenato (2009, pág. 292), este concepto se define como *“Conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”*.

Para conseguir esto, es necesario establecer dos formas de equilibrio, las cuales conllevan a mantener una mejor coherencia salarial dentro de la organización:

a) Equilibrio Interno:

Para cumplir con este primer aspecto es necesario el tener coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización, o sea que se le pague a los colaboradores en justa medida por las labores realizadas, se debe de tener cuidado en que esto sea percibido como injusto ya que podría ocasionar la renuncia de los colaboradores.

Por lo que el equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien estructurada, en todos los puestos de la organización; se logra al aplicar la información obtenida a través de la **clasificación y valoración de cargos**, la cual está basada generalmente en un programa de **descripción y análisis de cargos** definido previamente en la institución.

b) Equilibrio Externo:

Posterior al equilibrio externo, debe de buscarse una coherencia externa entre los salarios ofrecidos a los cargos con los que se cuenta en la empresa como los de otras empresas. Este se alcanza a través de la información obtenida de la **investigación salarial**; la cual es el investigar los salarios de otras empresas similares a la empresa de interés, para compararlos posteriormente y determinar las diferencias existentes.

Lo anterior se realiza para conseguir objetivos específicos que ayuden en la gestión de la compañía y para la mejora en la competitividad de la misma.

2.5.4.1. *Objetivos de la Administración de Salarios.*

La remuneración en una organización se debe diseñar para que cumpla con varios de los siguientes objetivos:

- Motivación y compromiso del personal.
- Aumento de la productividad.
- Control de costos.
- Tratamiento justo de los empleados.
- Cumplimiento de la legislación.

Ya que todos estos objetivos, afectan de una u otra manera el accionar de la compañía, además es necesario velar por el cumplimiento del mayor número de ellos.

Pero para definir la administración de salarios, es necesario realizar una evaluación y clasificación de cargos, que son las pautas a seguir para así poder definir el equilibrio interno y externo que requiere.

2.5.5. Evaluación y Clasificación de Cargos.

Se realizan para garantizar el equilibrio interno de los salarios. Se realizan por medio de una comparación sistemática y consistente de los puestos organizacionales (Chiavenato I. , 2000, pág. 415).

Esta etapa puede desarrollarse en el manual de puestos de la empresa, lo que facilita el desarrollo de esta etapa y la etapa de valoración de cargos; la cual es posterior a esta.

2.5.5.1. *La Evaluación de Cargos.*

Proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de salarios de diversos puestos. (Chiavenato I. , 2000, pág. 415).

Usualmente se utilizan factores y grados, los cuales varían de un puesto a otro, así como el darle una gradación a estos; para llegar a la clasificación de los puestos.

2.5.5.2. Clasificación de Cargos.

Es un proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases, que se utilice como base para la estructura de salarios. (Chiavenato I. , 2000, pág. 415).

Lo que permite a la empresa identificar cual debería ser el monto pagado por cada puesto y esto se puede comparar con la estructura salarial actual y con ello determinar si los salarios están subvalorados, están correctos o en su defecto se encuentran sobrevalorados, determinado con ello posibles mejoras a realizar en los salarios.

Lo que se pretende es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la empresa. Y para esto se pueden utilizar alguno de los métodos que se presentan:

Métodos Para la Evaluación de Cargos o Valoración de Puestos

Dentro de los métodos que se pueden utilizar para la evaluación de los puestos están el método de jerarquización o escalonamiento simple, método de categorías predeterminadas, método de comparación por factores (Chiavenato I. , 2000, págs. 417-428).

Además de estos métodos está el método de evaluación por puntos, el cual se muestra:

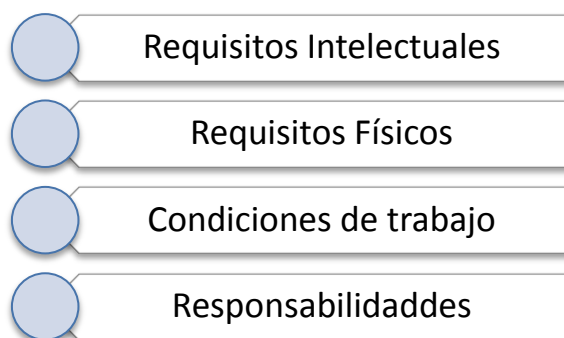
a) Método de Evaluación por Puntos:

Es el más utilizado a nivel mundial, es completamente analítico puesto que los cargos se comparan mediante los factores de evaluación con los valores en puntos. se puede también considerar como una técnica cuantitativa por el hecho de atribuir valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se suman los valores obtenidos para alcanzar un valor total en cada puesto. Según Chiavenato (2000, págs. 428-437), las etapas que lo componen son:

i. Elección de los Factores de Evaluación.

Sirven como criterios para la comparación y evaluación de los puestos, es recomendable utilizar pocos factores para evaluar todos los puestos, para escoger estos factores se debe de considerar dos características universalidad⁷ y variabilidad⁸, dentro de los más utilizados están:

Ilustración 2.5-2. Elección de los factores de evaluación.



Fuente: Chiavenato (2000, pág. 428)

ii. Ponderación de los Factores de Especificación.

Se realiza de acuerdo a su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución de los cargos, y requieren ajustes compensatorios, en la mayoría de las ocasiones se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. La suma de los factores debe ser igual a 100.

iii. Montaje de la Escala de Puntos.

En esta etapa hay que atribuir valores numéricos (puntos) a los diferentes grados de cada factor. La idea es establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados, se pueden utilizar progresiones aritméticas, geométricas o arbitrarias.

⁷ Estar presente en todos los puestos.

⁸ Presentar diferentes valores en cada puesto.

iv. *Montaje Manual de la Evaluación de cargos.*

Es una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos, por ejemplo, si se sabe leer y escribir, si se tiene primaria completa, si ha cumplido con bachillerato, etc.

v. *Evaluación de los Cargos Mediante el Manual de Evaluación.*

Con el manual de evaluación se procede a evaluar los cargos, se toma cada factor y se compara en todos los puestos. En general se utiliza un formulario de doble entrada. En esta etapa cada cargo corresponde a un valor en puntos como se observa en la siguiente ilustración:

Tabla 2.5-1. Modelo de formulario de doble entrada para evaluación de cargos

Factores de evaluación Cargos	Instrucción		Experiencia		Ambiente de trabajo		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos		Grados	Puntos	
Digitador	B	30	A	25	A	6	183
Secretario auxiliar	C	45	B	50	A	6	263
Secretario especializado	C	45	C	75	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	A	6	547
Auxiliar de importación	D	60	D	100	A	6	436

Fuente: Chiavenato (2000, pág. 433).

vi. *Trazado de la Curva Salarial.*

En este pasa de los puntos, a valores monetarios. Los valores en puntos de los cargos nunca son perfectamente exactos y funcionan como líneas de muestra en la relativa dispersión de los cargos.

Para lograr esto, se debe correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante (si hay varias personas en el cargo se saca el salario medio), para posteriormente dibujar una gráfica donde se expresan ambos valores.

La línea puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadísticas de los mínimos cuadrados, el ajuste de la línea de tendencia por el método de mínimos cuadrados implica el análisis de correlación de dos variables.

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación $y_c = a + bx$.

En Microsoft Office Excel, se puede generar esta ecuación de manera automática, lo que facilita a su vez la graficación y la definición salarial posterior.

Una vez dibujada la línea de tendencia de salarios, se verifica la tendencia de dispersión de estos; si están cerca de la línea de tendencia central o están alejados de esta (por encima o por debajo), logrando determinar si están subvalorados o sobrevalorados, luego se procede a sustituir los valores “x” de la ecuación antes mencionada, para así definir el valor salarial de cada puesto. Además se debe de comparar con el valor actual del salario, para ver las diferencias existentes entre el salario propuesto y el salario actual.

Para darle validez esta dística a la gráfica obtenida, se puede utilizar un instrumento denominado como coeficiente de correlación, para las dos variables utilizadas (cantidad de puntos obtenidos y salario actual pagado)

2.5.5.3. *Coeficiente de correlación*

Es una medida descriptiva de la intensidad de asociación entre dos variables “x” y “y”. Los valores del coeficiente de correlación siempre están entre -1 y 1. Un valor de +1 indica que las dos variables, tiene una relación lineal positiva perfecta. Esto es todos los puntos dados; están en una recta con pendiente positiva. Un valor de -1 indica que “x” y “y” tiene una relación lineal perfecta, y que todos los puntos dados están en una pendiente negativa (Anderson, Sweeney, & Williams, 2004, pág. 255).

Los valores del coeficiente de correlación cercanos a cero indican que “x” y “y” no tiene relación lineal.

$$r_{xy} = (\text{signo de } b)\sqrt{\text{coeficiente de determinación } (r^2)}$$

$$r^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Donde $b_1 =$ pendiente de la ecuación de regresión, $\hat{y} = b_0 + b_1x$

El signo de coeficiente de correlación es positivo, si la pendiente de la ecuación tiene pendiente ($b_1 > 0$), y negativo si la regresión tiene pendiente ($b_1 < 0$).

En el caso de una relación lineal entre dos variables, el coeficiente de correlación permite tener medidas de la intensidad de una relación (Anderson, Sweeney, & Williams, 2004, pág. 255).

Este coeficiente, se puede calcular con mayor facilidad en Microsoft Office Excel, al aplicar la formula **COEF.DE.CORREL**

Antes de continuar adelante, es importante conocer determinados términos relacionados con el tema de investigación; ya que ayudan a aclarar conceptos empleados que se presentan en el el siguiente capítulo de Metodología.

2.6. INVESTIGACIÓN

2.6.1. Concepto.

Hay variadas definiciones sobre este término, pero Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 22), sostienen que es un “conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican en estudio de un fenómeno” y se puede manifestar en tres de tres formas a saber.

2.6.2. Tipos de Investigación.

Se definen tres tipos de investigación (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2006, págs. 5-10).

2.6.2.1. Enfoque Cuantitativa.

Dentro de las características que lo componen están:

Usa la recolección de datos, sirve para resolver ideas, se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, con la aplicación de este método se pueden definir patrones de comportamiento, además del hecho de probar teorías.

2.6.2.2. Enfoque Cualitativo.

Sus características se basan en utilizar la recolección de datos sin medición numérica, en el proceso del desarrollo de la interpretación, se pueden ajustar o definir las preguntas de investigación.

2.6.2.3. Enfoque Mixto.

Puede utilizar los enfoques (cuantitativo y cualitativo) para resolver distintas preguntas de investigación en un planteamiento del problema (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2006, pág. 755).

Independientemente del método escogido a utilizar, se debe de llegar a un alcance en la investigación.

2.6.3. Alcances de la Investigación.

Existen cuatro alcances que puede tener una investigación (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2006, págs. 100-111), estos son:

2.6.3.1. Exploratorios.

Se realizan con el objeto de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas.

2.6.3.2. Descriptivos.

Buscan explicar propiedades, características y rasgos importantes a cualquier fenómeno que se analice. Miden conceptos o recogen información sobre estos.

2.6.3.3. Correlacionales.

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tienen como fin determinar la relación de dos variables, este tipo de estudios tiene un valor explicativo parcial.

2.6.3.4. Explicativos.

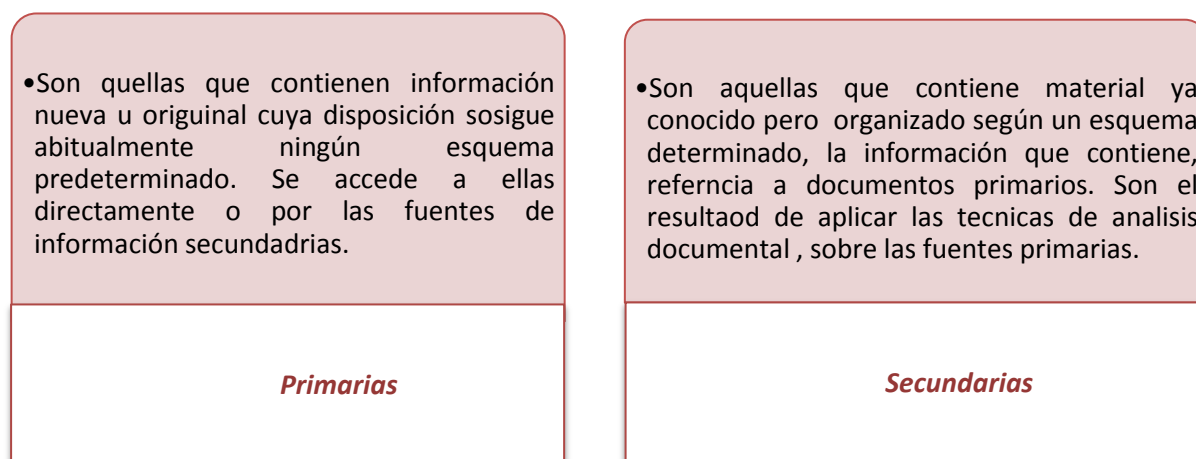
Pretenden establecer la causa de los eventos, son más estructurados que los otros estudios y se valen de ellos.

Cualquiera que sea el alcance definido, en el estudio se requiere de algunos elementos como lo son las fuentes de información.

2.6.4. Fuentes de Información.

Las fuentes de información son todos aquellos elementos que son utilizados para la captación de información:

Ilustración 2.6-1. Fuentes de información



Fuente: Universidad de La Salle (pág. 3 y 7)

Todo el compendio literario resumido anteriormente, es una guía, que sirve para comprender mejor el trabajo realizado; ya que en este capítulo se tratan de aclarar todos los conceptos, temas y metodologías relacionados a la presente investigación, buscando así una mejor ubicación del lector en la investigación desarrollada.



CAPITULO III

METODOLOGÍA

III. CAPITULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo, se hace referencia a dos metodologías empleadas, para lograr el desarrollo del presente proyecto debido a los dos principales productos del mismo. Por un lado se trabajó para la reestructuración del manual de puestos, por otra parte se laboró, para lograr una propuesta del primer escenario presupuestario mediante la valoración de cargos.

3.1. METODOLOGÍA DEL MANUAL DE PUESTOS

3.1.1. Tipo de Investigación.

Para el presente proyecto se utilizó el tipo de investigación descriptiva. Se detalla:

Investigación Descriptiva.

El fundamento de ser descriptiva, es porque plantea en un manual el detalle de características, requisitos, así como otros elementos intrínsecos de los puestos. Dicha información, se obtuvo por medio de la recolección de la información mediante entrevistas no dirigidas, reuniones con la comisión conformada y análisis de documentos.

Fuentes y Sujetos de Información.

Se presentan las fuentes y sujetos de información a las que se recurrieron para lograr la solución del problema de investigación, referente al Manual de Descripción y Análisis de Puestos.

a) Fuentes Primarias:

Se muestran los funcionarios que colaboraron en el desarrollo de la investigación realizada al brindar información para la confección del manual de puestos, se presenta además el cargo que ocupan dentro de la Municipalidad de Sarapiquí:

Nombre	Puesto
Haydee Paniagua S.	Encargada de Gestión Tributaria
Andrés Hernández A.	Encargado de Proveeduría
Oscar Soto A.	Contador Municipal
Eladio Barrantes P.	Encargado de Presupuesto y Planificación
Evelyn Quirós V.	Encargada de Recursos Humanos
Marbely Cortez P.	Oficinista.

Tabla 3.1-1. Funcionarios Municipales.

Fuente: Elaboración Propia.

Con todos ellos se realizaron entrevistas no dirigidas, con el fin de comparar la descripción de funciones actual con la que se encontraba en el manual del 2008, tanto de sus puestos así como de aquellos que tienen a su cargo. Además con ayuda de Evelyn Quirós, se definió el problema, justificación de la investigación, la misma facilitó información de acuerdos municipales y la relación de puestos, las cuales ayudaron a obtener el manual de puestos y la valoración realizada.

b) Fuentes Secundarias:

Se realizó una revisión de la documentación suministrada por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Sarapiquí y material bibliográfico relacionado con el tema de manual de puestos, entre otros. Además de algunos Trabajos Finales de Graduación (relacionados al tema de manuales de puestos), efectuados previamente por otros estudiantes del ITCR.

Técnica de Investigación.

La técnica de investigación empleada, se basa en revisión del manual con la ayuda de los funcionarios municipales, los cuales se contemplan en la Tabla 3.1-1. Funcionarios Municipales.

3.1.2. Etapas a Seguir en el Manual de Puestos.

Para realizar el manual de puestos en la Municipalidad de Sarapiquí, al realizar la especificación de los cargos se realizaron tres etapas a saber.

3.1.2.1. *Planeación.*

En la etapa de planeación se realizó lo siguiente:

- Se determinaron los cargos que debían describirse, por medio del manual de puestos y el organigrama municipal, donde se incluían todos los puestos del municipio, los cuales comprenden 33 puestos.
- Al analizar el organigrama actual, se encontraron posibilidades de mejora y se procedió a dar una propuesta con las mejoras a realizar.
- Se procedió a elegir el método análisis que se aplicaría, donde se decidió la confirmación de una comisión y apoyarse en las jefaturas de los departamentos para el análisis de los puestos a su cargo.
- Luego, se procedió a elegir los factores de especificación que serían contenidos en el manual, en este caso se formuló una propuesta de grados y factores aprobada por la comisión conformada para tal fin, considerando el criterio de universalidad y el criterio de discriminación.
- Como paso siguiente se procedió a dimensionar los factores de especificación. Definiendo un límite inferior y uno superior (en todos los factores), **Ejemplo.** En Educación Formal, puede estar entre completa y licenciatura.
- Como último paso se realizó una gradación de los factores de especificación definiendo como máximo ocho grados de especificación **Ejemplo.** en Experiencia: no requiere, de 0 a 6 meses, más de 6 meses a un año, más de un año a tres años, más de tres años, en actividades afines al puesto.

Los últimos tres pasos se hicieron analizando el contenido del Manual Vigente y valorando si se debían hacer modificaciones, mismas que sí se realizaron. Así mismo, para definir los grados se extrajeron primero del contenido del manual existente, ubicándolos por nivel de prioridad o dificultad; este trabajo previo, aportó mucho al análisis y decisiones que debieron ser tomadas por la comisión.

3.1.2.2. *Preparación.*

En esta segunda etapa se realizó de manera simultánea con la primera, los pasos a seguir fueron:

- Se informó el personal incluido en el proceso para conocimiento de los involucrados en el proceso.
- Además hubo una recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos, puestos, por medio del manual de puestos existente).

3.1.2.3. *Ejecución.*

En esta etapa se procedió de la siguiente forma:

- Se dio una recolección de datos mediante de la revisión realizada al manual del 2008, del mismo se extrajeron los factores y grados que se contemplaban los mismos se presentan en el Apéndice 1. *Listado de Factores y su Gradación (Manual 2008)*
- De los resultados obtenidos, se dio una selección de los factores y grados que se contemplarían en el nuevo manual.
- Inmediatamente, se procedió a realizar una redacción provisional de los factores y grados que se contemplarían en el manual.
- Luego de la redacción se hizo una presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor para que la ratificara o rectificara, con la comisión en primera instancia y posteriormente con la profesora asesora.
- Con las observaciones realizadas, se dio la redacción definitiva del análisis.

- Consecutivamente, se realizó presentación de la redacción definitiva del análisis de cargos, para la aprobación por parte de la comisión.
- Después, se procedió a confeccionar el manual.
- Como último, paso se aprobó el manual elaborado por medio de la comisión integrada para este efecto.

Al realizar estos pasos, se obtiene como resultado, la propuesta de manual de puestos desarrollada, en la cual se dio mucho análisis y retroalimentación; con el fin de obtener el resultado más acorde con la situación de la municipalidad al 2010.

3.2. METODOLOGÍA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

3.2.1. Tipo de Investigación.

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva para la valoración de puestos en el desarrollo del presente trabajo, la misma se detalla:

Investigación Correlacional.

Se define como correlacional, por el hecho que se relaciona el puesto por medio de puntos al salario resultante de la valoración otorgada a los mismos. Contempla de esta forma el puesto, la valoración dada a este y el salario que debería ser devengado de acuerdo a la valoración obtenida.

Fuentes y Sujetos de Información.

Se presentan las fuentes y sujetos de información recurridas, para lograr la solución del problema de investigación, en la valoración de los puestos municipales:

a) Fuentes Primarias:

Los funcionarios que colaboraron con la definición de la propuesta de valoración de puestos, son los integrantes de la comisión definida para tal efecto, los mismos son:

Nombre	Puesto
Evelyn Quirós V.	Encargada de Recursos Humanos
Andrés Hernández A.	Encargado de Proveeduría
Manuel Jiménez B.	Asesor Legal

Tabla 3.2-1. Funcionarios, Integrantes de la Comisión definida.

Fuente: Elaboración Propia.

En el transcurso del desarrollo de la propuesta de valoración de cargos, se efectuaron reuniones con la comisión, con el fin de definir los factores de especificación a utilizar (los mismos que se contemplaron en el manual de puestos), así como para establecer cuál sería la ponderación de estos.

b) Fuentes Secundarias:

Se utilizó documentación suministrada por el departamento de Recursos Humanos del ayuntamiento y material bibliográfico relacionado con el tema de valoración de puestos, acuerdos municipales, manual de puestos del 2008 y algunos Trabajos Finales de Graduación (relacionados al tema de valoraciones de cargos), efectuados previamente por otros estudiantes del ITCR.

Técnica de Investigación.

Para la definición de la técnica de valoración de puestos a utilizar, se estudiaron algunas metodologías por medio de revisión bibliográfica efectuada, y se definió cual sería la metodología a emplear en el trabajo, en el caso de este proyecto se utilizó la **Evaluación por Puntos.**

3.2.2. Etapas a Seguir en la Valoración de Puestos.

El proceso para definir los salarios de acuerdo a la valoración de los cargos municipales, en siete etapas, los cuales son:

1. Elección de los factores de evaluación (los cuales resultaron de la confección del manual de puestos propuesto), por medio de la comisión definida para tal efecto.
2. Se procedió a realizar la ponderación de los factores, por medio de la comisión establecida.
3. Luego, se realizó el montaje de la escala de puntos, la progresión a seguir, se estableció la escala de puntos para los diferentes grados (**A, B, C, D, E, F, G, H**), los cuales varían según el factor de especificación.
4. Posteriormente, se dio el montaje del manual de evaluación de cargos, en este aspecto se especifica los grados, la descripción que corresponde al grado y el puntaje escogido en el paso anterior para los grados del factor.
5. Luego de esta etapa, se desarrolló la evaluación de cargos mediante el manual de evaluación, por medio de una tabla conocida popularmente como “doble entrada”, en la tabla se presentan todos los puesto con los que cuenta el municipio, los

factores, los puntos definidos para el puesto por factor y el puntaje total en relación con los grados que corresponde al puesto.

6. Inmediatamente se procedió a realizar el trazado de la curva salarial del primer escenario salarial, con el puntaje total de los puestos y la remuneración pagada a cada puesto, se define la gráfica salarial que permite observar la dispersión de los datos y así mismo la ecuación para calcular el nuevo salario que sería propuesto para el puesto, este último paso sirve para determinar cuan similar está el salario actual con el obtenido por la aplicación de la ecuación, determinando de esta forma el equilibrio salarial interno.
7. Como último paso se comparó el salario actual, con el propuesto.

El producto de la aplicación de cada uno de estos pasos se muestra en el capítulo correspondiente a la valoración de puestos.

Al desarrollar, la metodología de valoración por puntos, permite observar el comportamiento de los salarios en un gráfico y así determinar la dispersión de estos en una línea de tendencia central, con ello verificar si se encuentran bien, subvalorados o sobrevalorados, y así poder tomar decisiones en cuanto a este tema.



CAPITULO IV

MANUAL DE PUESTOS

IV. CAPÍTULO IV. MANUAL DE PUESTOS

En el presente capítulo, se muestra la situación actual del manual elaborado en el 2008, así como una propuesta para la descripción y análisis de los cargos que se encuentran en el Ayuntamiento de Sarapiquí.

4.1. SITUACIÓN ACTUAL

En el 2010 la Municipalidad de Sarapiquí cuenta con una fuerza laboral de 60 miembros, los cuales se dividen en 33 puestos de trabajo.

Dichos puestos, atienden todos los servicios brindados por el ayuntamiento en el cantón de Sarapiquí, estos cargos son de suma importancia ya que sin la labor que realiza cada uno, no se lograría dar un servicio integral a la comunidad.

Por todo esto, es que en el municipio se ha dado a la tarea de documentar en un manual de puesto, los cargos con los que cuenta, para tener claro todo lo que concierne a cada uno de ellos.

Como antecedente; cabe indicar que en el 2003 se comenzó con la respectiva documentación de la descripción y análisis de cargos de los puestos del municipio, posterior a ese año, en el 2007 se confeccionó un manual con ayuda de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL), la última actualización realizada al manual de puestos municipal, fue en el año 2008.

En ese año el manual de puestos se puso en marcha el 26 de agosto, por medio del acuerdo municipal **SCM-263-2008**(aprobado por el Concejo Municipal), dicho manual se basó en características del manual de puestos utilizado por la Municipalidad de Naranjo y el empleado por la UNGL. Se presentan seguidamente, las características y detalles de este manual, mismo que se maneja desde el segundo semestre del 2008 en este ayuntamiento:

Los puestos contenidos en el Manual son:

1. Peón de Sanidad Municipal.
2. Operador Equipo Liviano.
3. Oficial de Seguridad.
4. Operador Equipo Pesado.

5. Encargado de cuadrilla de Sanidad.
6. Encargado de cuadrilla de Obras y Servicios.
7. Oficinista.
8. Recepcionista.
9. Oficial de Servicio.
10. Inspectores Municipales.
11. Inspector de Caminos.
12. Asistente de Archivo Municipal.
13. Notificador Municipal.
14. Cajera.
15. Auxiliar de Gestión.
16. Auxiliar Archivo Digital.
17. Encargada de Archivo Municipal.
18. Encargado de Cobros.
19. Encargada de Gestión.
20. Encargada Oficina de la Mujer.
21. Promotor Deportivo y Recreativo.
22. Secretaria del Concejo.
23. Asistente de Proveduría.
24. Encargado de Tesorería
25. Contador Municipal.
26. Encargado de Presupuesto.
27. Encargado de Recursos Humanos.
28. Encargado de Proveduría.
29. Ingeniero Civil Urbano.
30. Ingeniero Civil Gestión Vial.
31. Director (a) Financiero.
32. Auditor (a) Municipal.
33. Asistente Técnico.
34. Promotor Social.

Dichos puestos, se encuentran agrupados en las siguientes categorías:

- A. Grupo Operativo Municipal.
- B. Grupo Administrativo Municipal.
- C. Grupo Técnico Municipal.
- D. Grupo Profesional Municipal.
- E. Grupo Directivo Municipal.

Se presenta una tabla que muestra la relación de los puestos con la agrupación dada a estos, en seguida:

GRUPO O CLASE	PUESTO
Operativo Municipal	Peón de sanidad.
	Operador Equipo Liviano.
	Guarda municipal.
	Operador Equipo Pesado.
	Encargado de cuadrilla de Sanidad.
	Encargado de cuadrilla de Obras y Servicios.
Administrativo Municipal	Oficinista.
	Recepcionista.
	Oficial de Servicio.
	Inspectores Municipales.
	Inspector de Caminos.
	Asistente de Archivo Municipal.
	Notificador Municipal.
	Cajera.
	Auxiliar de Gestión.
	Auxiliar Archivo Digital.
	Encargada de Archivo Municipal.
	Encargado de Cobros.
	Encargada de Gestión.
Técnico Municipal	Encargada Oficina de la Mujer.
	Promotor Deportivo y Recreativo.
	Secretaria del Concejo.
	Asistente de Proveduría.
Profesional Municipal	Encargado(a) de Tesorería
	Contador Municipal.
	Encargado de Presupuesto.
	Encargado de recursos Humanos.

	Encargado de Proveduría.
	Ingeniero Civil Urbano.
	Ingeniero Civil Gestión Vial.
Director Municipal	Director(a) Financiero.
	Auditor(a) Municipal.

Tabla 4.1-1. Puestos y agrupación de los mismos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual del 2008.

Los puestos están descritos bajo la siguiente estructura de factores de especificación:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| a. Supervisión Recibida. | f. Condiciones de Trabajo. |
| b. Supervisión Ejercida. | g. Consecuencia del Error. |
| c. Responsabilidad por funciones. | h. Características Personales. |
| d. Responsabilidad por Relaciones de Trabajo. | i. Educación Formal. |
| e. Responsabilidad por Equipo y Materiales. | j. Experiencia. |
| | k. Requisito Legal. |

Según la investigación realizada e información disponible, en el manual vigente a partir del 2008 (que sirve de base para la realización del presente trabajo), no se encontró una sistematización por medio de grados en los factores empleados en el manual, pero el análisis individual de los puestos, logró determinar que en las diferentes descripciones dadas a los cargos, se pueden extraer grados que se logran escalar desde A hasta G, los mismos varían dependiendo del factor de especificación en el que se encuentran. Como muestra de ejemplo se presentan las siguientes tablas referentes a factores y los grados extraídos⁹:

⁹Para lograr observar todos los factores extraídos del manual del 2008 y la gradación de estos, ir al Apéndice 1. *Listado de Factores y su Gradación (Manual 2008)*.

EDUCACIÓN FORMAL	
Grados	Descripción
A	Segundo Ciclo aprobado de Enseñanza General Básica
B	Enseñanza General Básica aprobada.
C	Mínimo Bachiller en Educación media
D	Título de Técnico medio en una carrera afín del puesto.
E	Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.
F	Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

Tabla 4.1-2. Factor de Especificación Educación Formal

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Manual 2008

CONSECUENCIA DEL ERROR	
Grados	Descripción
A	Trabaja expuesto a cometer errores que pueden provocar pérdidas, daños o atrasos de consideración. No obstante, estos pueden ser detectados y corregidos oportunamente en el curso normal del trabajo.
B	Trabaja expuesto a cometer errores que pueden causar atrasos, confusiones, trastornos y pérdidas, toma de decisiones equivocadas, inversiones inadecuadas provocando faltas en el incumplimiento de los compromisos, pérdida de imagen e incumplimiento de los objetivos institucionales.
C	Trabaja expuesto a cometer errores los cuales pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, no obstante, pueden ser advertidos y corregidos en el curso normal del trabajo. Sin embargo, las tareas deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión ya que podría verse expuesto a cometer errores que pueden ocasionar quebrantos a

	su integridad física y a la de los demás; por descuidos en el manejo inadecuado del equipo y herramientas.
--	--

Tabla 4.1-3. Factor de especificación Consecuencia del Error y su gradación.

Fuente: Elaboración propia, a partir del manual del 2008.

Todo lo anterior muestra cómo se encuentra organizado el manual de puestos elaborado en el año 2008 para el municipio del Cantón de Sarapiquí, toda esta información es significativa y como ya se mencionó, sirve de base para la reestructuración del mismo. Además sirvió como elemento de análisis para tomar decisiones en cuanto a los elementos a considerar en el manual que se propuso.

Por la situación anterior se realizó la unapropuesta para la codificación de los puestos incluidos en el manual, considerando la clasificación que emplea la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) en cuanto a la agrupación de puestos Municipales. Se añade además clasificación de Perfiles Ocupacionales¹⁰ (los cuales se ubican en los salarios mínimos para el sector privado) dados por el **Consejo Nacional de Salarios** del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); ya que en este gobierno local, se manejan de esta manera; debido a un acuerdo municipal, que definió que el aumento salarial a emplear, sería el mismo que en el sector privado¹¹.

¹⁰ En el Anexo 3. *Perfiles Ocupacionales*, se presenta un resumen que hace referencia a este tema.

¹¹ No se logró ubicar el acuerdo municipal que estipula lo anteriormente afirmado; debido a que fue realizado varios años atrás y no se tiene claro por parte de los mismos funcionarios la ubicación de este acuerdo.

Se presenta la propuesta manejada para la codificación de los puestos, a continuación:

<i>GRUPO O CLASE</i>	<i>Clasificación Según MTSS</i>	<i>PUESTO</i>	<i>CÓDIGO</i>
Operativo Municipal	TNC	Peón de Sanidad.	OM1A
	TSC	Chofer Municipal.	OM1B
	TSCG	Oficial de Seguridad.	OM1C
	TC	Operador Equipo Pesado.	OM1D
	TE	Operador de Equipo Especial.	OM1E
	TSC	Coordinador de Cuadrilla de Sanidad.	OM2A
	TSC	Encargado de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos.	OM2B
Administrativo Municipal	TSCG	Recepcionista.	AM1A
	TCG	Oficinista.	AM1B
	TCG	Secretario(a) del Concejo.	AM1C
	TCG	Auxiliar de Gestión Tributaria.	AM1D
	TCG	Oficial de Servicios.	AM1E
	TSCG	Inspector de Cobros.	AM1F
	TSCG	Inspector de Ingeniería.	AM1G
	TSCG	Inspector de Caminos.	AM1H
	TCG	Encargado(a) de Gestión Tributaria.	AM2A
Técnico Municipal	TCG	Secretario(a) de la Unidad Técnica Gestión Vial.	TM1A
	TCG	Asistente de Contabilidad.	TM1B
	TCG	Encargado(a) de Cobros Tributarios.	TM2A
	TCG	Encargado(a) de Archivo Municipal.	TM2B

Profesional Municipal	TCG	Asistente de Proveeduría.	PM1A
	TEG	Asistente en Conservación Vial.	PM1B
	Bach.	Promotor(a) Social.	PM1C
	Bach.	Contador(a) Municipal.	PM1D
	Bach.	Encargado(a) de Presupuesto y Planificación.	PM1E
	Bach.	Encargado(a) de Tesorería.	PM1F
	Bach.	Encargado(a) de Recursos Humanos.	PM1G
	Lic.	Encargado(a) de Proveeduría.	PM2A
	Lic.	Ingeniero(a) Civil Urbano.	PM2B
	Lic.	Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial.	PM2C
	Lic.	Administrador(a) Financiero(a).	PM2D
	Lic.	Auditor(a) Municipal.	PM2E
	Lic.	Encargado(a) Oficina de la Mujer.	PM2F

Tabla 4.1-4. Codificación Propuesta y Clasificación de Acuerdo al MTSS

Fuente: Elaboración propia, a partir de Información contenida en el Manual 2008

Dicha propuesta, contempla en la codificación de los cargos los números 1 y 2; en el caso de los grupos Operativo, Administrativo y Técnico, los puestos que contienen el número 1 en su codificación no les corresponde el realizar una supervisión de personal, los puestos que contienen el número 2 deben de supervisar a otros colaboradores. Por otra parte en el caso de grupo Profesional Municipal¹², los cargos que contiene el número 1 en la codificación hacen referencia a que se debe de contar con un Grado Bachillerato para ocupar dicho puesto, por su parte, en los casos donde

¹² Todos los cargos de este grupo corresponden a jefaturas, a excepción del Asistente de Proveeduría, el Asistente en Conservación Vial y el Promotor(a) Social.

se presente el número 2, requieren de una Licenciatura como grado académico para lograr ser ocupados.

4.2. PROPUESTA EMPLEADA PARA EL MANUAL DE PUESTOS¹³

En esta sección se contemplan 33 puestos de la Municipalidad de Sarapiquí, así como la descripción y análisis de cada uno de estos puestos¹⁴, además se incluye un glosario de términos; los cuales se muestran a lo largo de manual.

4.2.1. Descripción y Análisis de los Puestos.

En la propuesta empleada para el manual de puestos. Se presenta la siguiente estructura:

4.2.1.1. Descripción de los Puestos.

Identificación del Puesto.

En esta sección se ubica al empleado dentro de la organización y se detalla la siguiente información:

- ✓ Código del puesto.
- ✓ Dependencia donde se ubica.
- ✓ Puesto de Jefe inmediato.
- ✓ Puestos que supervisa directamente.
- ✓ Clasificación según MTSS¹⁵.

¹³Ver Anexo 2. *Artículos del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí*, referente al tema de manejo del manual de puestos por parte de la Municipalidad de Sarapiquí, artículos del 16 al 23.

¹⁴En el Apéndice 2. *Machote para el Manual de Puestos*, se encuentra el machote de la propuesta empleada en el manual de puestos que se presenta más adelante.

¹⁵ Este punto se hace referencia a la clasificación de perfiles ocupacionales dados por el **Consejo Nacional de Salarios** órgano del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, es mayormente correcto señalar que esta clasificación la establece la legislación costarricense; se presenta de esta forma por petición del Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Sarapiquí.

Posterior a la descripción del cargo empleada, se presenta lo siguiente:

Resumen del Puesto.

Presenta en términos generales las actividades que cada colaborador de la empresa debe realizar en su puesto.

Actividades Realizadas en el Puesto.

Se presenta una descripción detallada de las labores desarrolladas, las actividades o las tareas que se realizan en el cargo.

4.2.1.2. Análisis de los Puestos.

En esta sección se contemplan los siguientes factores para el análisis de los puestos:

1. Formación Académica.
2. Requisito legal.
3. Experiencia.
4. Supervisión Recibida.
5. Supervisión Ejercida.
6. Responsabilidades.
 - a. *Por relaciones de Trabajo.*
 - b. *Por Equipo y Materiales.*
 - c. *Por Información Confidencial.*
 - d. *Por Recursos Económicos.*
7. Condiciones del Trabajo
8. Esfuerzo.
 - a. *Físico.*
 - b. *Mental.*
9. Consecuencias del Error.
10. Características Personales.

4.2.2. Puestos Incluidos en el Manual.

El listado de puestos que se contempla en el manual, se encuentra en la Tabla 4.1-4. Codificación Propuesta y Clasificación de Acuerdo al MTSS, en la página número 64, del presente capítulo.

4.2.3. Glosario para el Manual de Puestos.

Se presentan en seguida, una serie de conceptos que se emplean en el manual, por lo que es importante lograr entender el significado de estos, estas definiciones se muestran en orden alfabético:

1. **Ambiente de trabajo:** Son las condiciones del ambiente con las que se topa un trabajador al llevar a cabo sus actividades, como iluminación, temperatura, ruidos, limpieza, entre otros.
2. **Bachiller en Educación Media:** Aprobar el último grado de colegio, conocido también como educación diversificada.
3. **Bachilleres Universitarios (Bach):** Se refiere a aquellos trabajadores graduados como “Bachilleres” en una institución universitaria nacional debidamente autorizada por el ente al que la ley le señala dicha competencia.
4. **Características Personales:** Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto.
5. **Condiciones de Trabajo:** Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores.
6. **Consecuencia del Error:** Efectos negativos que directamente implican los errores cometidos en el puesto. Son los posibles daños que podrían producirse y a los niveles de la organización que podrían afectar los errores producidos.
7. **Eficacia:** Está relacionada con lograr los objetivos.
8. **Eficiencia:** Se enfoca a los recursos, al utilizarlos de la mejor manera posible.
9. **Enseñanza General Básica:** Aprobar sexto grado de la escuela.

- 10. Equipo pesado especial:** Se refiere a vehículos denominados como retroexcavadora, niveladora, cargadores, compactadoras, aplanadora, entre otros que son de compleja operación; los cuales se ven afectados por la licencia de conducir D-3.
- 11. Equipo pesado:** conocido también como vehículo pesado; hace referencia a vagonetas, traileta y camiones recolectores, contemplados en la licencia B-4.
- 12. Esfuerzo físico:** Es la aplicación de la energía física para el desempeño del puesto. Considera la necesidad de desplazarse dentro de la Institución y a otros centros de trabajo.
- 13. Experiencia:** Tiempo requerido para la formación práctica, que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.
- 14. Formación Académica:** Se refiere a la preparación académica que es requerida para el cumplimiento del puesto, por lo que no necesariamente debe concordar con los estudios que posee el ocupante.
- 15. Información confidencial:** Se refiere a la responsabilidad por el correcto uso de los datos, información y noticias reservadas que llegan a su conocimiento en el desempeño de las tareas asignadas y cuya divulgación podría, directa o indirectamente, ocasionar conflictos de o daños al municipio.
- 16. Licencia de Conducir Tipo A-3:** Autoriza para conducir motocicletas de 126 a 500 cc.
- 17. Licencia de Conducir Tipo B-1:** Autoriza para conducir solo vehículos livianos de un cuarto a una y media tonelada.
- 18. Licencia de Conducir Tipo B-2:** Autoriza para conducir vehículos de todo peso hasta de cinco toneladas.
- 19. Licencia de Conducir Tipo B-4:** Autoriza para conducir vehículos de todo peso, incluso los articulados (Furgones).
- 20. Licencia de Conducir Tipo D-3:** Permite conducir otros tipos de maquinaria (Para el recarpeteo).

- 21. Licenciados Universitarios (Lic.):** Hace referencia a aquellos trabajadores graduados como “Licenciados” en una institución universitaria nacional debidamente autorizada por el ente al que la ley le señala dicha competencia. Cubre a los Contadores Públicos Autorizados.
- 22. Manejo de Recursos Económicos:** Tiene la responsabilidad por la recepción, conservación, entrega o gestión de recursos económicos, que se manejan en la organización.
- 23. MTSS:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 24. Perfiles Ocupacionales:** Para lograr esta cobertura, las distintas categorías no se basan en la enumeración de tareas, sino especialmente en la complejidad de las labores que se deben desarrollar, en la experiencia requerida, consecuencias del error, estudios y otros requisitos necesarios o no para desempeñar el puesto. Aunque cada puesto de trabajo tiene sus propias características, responsabilidades y condiciones, que a veces lo hacen distinto de la generalidad, tiene sin embargo aspectos de complejidad en sus tareas, conocimientos que se requieren y otras circunstancias que han de hacer posible enmarcarlo dentro de una de las distintas categorías salariales del decreto de salarios mínimos, papel para el que se han elaborado los
- 25. Requisito legal:** Son las exigencias legales que se piden, para ejercer el puesto, tal como licencias, incorporaciones a colegios profesionales, permisos de portación de armas, entre otros.
- 26. Responsabilidad por Equipo y Materiales:** Es la responsabilidad que se tiene sobre equipos, materiales, herramientas, equipo de protección y/o vehículos.
- 27. Responsabilidad por Información Confidencial:** Hace referencia al conocimiento que puede tener el funcionario; en cuanto a información que es de importancia para la municipalidad y que es manejada por este debido trabajo que realiza.
- 28. Responsabilidad por Fondos y Recursos Económicos:** Se refiere a la administración de fondos de su dependencia u otras, así como por el manejo, recepción, conservación o gestión de títulos valores o dinero en efectivo.

- 29. Responsabilidad por Relaciones de Trabajo:** Con quien se relaciona (compañeros, superiores, usuarios, entidades públicas y privadas, etc.).
- 30. Supervisión Ejercida:** Es la responsabilidad que se tiene en cuanto a la supervisión de otras personas.
- 31. Supervisión Recibida:** Consiste en la libertad y autonomía que se tiene en el cumplimiento de sus funciones.
- 32. Técnico:** Persona graduada con un título de especialidad determinado (contabilidad, secretariado, turismo, etc.).
- 33. Trabajador Semicalificado (TSC):** Se define como trabajador semicalificado, a aquel trabajador que desempeña tareas que aunque pueden ser repetitivas implican cierta complejidad, habilidad física, responsabilidad, esfuerzo mental e iniciativa, así como conocimientos específicos. La experiencia y conocimiento adquiridos le permiten realizar tareas de mediana complejidad sin indicaciones específicas.
- 34. Trabajadores Calificados (TC):** Se define como trabajador calificado, a aquel trabajador cuyas tareas tienen un regular grado de dificultad mental o física y requiere conocimientos específicos sobre una determinada materia, ya sean estos adquiridos por estudios o una considerable práctica, que hacen posible que el trabajador conozca bien su ocupación.
- 35. Trabajadores Calificados Genéricos (TCG):** Se define como trabajador calificado del título genéricos, a aquel trabajador cuyas tareas tienen un regular grado de dificultad mental o física y requiere conocimientos específicos sobre una determinada materia, ya sean estos adquiridos por estudios o una considerable práctica, que hacen posible que conozca bien su ocupación.

- 36. Trabajadores Especializados (TE):** Se define como trabajador especializado a aquel trabajador cuyas tareas tienen un alto grado de dificultad mental o física y que requiere profundos conocimientos generales sobre una determinada materia, además de conocimientos específicos en un área de la misma, que hacen posible que conozca bien su ocupación, maquinaria y equipo utilizados. Sus tareas están relacionadas con la preparación, el ajuste y con la operación o conducción de maquinarias, vehículos, unidades de distintos tipos de medios de transporte, o equipos complejos de avanzada tecnología, de complicado manejo o de alto riesgo, con materias valiosas o de delicada manipulación.
- 37. Trabajadores Especializados Genéricos (TCG):** Se define como trabajador especializado del título genéricos a aquel trabajador cuyas tareas tienen un alto grado de dificultad y requiere profundos conocimientos generales sobre una determinada materia, además de conocimientos específicos en un área de la misma, que hacen posible que conozca bien su ocupación,
- 38. Trabajadores no Calificados (TNC):** Se define como trabajador no calificado, a aquel trabajador que realiza tareas sencillas y rutinarias en las que predomina el esfuerzo físico sobre el mental y que pueden requerir la utilización de herramientas o equipos manuales.
- 39. Trabajadores no Calificados Genéricos (TNCG):** Se define como trabajador no calificado del título genéricos, a aquel trabajador que realiza tareas sencillas y rutinarias en las que predomina el esfuerzo físico sobre el mental, y que puede requerir la utilización de herramientas, utensilios y otros artículos manuales.
- 40. Trabajadores Semicalificados Genéricos (TSCG):** Se define como trabajador semicalificado del título genéricos, a aquel trabajador que desempeña tareas que aunque pueden ser repetitivas implican cierta complejidad, habilidad física, responsabilidad, esfuerzo mental e iniciativa, así como algunos conocimientos específicos. La experiencia y conocimiento adquiridos le permiten algunas veces realizar sus tareas sin indicaciones detalladas.

- 41. Vehículo liviano:** Involucra vehículos automotores hasta cinco toneladas como pickups, del tipo sedán, motos 126 a 500 cc. y otros que no se contemplan en este manual como vehículos pesados.
- 42. Versátil:** Significa ser capaz de adaptarse con facilidad y rapidez a diversas funciones.

4.3. INDICE DEL MANUAL DE PUESTOS

<i>PEÓN DE SANIDAD</i>	75
<i>CHOFER MUNICIPAL</i>	78
<i>OFICIAL DE SEGURIDAD</i>	81
<i>OPERADOR DE EQUIPO PESADO</i>	84
<i>OPERADOR DE EQUIPO PESADO ESPECIAL</i>	88
<i>COORDINADOR DE CUADRILLA DE SANIDAD</i>	92
<i>ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y VEHÍCULOS</i>	96
<i>RECEPCIONISTA</i>	100
<i>OFICINISTA</i>	103
<i>SECRETARIO(A) DEL CONCEJO</i>	107
<i>AUXILIAR DE GESTIÓN TRIBUTARIA</i>	111
<i>OFICIAL DE SERVICIOS</i>	115
<i>INSPECTOR DE COBROS</i>	119
<i>INSPECTOR DE INGENIERÍA</i>	122
<i>INSPECTOR DE CAMINOS</i>	125
<i>ENCARGADO(A) DE GESTIÓN TRIBUTARIA</i>	128
<i>SECRETARIO(A) DE LA UNIDAD TÉCNICA DE GESTIÓN VIAL</i>	132
<i>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</i>	136
<i>ENCARGADO(A) DE COBROS TRIBUTARIOS</i>	140
<i>ENCARGADO(A) DE ARCHIVO MUNICIPAL</i>	144
<i>ASISTENTE DE PROVEEDURÍA</i>	147
<i>ASISTENTE EN CONSERVACIÓN VIAL</i>	151
<i>PROMOTOR(A) SOCIAL</i>	155

<i>CONTADOR(A) MUNICIPAL</i>	159
<i>ENCARGADO DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN</i>	163
<i>ENCARGADO DE TESORERÍA</i>	167
<i>ENCARGADO(A) DE RECURSOS HUMANOS</i>	171
<i>ENCARGADO(A) DE PROVEEDURÍA</i>	176
<i>INGENIERO(A) CIVIL URBANO</i>	180
<i>INGENIERO(A) CIVIL EN GESTIÓN VIAL</i>	184
<i>ADMINISTRADOR(A) FINANCIERO</i>	188
<i>AUDITOR(A) MUNICIPAL</i>	192
<i>ENCARGADO(A) OFICINA DE LA MUJER</i>	196

Peón de Sanidad

Código del puesto:	OM1A
Dependencia donde se ubica :	Sección Recolección y Tratamiento Basura.
Jefe inmediato:	Coordinador de Cuadrilla de Sanidad.
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación según MTSS:	Trabajador No Calificado.

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están el realizar labores varias, relacionadas al saneamiento, ornato, mantenimiento y ejecución de obras en infraestructura.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Ejecuta labores de recolección de basura, de chapea, limpieza y ornato de lotes, parques, calles, zonas verdes y otros sitios públicos del cantón mediante la utilización de herramientas, tales como escoba, cuchillo, pala, pico, carretilla, entre otros; con el fin de mantener un cantón limpio y libre de focos de contaminación y malos olores.
- Participa en la limpieza de las calles del Cantón, cauces de ríos y alcantarillas, mediante el uso de las herramientas ya citadas y con los mismos fines.
- Ejecuta labores variadas de construcción y mantenimiento de obras de infraestructura.
- Realiza labores de acarreo, carga y descarga de materiales y residuos.
- Ejecuta otras labores relacionadas al puesto.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

No Requiere.

3. Experiencia.

No requiere.

4. Supervisión Recibida

Las tareas se ejecutan bajo directa supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

El puesto tiene relación únicamente con personas de su dependencia.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

No se tiene acceso autorizado a información confidencial.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El desarrollo de las funciones se ve afectado frecuentemente por los olores, la temperatura y el ruido.

8. Esfuerzo:

8.1. Físico.

Trabajo con esfuerzo físico alto, donde incluye carga y traslado de equipos o materiales pesados.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Ocasiona atrasos y se puede afectar la integridad física de sí mismo o de otros colaboradores.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Chofer Municipal

Código del puesto:	OM1B
Dependencia donde se ubica :	Alcaldía.
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal.
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicalificado.

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el conducir vehículos automotores livianos tales como automóviles, para el transporte de personas, equipos, mercaderías, materiales diversos.

Además debe de velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Conducir equipos livianos tales como automóviles o motocicletas, para el transporte de personas, equipos, mercaderías, materiales diversos en donde por razones de conveniencia municipal se necesiten.
- Realizar trámites como depósitos bancarios y transporte de compras de equipo de oficina.
- Llevar y traer correspondencia que se le asigne.
- Colaborar en el mantenimiento y aseo del vehículo; reportando oportunamente cualquier anomalía para su excelente funcionamiento.
- Velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí.

- Realizar cualquier otra actividad relacionada con el puesto o funciones que le asigne el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Licencia de Conducir B2 y A3.

3. Experiencia.

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades Por:

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso ocasional a información confidencial, la cual es conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

El puesto tiene responsabilidad por la recepción, la conservación temporal, el traslado y la entrega de recursos económicos como función regular de su puesto.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral así como escrita, además de buen juicio y criterio.

Oficial de Seguridad

Código del puesto:	OM1C
Dependencia donde se ubica :	Sección de Seguridad
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicualificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el vigilar y custodiar la propiedad Municipal, atención a usuarios. Además el horario de trabajo se ajustará a las necesidades de la municipalidad.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Vigilar y custodiar la propiedad Municipal, incluye los equipos de trabajo, materiales, vehículos u otras pertenencias de la Municipalidad.
- Le corresponde velar por mantenimiento de la seguridad y orden, del mismo modo debe salvaguardar la seguridad de las personas en el área municipal.
- Atención a clientes para dar información sobre trámites y resolver consultas, cuando se requiera.
- Acatar e implementar nuevas políticas de seguridad, que surjan o se determinen a partir de un momento dado.
- Informar a su superior cualquier anomalía que se presente en el lugar de trabajo.
- Ejecutar otras labores atinentes al cargo.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Permiso de portación de armas.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades Por.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Debe velar por el apropiado uso de equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene bajo su responsabilidad, así como por los equipos y herramientas de otros compañeros.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales. Eventualmente puede ocasionar atraso a los usuarios, en trámites que deseen efectuar ya sea por falta de información o un error cometido a la hora de brindarla.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Operador de Equipo Pesado

Código del puesto:	OM1D
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial o Departamento de Servicios
Jefe inmediato:	Asistente en Conservación Vial o Coordinador de Cuadrilla Sanidad
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el conducir equipos automotores pesados como lo pueden ser las vagonetas, los camiones recolectores o cabezales, para asistir en labores que realiza la Municipalidad en la infraestructura vial o saneamiento ambiental, debe velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí, así como por el colaborar con el mantenimiento del vehículo, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Ejecutar labores de recolección de residuos o transporte de materiales para la reparación de caminos, a partir de la operación de equipo automotor pesado, con el fin de participar en la ejecución de obras de infraestructura o saneamiento ambiental.
- Conducir diferentes equipos automotores como lo pueden ser: vagonetas, camiones recolectores o cabezales; con el fin de participar en la ejecución de obras de caminos, infraestructura o saneamiento ambiental.

- Colaborar en el mantenimiento, reportando oportunamente cualquier anomalía para su excelente funcionamiento.
- Velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí.
- Ejecutar otras labores propias del cargo, señaladas por su superior o el alcalde.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir B4.

3. Experiencia.

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

Las tareas se ejecutan bajo directa supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Responde por el correcto uso del equipo, herramientas, del mismo modo, por el vehículo pesado que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

En el desempeño de las labores, los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.

Eventualmente puede ocasionar atraso a los usuarios, en trámites que deseen efectuar ya sea por falta de información o un error cometido a la hora de brindarla.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Operador de Equipo Pesado Especial

Código del puesto:	OM1E
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial
Jefe inmediato:	Asistente en Conservación Vial
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Especializado

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están, el asistir en labores realizadas en la infraestructura vial o saneamiento ambiental, al conducir equipos automotores pesados especiales como pueden ser: cargadores, compactadoras, retroexcavadoras, colaborar con el mantenimiento del vehículo, debe velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Ejecutar labores de movimientos de tierra, reparación de caminos, canalización de ríos y aguas pluviales, a partir de la operación de equipo automotor especial, con el fin de participar en la ejecución de obras de infraestructura y/o saneamiento ambiental.
- Conducir diferentes equipos automotores como lo pueden ser: cargadores, compactadoras, retroexcavadoras, y otros equipos, con el fin de participar en la ejecución de obras de infraestructura y/o saneamiento ambiental.
- Velar por el cumplimiento del artículo 91 del Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí.

- Colaborar con el mantenimiento del vehículo pesado; reportando oportunamente cualquier anomalía para su excelente funcionamiento.
- Ejecutar otras labores propias del cargo, señaladas por su superior o el alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir D3.

3. Experiencia.

Más de un año a menos de tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

Las tareas se ejecutan bajo directa supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Responde por el correcto uso del equipo, herramientas, del mismo modo, por el vehículo pesado que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo.**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

Del mismo modo se puede afectar a comunidades por las labores que se realizan.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Coordinador de Cuadrilla de Sanidad

Código del puesto:	OM2A
Dependencia donde se ubica :	Sección Recolección y Tratamiento Basura.
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	Peón de Sanidad y Operador de Equipo Pesado de su dependencia.
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicualificado

I. RESUMEN DEL PUESTO

La persona que ocupe el puesto, debe supervisar las actividades relacionadas con el tema de recolección y tratamiento de basura, así como realizar reportes cuando se le soliciten. Le corresponde además la coordinación para el mantenimiento de la infraestructura municipal.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Supervisar y controlar las diferentes actividades relacionadas a los servicios generales, en lo concerniente a coordinación de las tareas de mantenimiento del edificio municipal, mantenimiento de vehículos municipales, recolección y tratamiento de basura.
- Supervisa y controla a los peones de sanidad en la recolección de basura y al chofer del camión recolector de basura para que estos se realicen su labor de una manera más eficiente.
- Asigna y supervisa las cuadrillas dedicadas a las labores de limpieza de caños y desagües, ornato de zonas verdes y lugares públicos.
- Velar por el mantenimiento de las instalaciones municipales a nivel general (toda clase de reparaciones).

- Controlar las horas extras realizadas por los colaboradores que tiene a su cargo.
- Realizar reportes que le sean solicitados por sus superiores.
- Ejecutar cualquier otra labor afín.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Licencia de Conducir B4.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

Tiene la responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de los colaboradores que tiene a su cargo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El desarrollo de las funciones se ve afectado frecuentemente por los olores, la temperatura y el ruido.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

Trabajo con esfuerzo físico alto, donde incluye carga y traslado de equipos o materiales pesados.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Encargado de Mantenimiento de Maquinaria y Vehículos

Código del puesto:	OM2B
Dependencia donde se ubica :	Alcaldía
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicualificado

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de su trabajo, le corresponde velar por el control de vehículos y maquinaria propiedad de la Municipalidad, además debe velar por el buen estado de la misma, enviar a los vehículos a la Revisión Técnica Vehicular correspondiente, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Entrega y recepción de maquinaria y vehículos a los diferentes funcionarios que la requieran.
- Controlar las citas de Revisión Técnica Vehicular (RTV) y pago de marchamo de los diferentes vehículos con los que cuenta la institución.
- Realizar revisiones periódicas, para verificar el estado de la maquinaria y los vehículos con los que cuenta el municipio para realizar labores de mantenimiento o de reparación a los mismos.
- Coordinar con el departamento de proveeduría para la compra de repuestos y combustible para los vehículos y maquinaria.

- Prestar atención y dar seguimiento a las sugerencias que brindan los funcionarios sobre desperfectos o anomalías detectadas en los vehículos, que hayan utilizado o que tengan a su cargo.
- Realizar la entrega de combustible a la maquinaria que se encuentra desarrollando proyectos a nivel cantonal.
- Coordinar la reparación de vehículos municipales que así lo requieran.
- Realizar cualquier otra actividad propia del puesto, así como las que le asigne el Alcalde municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Enseñanza General Básica completa.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir B4.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades:

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

Trabajo con esfuerzo físico alto, donde incluye carga y traslado de equipos o materiales pesados.

8.2. *Mental.*

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

En el desempeño de las labores, los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral así como escrita, además de buen juicio y criterio.

Recepcionista

Código del puesto:	AM1A
Dependencia donde se ubica :	Alcaldía
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicalificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le corresponde la atención al público vía personal o telefónica, la toma de notas y la recepción de correspondencia dirigida al municipio, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Atender el teléfono y al público en general así como asignar las “líneas” que le soliciten los diferentes funcionarios de la municipalidad.
- Atender al público, resolver sus consultas, suministrar documentos e información variada sobre trámites y actividades de las diferentes dependencias.
- Recibir la correspondencia de cada dependencia municipal y entregarlos en forma oportuna.
- Tomar nota de mensajes para funcionarios cuando no estén y entregarlos posteriormente.
- Ejecutar otras actividades propias del puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

No Requiere

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades:

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones, se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

Eventualmente puede ocasionar atraso a los usuarios, en trámites que deseen efectuar ya sea por falta de información o un error cometido a la hora de brindarla.

10. Características Personales.

Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.

Oficinista

Código del puesto:	AM1B
Dependencia donde se ubica :	Alcaldía
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que envuelve el cargo están el realizar trabajos relacionados con la recepción, suministro de información, atención a los usuarios, transcripción de documentos, recibimiento y entrega de correspondencia, ordenamiento, clasificación y archivo de documentos, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Atiende al público, resuelve sus consultas, suministra documentos e información variada sobre trámites y actividades de la Alcaldía Municipal.
- Le corresponde atender al público y a funcionarios de la municipalidad que necesiten hablar con el Alcalde, transcribir las notas que el Alcalde requiere para el desarrollo de sus funciones, lleva su agenda y asigna las respectivas citas.
- Le corresponde redactar y transcribir documentos diversos.
- Debe velar por la correcta tramitación, en el orden administrativo, de todos los asuntos que se presentan a consideración de la Alcaldía.
- Debe recibir, revisar y archivar de forma organizada la correspondencia, circulares y otros documentos, así como realizar el archivo correspondiente de los mismos.

- Lleva el control de presupuesto en el sistema denominado “PRE”, de acuerdo a las solicitudes de equipo, insumos de oficina y requerimientos presentados por los diferentes departamentos.
- Mantiene el control de boletas sobre combustible, fotocopias y mantenimiento de los diferentes departamentos del ayuntamiento.
- Ejecutar otras actividades propias de la clase, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

No Requiere.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

En el desarrollo de las funciones, se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto, las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Secretario(a) del Concejo

Código del puesto:	AM1C
Dependencia donde se ubica :	Secretaría del Concejo
Jefe Inmediato:	Concejo Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

La persona que ocupe este puesto, es la encargada de documentar, archivar, controlar y dar a conocer (cuando así se le indique o solicite) todas las deliberaciones emitidas por el Concejo Municipal, del mismo modo debe recibir documentos dirigidos al Concejo, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde asistir y grabar las sesiones, transcribir y elaborar las actas respectivas, notificar acuerdos, confeccionar y custodiar los expedientes que se originan, así como localizar información; a partir de la consulta de diferentes fuentes de información, con el fin de brindar la asistencia administrativa requerida por el Concejo Municipal.
- Velar por la aprobación y posterior conocimiento de las deliberaciones y acuerdos en firme del Concejo, mediante la lectura de las actas y verificación de su aprobación, con el fin de garantizar una oportuna gestión de asistencia administrativa.
- Le corresponde la recepción de documentos dirigidos al Concejo Municipal.

- Realiza la juramentación de Juntas de Educación de las escuelas del Cantón, Comités Comunales y Vecinales nombrados por el Concejo, aditivo a esto debe de darles seguimiento a estos.
- Transcribe diferentes documentos, a partir de la lectura y análisis de asuntos que se someten a consideración del Concejo, así como el archivarlos posteriormente.
- Mantiene el control de asistencia de las sesiones realizadas por el Concejo y transfiere mensualmente el reporte de asistencia a la oficina de Recursos Humanos.
- Realiza atención al público y resuelve sus consultas sobre acuerdos y otros asuntos.
- Ejecuta otras actividades requeridas por el cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Concejo Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal

No requiere.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Auxiliar de Gestión Tributaria.

Código del puesto:	AM1D
Dependencia donde se ubica :	Sección Gestión Tributaria.
Jefe inmediato:	Encargado de Gestión Tributaria
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de su trabajo le corresponde la recepción, análisis y trámite de las solicitudes de patentes así como mantener actualizado el registro de patentados, realiza estudio de declaraciones de ingresos, entre otras actividades que pertenecen al puesto.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Tiene a cargo la recepción, análisis y trámite de las solicitudes de patentes así como mantener actualizado el registro de patentados, estudio de declaraciones de ingresos, entre otras.
- Ejecuta diferentes actividades sobre la administración del impuesto en bienes inmuebles; tramitar gestiones relacionadas a este impuesto (valoraciones, exoneraciones y otros). Así como la recepción y actualización de la información existente en la base de datos de bienes inmuebles, producto de las declaraciones de bienes inmuebles, avalúos y diversos procesos constructivos.
- Debe elaborar constancias y certificaciones del área de su competencia, a los contribuyentes que lo soliciten.
- Realiza visado de planos y segregación de fincas madres.
- Aplica los depósitos enviados diariamente por pago de diferentes tributos.

- Efectúa el traspaso y eliminación de patentes de los contribuyentes.
- Identifica diariamente, en la plataforma de valores las diferentes áreas, y así aplicarlas a las diferentes declaraciones en el cobro de bienes inmuebles.
- Debe tener un conocimiento del cantón en su totalidad, para la utilización de la plataforma de valores, para la aplicación de valores por zonas homogéneas.
- Colabora y coordina con la sección de cobros, actividades relacionadas como morosidades.
- Realiza consulta de las declaraciones existentes ante el registro nacional.
- Aplica resoluciones emitidas por la jefatura financiera.
- Ejecuta el registro de hipotecas.
- Efectúa el traslado de cargos en pago de bienes inmuebles.
- Le corresponde actualizar información de declaraciones de patentes, según información suministrada por el departamento de plataforma.
- Realiza certificaciones de avalúo por valores de propiedad.
- Ejecuta otras actividades propias del cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

No Requiere

3. Experiencia.

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo:

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Oficial de Servicios

Código del puesto:	AM1E
Dependencia donde se ubica :	Departamento Financiero Contable
Jefe inmediato:	Administrador Financiero Tributario
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Atención al público para la recepción de documentos para el pago de patentes, impuestos y demás servicios que presta la municipalidad, de igual forma debe realizar el cobro de los mismos, entrega de requisitos sobre los trámites a realizar para el pago de los servicios prestados.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Debe atender las consultas presentadas por los usuarios sobre los servicios que presta la Municipalidad.
- Brinda información sobre la prestación de servicios, el pago de impuestos, multas y trámites de licencias municipales explicando condiciones y requerimientos; así como la situación del usuario respecto al pago de impuestos.
- Recibe documentos sobre los distintos procesos y/o servicios brindados por el gobierno local y verificar que estén con todos los requerimientos para aprobación de los mismos.
- Realiza la entrega de requisitos para los diferentes trámites en los trámites que se realizan en el municipio.
- Le corresponde el recibir, contar, registrar y reportar las diferentes cantidades de dinero que se recaudan en las cajas de la Municipalidad, a partir de la atención de

usuarios, operación de equipo de oficina, ejecución de cálculos aritméticos, control de operaciones de recaudación y la presentación de reportes.

- Tiene a cargo la recepción de documentos de contribuyentes, para diferentes trámites a realizar.
- Puede realizar visitas a usuarios de la institución, para promover el pago de los tributos.
- Ejecuta otras actividades propias de la clase, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

No Requiere

3. Experiencia.

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades:

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Funciones y Recursos Económicos.*

Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo:

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Inspector de Cobros

Código del puesto:	AM1F
Dependencia donde se ubica :	Sección Cobros
Jefe inmediato:	Encargado de Cobros
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador SemicualificadoGenérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Ejecutar las diferentes actividades de inspección requeridas en las áreas de patentes, así como de ventas ambulantes y estacionarias; a partir de visitas e inspecciones a negocios y otros establecimientos; el análisis y verificación del cumplimiento de los requerimientos de funcionamiento.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Fiscalizar y prevenir a aquellos establecimientos que se encuentren atrasados en el pago de la patente, sobre la situación irregular en que se encuentren.
- Mantener actualizada la base de datos por medio del censo de los patentados del cantón; para con esto establecer un listado actualizado de los mismos.
- Atender al público en general.
- Presentar informe de labores semanalmente.
- Realizar las notificaciones de cobro y notificar a las personas que se encuentran con una deuda municipal para que corrijan su estado irregular.
- Velar por el uso correcto del vehículo a su cargo; dar mantenimiento y reportar desperfectos mecánicos.

- Ejecutar otras actividades del puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir A3.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Inspector de Ingeniería

Código del puesto:	AM1G
Dependencia donde se ubica :	Unidad de Inspección
Jefe inmediato:	Ingeniero Civil Urbano
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicualificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

En la realización de las labores le corresponde ejecutar diferentes actividades de inspección requeridas en las áreas construcción y urbanismo; a partir de visitas e inspecciones a negocios, propiedades y otros establecimientos; el análisis y verificación del cumplimiento de los requerimientos de para la aprobación del trámite.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Debe realizar la inspección de todos los trámites que lleguen al departamento de Ingeniería relacionados con Construcción y urbanismo.
- Debe Verificar locación de los terrenos donde se inspeccione, así como el ancho de calle o vía pública con la que colinda el terreno.
- Le corresponde el presentar informe sobre la situación encontrada, del trámite inspeccionado, a su superior; para que este le dé seguimiento.
- Le corresponde la atención al público en general.
- Velar por el uso correcto del vehículo a su cargo; dar mantenimiento y reportar desperfectos mecánicos.
- Ejecutar otras actividades propias del puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir B2 y A3.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Inspector de Caminos

Código del puesto:	AM1H
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial
Jefe inmediato:	Ingeniero(a) en Gestión Vial
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Semicalificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de su trabajo le corresponde, el mantener un control sobre las necesidades de los caminos del cantón, estar al tanto en las labores realizadas por la junta vial en cuanto la colocación de alcantarillas, cabezotes y demás. Además debe cumplir con reglamentos y leyes en materia de caminos.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Visitar y elaborar un inventario de las necesidades de los caminos a nivel cantonal.
- Supervisar los trabajos pertinentes a la Junta Vial como la colocación de alcantarillas, construcción de cabezales, entre otras.
- Coordina y supervisa labores propias de construcción y mejoramientos de los caminos y calles con base al inventario de necesidades.
- Verifica la correcta aplicación de las normas, disposiciones, leyes y reglamentos que realiza la municipalidad en torno a la administración de la red vial cantonal.
- Dirigir y coordinar labores de limpieza de cunetas, tragantes, cajones pluviales, desagües de caminos, entre otras.
- Realizar cualquier otra actividad relacionada al cargo, así como funciones que le indique el jefe inmediato, o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal.

Licencia de conducir A3.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.

8. Esfuerzo:**8.1. Físico.**

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Encargado(a) de Gestión Tributaria

Código del puesto:	AM2A
Dependencia donde se ubica :	Sección Gestión Tributaria
Jefe inmediato:	Administrador Financiero Tributario
Puestos que supervisa directamente:	Auxiliar de Gestión Tributaria
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

A la persona ocupante del cargo le corresponde supervisar todos los procesos que se desarrollan en la dependencia de Gestión Tributaria.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde tramitar y firmar las solicitudes de las patentes de actividades lucrativas.
- Debe supervisar que se mantenga la base de datos actualizada de los contribuyentes.
- Le corresponde supervisar y controlar las solicitudes de licencia de espectáculos públicos temporales o permanentes así como la reposición de certificados de licencia de actividad lucrativa.
- Coordina con el Administrador Financiero, para definición de planes de acción para la sección de Gestión Tributaria.
- Supervisa que se efectúen las recalificaciones y certificaciones a los contribuyentes que lo soliciten.
- Coordina con el Encargado de Cobros y los Inspectores de Coros, los locales comerciales que serán inspeccionados.

- Supervisa y controla la correcta presentación de las declaraciones de bienes inmuebles; analizar la veracidad y pertinencia de la información aportada.
- Vigila y supervisa todo el proceso de patentes; la recalificación e inclusión, retiro entre otras.
- Le corresponde la atención al contribuyente.
- Debe realizar cualquier otra actividad relacionada al cargo, así como otras tareas que le sean indicadas por el Administrador Tributario Financiero o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica:

Bachiller en Educación Media.

2. Requisito legal:

No requiere.

3. Experiencia:

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida:

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida:

Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.

6. Responsabilidades:

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error:

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales:

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Secretario(a) de la Unidad Técnica de Gestión Vial

Código del puesto:	TM1A
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial
Jefe Inmediato:	Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le corresponde ejecutar actividades asistenciales de carácter administrativo de apoyo a otros colaboradores de la unidad, además debe tener el control de las horas extras que se realicen en la Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV), atención al público, entre otros.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Lleva el control de las horas extras de la Unidad Técnica de Gestión Vial, así como realizar reporte respectivo al encargado(a) de Recursos humanos.
- Debe Contestar el teléfono, atender al público en general, resolver sus consultas y poner en contacto con el funcionario u oficina correspondientes.
- Debe recibir, revisar y archivar de forma organizada documentos variados, del mismo modo distribuir la correspondencia y otros documentos que ingresen a la UTGV.
- Mantiene controles sobre expedientes de caminos, del mismo modo debe actualizar la información correspondiente de estos.
- Le corresponde llevar el control sobre los expedientes de intervención de caminos.

- Debe realizar oficios dirigidos a otros compañeros o departamentos municipales, respuestas a solicitudes comunales y realiza repuesta a inspección de caminos.
- Mantiene el control de agenda, citas o reuniones con la dirección técnica de gestión vial.
- Le corresponde el realizar la transcripción de acuerdos y reuniones que se desarrollen en la UTGV.
- Realizar actividades atinentes al cargo, así como otras labores que le asigne si jefe directo o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Técnico en una carrera afín al puesto.

2. Requisito legal

No requiere.

3. Experiencia

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso ocasional a información confidencial, la cual es conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Asistente de Contabilidad

Código del puesto:	TM1B
Dependencia donde se ubica :	Sección de Contabilidad
Jefe Inmediato:	Contador Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le concierne el manejo de los diferentes sistemas contables dirigidos al área contable, debe controlar los libros auxiliares, efectúa el control de las cuentas por medio de indicadores y en control de los saldos de las mismas, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Manejar diferentes sistemas de información contables utilizados por el departamento, para realizar verificaciones de que la información incorporada se haya procesado correctamente.
- Realizar conciliaciones bancarias con el fin de comparar los saldos de los libros contables con los saldos de los estados bancarios.
- Compara los saldos contables de manera mensual y trimestral, de las diferentes cuentas manejadas por el municipio con los saldos manejados por el departamento de presupuesto.
- Lleva el control en libros auxiliares de las diferentes cuentas que lo ameriten.
- Presentar informes sobre los indicadores de las diferentes cuentas al jefe inmediato.
- Archiva documentación de la información procesada por el departamento contable.

- Efectúa el control y actualización de inventario de activos fijos, en conjunto con el departamento de proveeduría y calcular su respectiva depreciación.
- Atención de consultas al público interno y externo del ayuntamiento.
- Debe realizar otras funciones que se requieran a solicitud del departamento contable o la oficina del alcalde.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Técnico en una carrera afín al puesto.

2. Requisito legal.

No requiere.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida

El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral así como escrita, además de buen juicio y criterio.

Encargado(a) de Cobros Tributarios

Código del puesto:	AM2A
Dependencia donde se ubica :	Cobros
Jefe inmediato:	Administrador Tributario Financiero
Puestos que supervisa directamente:	Inspector de Cobros
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de sus funciones están, el controlar el pago de diferentes tributos, controlar el pago de morosidades de los diferentes usuarios, realizar acuerdos de pago con los usuarios morosos, aprobar y realizar el cobro respectivo, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Realizar actividades relacionadas con la facturación de diferentes transacciones, a partir de la atención de los contribuyentes, el análisis de cuentas, ejecución de cálculos aritméticos y, actualización de los registros correspondientes.
- Aprueba y ejecuta el cobro de obligaciones morosas; en vía administrativa o judicial.
- Establece con el Departamento Financiero Contable la elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del Plan Anual Operativo, para el área de cobros y programas derivados de él; diseñando los indicadores de eficiencia y eficacia que permitan su evaluación.

- Mantiene la base de datos de los contribuyentes para poder identificar a cuales se le realizará la gestión de cobros así como dar información a los mismos de su estado de morosidad; con el fin de evitar la prescripción de cuentas.
- Efectúa la formalización y otorgamiento de acuerdos de pago.
- Diseña políticas y procedimientos para el control de los arreglos de pago y la reducción del pendiente de cobro con el fin de llevar a cabo los acuerdos de pago.
- Ejecutar otras actividades propias de la clase, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica:

Técnico en una carrera afín al puesto.

2. Requisito legal.

No Requiere

3. Experiencia.

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo:

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo:

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Encargado(a) de Archivo Municipal

Código del puesto:	TM2B
Dependencia donde se ubica :	Departamento de Archivo
Jefe inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le corresponden el administrar el archivo municipal, definición de objetivos y metas del Plan Anual Operativo (PAO) del departamento, entre otros.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Administrar el archivo municipal y la biblioteca de asuntos municipales a partir de conocimientos específicos propios del campo de la archivística y bibliotecología y la gestión administrativa.
- Clasificar, conservar y seleccionar el conjunto de documentos que conforman el fondo documental de la municipalidad en el ejercicio de sus funciones.
- Elaborar objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del Plan Anual Operativo para la dependencia.
- Velar por que se cumplan a cabalidad los objetivos, dirigiendo y coordinando el trabajo realizado.
- Ejecutar otras actividades propias del cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Técnico en una carrera afín al puesto.

2. Requisito legal.

No Requiere.

3. Experiencia.

Más de 6 meses a un año, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

En el desempeño de las labores, los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Asistente de Proveduría

Código del puesto:	PM1A
Dependencia donde se ubica :	Departamento de Proveduría
Jefe Inmediato:	Encargado(a) de Proveduría
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador Calificado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

Debe de incluir órdenes de compra en el sistema denominado como SIAC, registrar salida de materiales, tramita pagos de combustible y otras actividades correspondientes al cargo.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde incluir en el Sistema Integrado de la Actividad Contractual de la Contraloría General de la República (conocido como SIAC) las contrataciones indirectas o aquellas que se presenten en el departamento y en los proyectos municipales.
- Debe tramitar las órdenes de compra generadas en la contratación administrativa, para realizar nóminas de pago a los diferentes proveedores de los bienes y servicios de la institución.
- Realiza las salidas de materiales y suministros en las bodegas municipales.
- Realizar el registro de los proveedores de la institución, así como la inclusión y depuración de los nuevos proveedores.
- Lleva el control departamental de compras, el cual se encuentra incluido en el SIAC.

- Tramita el pago de combustibles, repuestos y suministros que son manejados en la institución.
- Realizar cualquier otra actividad ateniende al cargo, así como las labores que le asignen las leyes, el encargado de departamento o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Diplomado universitario en administración de empresas o similar.

2. Requisito legal

No requiere.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Recursos Económicos.

Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

En el desempeño de las labores los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Asistente en Conservación Vial

Código del puesto:	PM1B
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial
Jefe Inmediato:	Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial
Puestos que supervisa directamente:	Operador de Equipo Especial, operador de equipo pesado de su dependencia.
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Trabajador especializado Genérico

I. RESUMEN DEL PUESTO

El ocupante del puesto asiste en la conservación vial, debe de realizar reportes de las actividades mantenimiento o reparación en caminos, colaborar con el desarrollo de expedientes de caminos a nivel cantonal, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Apoya en la ejecución de los planes de conservación y desarrollo vial de la red vial cantonal.
- Brinda apoyo en la actualización del inventario de la red de calles y caminos del cantón, considerando los parámetros contenidos en los formularios y herramientas que faciliten la Dirección de Planificación Sectorial de MOPT.
- Verifica el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas en las leyes y reglamentos referente a materia vial.
- Elaborar informes de la evaluación de la gestión vial municipal.
- Colaborar con la obtención de la información requerida para la elaboración y mantenimiento del expediente de los caminos del cantón; boleta de inventario físico y socioeconómico, inventario de necesidades, lista de colindante y derechos de vías.

- Inspecciona y da seguimiento a los trabajadores, mediante el reporte diario de la actividad de las obras que se ejecutan en el cantón.
- Apoyar en la elaboración de un inventario de posibles fuentes de material (a utilizar en caminos), ubicadas en el cantón.
- Realizar otras actividades relacionadas con el puesto así como aquella que le asigne su jefe inmediato o el alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Estudiante Universitario en carrera afín al puesto, con un promedio de 60 a 90 créditos aprobados.

2. Requisito legal.

Licencia de Conducir A3.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

5. Supervisión Ejercida.

Tiene la responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de los colaboradores que tiene a su cargo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.

Promotor(a) Social

Código del puesto:	PM1C
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica de Gestión Vial
Jefe Inmediato:	Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Bachiller Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones a realizar están el promover la conservación vial participativa, realizar convenios de cooperación, velar por que los propietarios de terrenos aledaños, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde promover la conservación vial participativa, a través del fortalecimiento de las organizaciones locales y su vínculo con otras instancias financieras a fines, con el propósito de realizar trabajos de conservación en las vías públicas de los proyectos que se realicen.
- Elaborar y someter a aprobación de la Junta Vial, los convenios de cooperación con organizaciones comunales, de usuarios, otras personas y entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras.
- Vigilar el cumplimiento de los deberes viales a los propietarios y poseedores de los inmuebles, contiguos a caminos y calles, según lo establecido en la ley General de Camino Públicos y el Código Municipal, para lo cual debe solicitar apoyo de los comités de caminos, organizaciones comunales y otras agrupaciones a fines.
- Coordinar actividades de planificación, ingeniería, promoción y evaluación del desarrollo y conservación vial con las dependencias del MOPT que corresponda.

- Ejecutar otras actividades relacionadas al puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. Por Información Confidencial.

Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.

8. Esfuerzo.**8.1. Físico.**

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Contador(a) Municipal

Código del puesto:	PM1D
Dependencia donde se ubica :	Sección de Contabilidad
Jefe Inmediato:	Administrador Tributario Financiero
Puestos que supervisa directamente:	Asistente de Contabilidad
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Bachiller Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le corresponde ejecutar labores relacionadas con el registro, clasificación, síntesis e interpretación de la información contable de la municipalidad.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde llevar el registro sistemático de las transferencias que afecten la situación económica y financiera de la institución, así como los informes correspondientes a los estados financieros y presupuestarios de ingresos y egresos, con base en el registro contable de los ingresos y egresos derivados de la administración.
- Brinda asesoría requerida en el área de su competencia profesional; a partir del análisis y pronunciamiento técnico sobre diferentes asuntos que se someten a su consideración según los requerimientos institucionales; con el fin de ofrecer respaldo profesional oportuno en concordancia con diferentes elementos técnicos, jurídicos y prácticos.
- Lleva el control de ingresos y egresos municipales de conformidad con políticas contables.

- Mantiene en custodia de los cheques (en blanco) emitidos en el departamento así como el confeccionar cheques a proveedores, personal municipal, Junta Vial Cantonal y otras cuentas, mediante el Sistema de Emisión de Cheques (EMI).
- Conserva en archivo la documentación de soporte del departamento.
- Realiza la elaboración en coordinación con el Administrador Tributario Financiero los objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del Plan Anual Operativo para la dependencia.
- Elabora los estados financieros de acuerdo a las disposiciones técnicas establecidas en políticas contables.
- Confecciona y mantiene actualizadas las políticas contables.
- Incluye en el Sistema de Activo Fijo (SAF), la documentación remitida por el departamento de Proveduría.
- Lleva el registro de ingresos y egresos de la parte presupuestaria (presupuesto ordinario – extraordinaria – modificaciones).
- Remite a la Contraloría General de la República, en las primera quincena de mes de febrero, los estados Financieros requeridos por esa institución, (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en el patrimonio y notas a los Estados Financieros).
- Ejecuta otras actividades del puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Encargado de Presupuesto y Planificación

Código del puesto:	PM1E
Dependencia donde se ubica :	Sección de Presupuesto
Jefe Inmediato:	Administrador Financiero
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Bachiller Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de su trabajo están el realizar estimaciones de ingresos y egresos de los recursos financieros con los que cuenta la institución, debe de presentar los presupuestos ante el Alcalde y al Concejo Municipal, para su aprobación así como darle seguimiento a los mismos luego de su asentimiento, realizar modificaciones al presupuesto, entre otras labores.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Brinda asesoría requerida en el área de su competencia profesional, con el fin de ofrecer respaldo profesional oportuno en concordancia con diferentes elementos técnicos, jurídicos y prácticos.
- Realiza estimación de ingresos y egresos, para elaborar planes para el presupuesto y la liquidación presupuestaria.
- Le corresponde la elaboración de políticas, procedimientos, guías y cronogramas, para la formulación de los planes operativos.
- Realiza la elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia, así como el ubicar los precios de los materiales y suministros que se incluyan en los Planes Operativos de los demás departamentos

- en Diccionario de Imputación para el Sector Público, así como el realizar la codificación de los mismos.
- Define los mecanismos para la evaluación, seguimiento y retroalimentación a los planes operativos de los demás departamentos del municipio.
 - Debe someter a conocimiento del alcalde y concejo municipal, los planes y presupuestos.
 - Le corresponde identificar las desviaciones de los planes y definir los mecanismos realizar las correcciones pertinentes.
 - Realiza una revisión y validación de información presupuestaria en el “SIPP” de la contraloría.
 - Debe de actualizar los planes anuales operativos de los departamentos de municipio en el sistema denominado como “PRE”.
 - Le corresponde formular, matrices para la planificación de corto, mediano y largo plazo.
 - Coordinar la elaboración y evaluación de los planes de desarrollo municipal.
 - Realizar otras actividades relacionadas al cargo, del mismo modo acata las labores que le asignen las leyes que tiene relación con el cargo, los reglamentos internos y el alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Recursos Económicos.*

Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Encargado de Tesorería

Código del puesto:	PM1F
Dependencia donde se ubica :	Sección de Tesorería
Jefe Inmediato:	Administrador Tributario Financiero
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Bachiller Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que le corresponde desempeñar, están el reunir, custodiar, pagar y controlar los recursos financieros municipales, a partir de la recaudación de los diferentes ingresos, realizar transferencia de dinero, registrar y controlar los movimientos de caja chica, entre otras.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Le corresponde realizar conciliaciones, verificación de flujos de efectivo, confeccionar, a partir del análisis de los reportes, tanto internos como externos y, entre otros, con el fin de participar en el registro cronológico de las operaciones contables, presupuestarias y de costos que se realizan en la municipalidad.
- Debe reunir, custodiar, pagar y controlar los recursos financieros municipales, a partir de la recaudación de los diferentes ingresos; el pago puntual de las obligaciones adquiridas; la custodia de los valores y, entre otras actividades, todas orientadas a garantizar la correcta utilización de los recursos financieros en razón del presupuesto existente.
- Brindar la asesoría requerida en el área de su competencia profesional; a partir del análisis y pronunciamiento técnico sobre diferentes asuntos que se someten a su consideración según los requerimientos institucionales; con el fin de ofrecer

respaldo profesional oportuno en concordancia con diferentes elementos técnicos, jurídicos y prácticos.

- Realiza transferencia de dinero para becas.
- Elabora objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan anual operativo para la dependencia en coordinación del Administrador Tributario Financiero.
- Registra y controla los movimientos de caja chica.
- Custodia y salvaguarda los valores que se tienen en tesorería.
- Supervisa la liquidación diaria de cajas en plataforma.
- Ejecuta otras actividades propias del cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Recursos Económicos.*

Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Encargado(a) de Recursos Humanos

Código del puesto:	PM1G
Dependencia donde se ubica :	Departamento de Recursos Humanos
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Bachiller Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Le corresponde gestionar todo lo relacionado con el recurso humano con el que cuenta la institución, como lo son el pago planillas, controlar el pago de horas extras, realizar el pago de dietas a regidores y síndicos, controlar las vacaciones y aguinaldos, entre otras, elaborar y darle seguimiento a los concursos para realizar contrataciones, entre otras.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Coordinar con las diferentes unidades de trabajo de la organización con el fin de conocer a fondo sus procesos de trabajo, productos que ofrecen, requerimientos de personal, necesidades de capacitación, actualización funcional, ocupacional y salarial, evaluación del desempeño, riesgos del trabajo, procesos de inducción, ejecución de los estudios específicos propios del proceso disciplinario y otros aspectos, todos indispensables para el buen funcionamiento del municipio.
- Brindar la asesoría requerida en el área de su competencia profesional; a partir del análisis y pronunciamiento técnico sobre diferentes asuntos que se someten a su consideración según los requerimientos institucionales; con el fin de ofrecer respaldo profesional oportuno en concordancia con diferentes elementos técnicos, jurídicos y prácticos.

- Le corresponde velar por la custodia de expedientes de los funcionarios, confección de acciones de personal.
- Tiene a cargo la elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia.
- Llevar el control de vacaciones e incapacidades de los funcionarios.
- Elabora constancias de salarios.
- Confecciona, realiza y da seguimiento a concursos internos y externos realizados para la contratación de personal.
- Ejecuta la elaboración y control de planillas correspondientes al pago de :
 - a. Salarios
 - b. Horas extras de los funcionarios
 - c. Becas de funcionarios y terceros (estudiantes)
 - d. Dietas de regidores y síndicos.
- Realiza los pagos correspondientes a las deducciones aplicadas a cada funcionario durante el mes.
- Confecciona y realiza el pago de aguinaldos de los colaboradores municipales.
- Le atañe, mantener el control de las horas extras presentadas por los demás departamentos
- Autoriza y realiza reportes de incapacidades a la CCSS, INS.
- Archiva y controla, documentos relacionados con servicios y funciones que se realizan en el departamento.
- Atención al público y funcionarios.
- Ejecutar otras labores relacionadas con el cargo, así como las funciones que le asignen las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por relaciones de Trabajo.

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. Por Equipo y Materiales.

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

Al desempeñar el cargo, le corresponde como parte normal de su trabajo, la administración de fondos institucionales de su dependencia.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Encargado(a) de Proveduría

Código del puesto:	PM2A
Dependencia donde se ubica :	Departamento de Proveduría
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	Asistente de Proveduría
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones que corresponden al puesto están, el organizar, coordinar y realizar las actividades correspondientes al área de proveduría, entre ellas elaborar órdenes de compra, atender a proveedores, controlar el presupuesto de compras de servicios, materiales y equipo, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Realiza cotizaciones y de seguimiento a los procesos de licitaciones mediante la preparación y control de expedientes, organización de la información.
- Le corresponde realizar la atención de proveedores que brindan servicios a la institución.
- Acatalas disposiciones contenidas en la Ley de Contratación Administrativa, así como otras, contempladas en reglamentos y/o lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República en materia de contratación administrativa.
- Brinda asesoría requerida en el área de su competencia profesional; a partir del análisis y pronunciamiento técnico sobre diferentes asuntos que se someten a su consideración según los requerimientos institucionales.
- Elabora, ejecuta y controla el presupuesto y programa de compras de servicios no personales, materiales y equipo.

- Efectúa la elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia.
- Controla el presupuesto de compras de servicios, materiales y equipo, en forma coordinada con los jefes de los departamentos.
- Realiza inclusiones, en el Sistema Integrado de Actividad Contractual (SIAC), para procesos de licitación y otras compras.
- Realizar cierres trimestrales en el consecutivo de órdenes de compra.
- Consulta saldos presupuestarios con tesorería y solicita modificaciones de presupuesto, para darle contenido a las partidas de compra de materiales que se hayan agotado y que sean de urgente necesidad.
- Realiza cualquier otra actividad ateniende al cargo, ejecutar lineamientos que le asignen otras leyes, reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de un año a tres años, en puestos similares.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Debe seguir el curso del trabajo de colaboradores, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Ingeniero(a) Civil Urbano

Código del puesto:	PM2B
Dependencia donde se ubica :	Departamento de Ingeniería
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	Inspector de Ingeniería
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de sus funciones están el realizar actividades propias de la planificación y coordinación general del Proceso de Gestión Urbana, realizar estudios a los diferentes proyectos, le corresponde el revisar y aprobar planos para construcción, supervisar construcciones que se estén realizando, entre otras tareas.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Colabora en el planeamiento, control e inspección de las obras municipales en coordinación con otros organismos estatales.
- Realizar investigaciones sobre recursos, costos y ubicación de obras.
- Estudia, diseña y presupuesta los anteproyectos y proyectos, planea y controla el desarrollo urbano del cantón en coordinación con otros organismos estatales.
- Revisa y aprueba planos para permisos de construcción o visado de los mismos.
- Supervisa las construcciones que se desarrollen en el cantón.
- Elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia.

- Realizar investigaciones sobre recursos, costos y ubicación de las obras a emprender por la Municipalidad.
- Asesorar al Alcalde y al Concejo en asuntos propios de su especialidad, además lo relacionado al apoyo en la elaboración del Plan Regulador Urbano y el control constructivo.
- Le corresponde la ejecución de las actividades propias de la planificación y coordinación general del Proceso de Gestión Urbana así como también de aquellas actividades técnico-operativas en el campo constructivo, requeridas por la institución.
- Da seguimiento a los reportes presentador por los inspectores de la dependencia.
- Ejecuta otras actividades relacionadas al cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por Relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial

Código del puesto:	PM2C
Dependencia donde se ubica :	Unidad Técnica Gestión Vial
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	Asistente en Conservación Vial, Promotor Social, Secretario(a)de Unidad Gestión Vial
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Dentro de las funciones a desempeñar en su trabajo están la promoción de obras de infraestructura vial, presentar proyectos en infraestructura vial, supervisar labores que se realicen en la parte vial del cantón, entre otras.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Brinda asesoría requerida en el área de su competencia profesional; con el fin de ofrecer respaldo profesional oportuno en concordancia con diferentes elementos técnicos, jurídicos y prácticos.
- Le corresponde la promoción de obras municipales de infraestructura vial en coordinación con otros organismos estatales o internacionales,
- Debe estudiar, diseñar y presupuestar los anteproyectos y proyectos de relacionados en el tema de infraestructura vial cantonal.
- Le corresponde colaborar en el planeamiento e inspección de obras municipales de infraestructura vial en coordinación con otros organismos estatales o internacionales.

- Elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia.
- Supervisa las labores que se realicen en la parte vial del cantón.
- Coordinar las funciones de las actividades derivadas de la gestión vial municipal y velar por su mejoramiento.
- Ejecuta otras actividades atinentes al puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Debe seguir el curso del trabajo de colaboradores, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Administrador(a) Financiero

Código del puesto:	PM2D
Dependencia donde se ubica :	Departamento Financiero Contable
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	Contador Municipal, Encargado de Presupuesto, Encargado de Tesorería y Encargado de Cobros
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

Como parte de sus funciones están el desarrollar mecanismos para garantizar el adecuado cobro de los diferentes tributos a instituciones y personas usuarias del Municipio, efectuar estimaciones y proyecciones de ingresos a partir de los cobros, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Ejecución de las actividades de planificación y coordinación general del Proceso Administrativo Financiero, así como también, de aquellas acciones técnico operativas en el campo tributario, requeridas por la institución; esto con el fin de garantizar la justicia tributaria en el cantón, la eficacia y eficiencia en el proceso de captación de los ingresos y la correcta gestión financiera,
- Debe de desarrollar mecanismos para el cumplimiento del control interno institucional, los procesos de planificación institucional, los soportes de apoyo a los demás procesos y el control de los mismos en apego a las metas y objetivos planteados.

- Efectuar estimaciones y proyecciones de ingresos, gastos y otras variables financieras, a partir de los cobros, para ver el comportamiento de estas y tomar las medidas que se requieran.
- Realizar análisis de flujos de cajas que permitan conocer las disponibilidades o faltantes de manera periódica e invertir en valores a plazo.
- Elaboración de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del plan Anual Operativo para la dependencia, con ayuda de los demás encargados de secciones que tiene bajo su responsabilidad.
- Vigila la eficacia de todo el proceso contable presupuestario municipal y del cumplimiento de los controles internos financieros.
- Debe asistir a las cesiones del Concejo, cuando así se le indique.
- Desarrolla otras actividades relacionadas al cargo, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos o el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

Debe seguir el curso del trabajo de colaboradores, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Como parte esencial de su trabajo le corresponde manejar datos e información de carácter confidencial.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Auditor(a) Municipal

Código del puesto:	PM2E
Dependencia donde se ubica :	Auditoría Interna
Jefe Inmediato:	Concejo Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

La persona que ocupe el puesto tiene entre sus labores el gestionar estudios de auditoría en la institución, la elaboración del PAO, coordinar con los departamentos y entes externos el cumplimiento adecuado de los controles internos en la institución.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Planea, coordina, dirige y ejecuta las actividades relacionado a la elaboración de estudios de Auditoría financiera, operativa, técnica e informática.
- Le corresponde la formulación de objetivos (de mejoramiento u operativos), metas, materiales y suministros de oficina con sus respectivas cantidades del Plan Anual Operativo, de los procesos de auditorías a aplicar el año siguiente y su programa de ejecución, así como la presupuestación respectiva de este.
- Debe de realizar el desarrollo y aplicación de herramientas y metodologías de trabajo, definición de políticas de fiscalización y control.
- Coordina permanente, tanto a lo interno con la totalidad de las unidades de trabajo de la organización como con entes externos (Contraloría General de la República; Ministerio de Hacienda, específicamente con su Órgano de Normalización Técnica; IFAM; Unión de Gobiernos Locales entre otras, con el finde controlar la suficiencia, validez y cumplimiento del sistema de control interno,

como en general, de garantizar la efectiva fiscalización sobre las actividades desarrolladas por la institución, todo esto en términos de sus logros, costos y marco legal de observación y cualquier otra actividad relacionada al cargo y ordenada por el Concejo Municipal.

- Debe cumplir con el artículo 22 de la Ley General de Control Interno.
- Realiza informes periódicos al concejo municipal así como de manera anual, para informar sobre las auditorías realizadas y la retroalimentación dada a los funcionarios.
- Efectúa otras actividades propias de la clase, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. *Mental.*

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

Encargado(a) Oficina de la Mujer

Código del puesto:	PM2F
Dependencia donde se ubica :	Sección Oficina Mujer
Jefe Inmediato:	Alcalde Municipal
Puestos que supervisa directamente:	-----
Clasificación de acuerdo al MTSS:	Licenciado Universitario

I. RESUMEN DEL PUESTO

El puesto tiene dentro de sus funciones, el gestionar acciones en el ámbito de gestión social así como las impulsadas por el municipio, realiza atención y asesora a mujeres e informa sobre instituciones especializadas en este ámbito, realiza reportes al Alcalde Municipal, entre otras actividades.

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

- Planea, dirige y ejecuta las tareas institucionales relacionadas a la gestión social en conjunto con el equipo de trabajo del subproceso en atención a las actividades definidas en los diferentes planes, programas y proyectos instituciones en atención a las mujeres y la familia.
- Apoya las acciones de asistencia social impulsadas por la Municipalidad, relacionadas con la preparación de un diagnóstico socioeconómico cantonal; atención, análisis y aplicación de soluciones según los diferentes proyectos de carácter social ofrecidos así como otros casos de similar naturaleza que se presenten para su atención; esto con el fin de garantizar la gestión técnica y el cumplimiento del programa social impulsado por la Institución, y aquellas ordenadas por el Alcalde, en relación al cargo desempeñado.

- Brinda referencia a las mujeres sobre Instituciones y Organizaciones especializadas del cantón para que soluciones sus problemas.
- Monitorea el cumplimiento de las políticas públicas a favor de las mujeres en el ámbito local.
- Promueve la creación de redes de apoyo a grupos minoritarios del cantón.
- Asesorar a las mujeres en tema de violencia doméstica, así como en responsabilidad responsable.
- Le corresponde contactar instituciones u organizaciones especializadas, para que brinden charlas en distintos lugares del cantón.
- Debe realizar reportes de actividades al Alcalde y Consejo Municipal
- Ejecuta otras actividades propias del puesto, así como otras labores que le asigne las leyes, los reglamentos internos y el Alcalde Municipal.

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal.

Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia.

Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

6. Responsabilidades.

6.1. *Por relaciones de Trabajo.*

En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

6.2. *Por Equipo y Materiales.*

Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

6.3. *Por Información Confidencial.*

Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. *Por Fondos y Recursos Económicos.*

No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.

7. Condiciones de Trabajo.

En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.

8. Esfuerzo.

8.1. *Físico.*

El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.

8.2. Mental.

El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.

10. Características Personales.

Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.



CAPITULO V

VALORACION DE PUESTOS

V. CAPITULO V. VALORACIÓN DE PUESTOS

Es un tema que sirve como base para lograr la administración de salarios, por lo cual es importante en una empresa ya que los diferentes sistemas de valuación, ayudan a definir la posición de los puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la institución; situación por la cual se ha desarrollado esta herramienta bajo la metodología de valoración por puntos, logrando desarrollar de un primer escenario presupuestario.

En el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí (elaborado en el 2003) se hace mención a varias disposiciones, las cuales deben ser acatadas por el municipio; en los artículos del 67 al 74 de este reglamento, se menciona la forma de cómo la Municipalidad debe de proceder en cuanto al tema de salarios¹⁶.

5.1. PROPUESTA DE VALORACIÓN:

El método de Valoración por Puntos utilizado, es una técnica que puede considerarse como:

- ✓ **Técnica analítica:** porque las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación
- ✓ **Técnica cuantitativa:** porque se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

Se detallan las etapas que contempla esta herramienta; las mismas fueron desarrolladas en este apartado:

¹⁶ En el Anexo 3. *Perfiles Ocupacionales* en la página 251, se muestran los artículos del 67 al 74, relacionados al tema de salarios según lo contemplado en el Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí.

5.1.1. Elección de los factores de evaluación.

Para realizar esta etapa, durante la confección del Manual Descriptivo de Puestos propuesto, se contempló cuáles serían los factores a utilizar, los mismos fueron:

1. Formación Académica.
2. Requisito legal.
3. Experiencia.
4. Supervisión Recibida.
5. Supervisión Ejercida.
6. Responsabilidades.
 - a) *Por relaciones de Trabajo.*
 - b) *Por Equipo y Materiales.*
 - c) *Por Información Confidencial.*
 - d) *Por Fondos y Recursos Económicos.*
7. Condiciones del Trabajo
8. Esfuerzo.
 - a) *Físico.*
 - b) *Mental.*
9. Consecuencias del Error.
10. Características Personales.

5.1.2. Ponderación de los Factores.

Se efectuó la ponderación de los factores elegidos, la misma se realizó en base a 100 y la distribución consistió en asignar una puntuación mayor, a aquellos factores que tienen más importancia o dificultad de desarrollar el puesto, información utilizada por la Municipalidad de Sarapiquí, principalmente a la hora de considerar a un futuro colaborador y para la remuneración correspondiente.

FACTORES	1º Ponderación
1. Formación Académica.	15
2. Requisito legal.	6
3. Experiencia.	15
4. Supervisión Recibida.	5
5. Supervisión Ejercida.	10
6. Responsabilidades.	
Por relaciones de Trabajo.	6
Por Equipo y Materiales.	6
Por Información Confidencial.	6
Por Fondos y Recursos Económicos.	8
7. Condiciones del Trabajo	4
8. Esfuerzo.	
Físico.	5
Mental.	5
9. Consecuencias del Error.	5
10. Características Personales.	4
TOTAL	100

Tabla 5.1-1. Factores contemplados en el manual de Puestos.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3. Montaje de la Escala de Puntos.

Posterior a la ponderación de los factores, se debió efectuar una progresión de los mismos; con el fin de abarcar los diferentes grados que se definieron, para cada uno de ellos.

Se presentan seguidamente, las progresiones dadas a los factores de especificación, estas aumentan en el mismo valor de la base; por lo que son consideradas como aritméticas.

FACTORES	Grados						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Formación Académica.	15	30	45	60	75	90	105
2. Requisito legal.	6	12	18	24	30	36	42
3. Experiencia.	15	30	45	60	75		
4. Supervisión Recibida.	5	10	15	20			
5. Supervisión Ejercida.	10	20	30	40			
6. Responsabilidades.							
Por relaciones de Trabajo.	6	12	18	24			
Por Equipo y Materiales.	6	12	18	24			
Por Información Confidencial.	6	12	18	24			
Por Fondos y Recursos Económicos.	8	16	24	32	40		
7. Condiciones del Trabajo	4	8	12	16			
8. Esfuerzo.							
Físico.	5	10	15				
Mental.	5	10	15				
9. Consecuencias del error.	5	10	15	20			
10. Características Personales.	4	8	12	16			

Tabla 5.1-2. Escala de puntos de la valoración por puntos.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.4. Montaje del Manual de Evaluación de Cargos.

En esta etapa, se presentan los catorce factores de especificación utilizados en el manual descriptivo de puestos, los mismos presentan la descripción dada a estos (significado), así como la respectiva gradación dada a cada uno, del mismo modo se muestra ponderación de cada grado (las cuales se contemplan en la etapa anterior).

Formación Académica		
Se refiere a la preparación académica que es requerida para el cumplimiento del puesto, por lo que no necesariamente debe concordar con los estudios que posee el ocupante.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Enseñanza General Básica completa.	15
B	Bachiller en Educación Media.	30
C	Técnico en una carrera afín al puesto.	45
D	Diplomado Universitario en Administración de Empresas o similar.	60
E	Estudiante Universitario en carrera afín al puesto, con un promedio de 60 a 90 créditos aprobados.	75
F	Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.	90
G	Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.	105

Tabla 5.1-3. Factor de Especificación Formación académica, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Requisito Legal		
Son las exigencias legales que se piden, para ejercer el puesto, tal como licencias, incorporaciones a colegios profesionales, permisos de portación de armas, entre otros.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No requiere.	6
B	Licencia de Conducir A3.	12
C	Licencia de Conducir B2 y A3.	18
D	Licencia de Conducir B4.	24
E	Licencia de Conducir D3	30
F	Permiso de portación de armas.	36
G	Incorporado al colegio profesional respectivo.	42

Tabla 5.1-4. Factor de Especificación Requisito Legal, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Experiencia		
Tiempo requerido para la formación práctica, que permita asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del puesto.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No requiere.	15
B	De 0 a 6 meses, en puestos similares.	30
C	Más de 6 meses a un año, en puestos similares.	45
D	Más de un año a tres años, en puestos similares.	60
E	Más de tres años, en actividades afines al puesto.	75

Tabla 5.1-5. Factor de Especificación Experiencia, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Supervisión Recibida		
Consiste en la libertad y autonomía que se tiene en el cumplimiento de sus funciones.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Las tareas se ejecutan bajo directa supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.	5
B	El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.	10
C	Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.	15
D	Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.	20

Tabla 5.1-6. Factor de Especificación Supervisión Recibida, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Supervisión Ejercida		
Es la responsabilidad que se tiene en cuanto a la supervisión de otras personas.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.	10
B	Tiene la responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de los colaboradores que tiene a su cargo.	20
C	Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.	30
D	Debe seguir el curso del trabajo de colaboradores, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.	40

Tabla 5.1-7. Factor de Especificación Supervisión Ejercida, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Responsabilidad por Relaciones de Trabajo		
Con quien se relaciona (compañeros, superiores, usuarios, entidades públicas y privadas, etc.)		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El puesto tiene relación únicamente con personas de su dependencia.	6
B	Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad..	12
C	En el desarrollo de las funciones, se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta institución presta servicios.	18
D	Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.	24

Tabla 5.1-8. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Responsabilidad por Equipo y Materiales		
Es la responsabilidad que se tiene sobre equipos, materiales, herramientas, equipo de protección y/o vehículos.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.	6
B	Debe velar por el apropiado uso de equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene bajo su responsabilidad, así como por los equipos y herramientas de otros compañeros.	12
C	Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.	18
D	Responde por el correcto uso del equipo, herramientas, del mismo modo, por el vehículo pesado que tiene a su cargo.	24

Tabla 5.1-9. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Responsabilidad por Información Confidencial		
Hace referencia al conocimiento que puede tener el funcionario; en cuanto a información que es de importancia para la municipalidad y que es manejada por este debido trabajo que realiza.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No se tiene acceso autorizado a información confidencial.	6
B	Se tiene acceso ocasional a información confidencial, la cual es conocida por otros puestos.	12
C	Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.	18
D	Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.	24

Tabla 5.1-10. Factor de Especificación Responsabilidades por Relaciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Responsabilidad por Fondos y Recursos Económicos		
Se refiere a la administración de de fondos de su dependencia u otras, así como por el manejo, recepción, conservación o gestión de títulos valores o dinero en efectivo		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	No tiene responsabilidad por el manejo de recursos económicos.	8
B	Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.	16
C	El puesto tiene responsabilidad por la recepción, la conservación temporal, el traslado y la entrega de recursos económicos como función regular de su puesto.	24
D	Al desempeñar el cargo, le corresponde como parte normal de su trabajo, la administración de fondos institucionales de su dependencia.	32
E	Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.	40

Tabla 5.1-11. Factor de Especificación Responsabilidades por Fondos y Recursos Económicos, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Condiciones de Trabajo		
Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.	4
B	Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.	8
C	El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.	12
D	El desarrollo de las funciones se ve afectado frecuentemente por los olores, la temperatura y el ruido.	16

Tabla 5.1-12. Factor de Especificación Condiciones de Trabajo, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Esfuerzo Físico		
Es la aplicación de la energía física para el desempeño del puesto. Considera la necesidad de desplazarse dentro de la Institución y a otros centros de trabajo.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.	5
B	En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.	10
C	Trabajo con esfuerzo físico alto, donde incluye carga y traslado de equipos o materiales pesados.	15

Tabla 5.1-13. Factor de Especificación Esfuerzo Físico, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Esfuerzo Mental		
Se refiere a la medida de concentración necesaria y/o aplicación de conocimientos (académicos o prácticos) que el funcionario debe aplicar en la realización de las labores.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.	5
B	El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.	10
C	El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de las labores que realiza.	15

Tabla 5.1-14. Factor de Especificación Esfuerzo Mental, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Consecuencias del error		
Efectos negativos que directamente implican los errores cometidos en el puesto. Son los posibles daños que podrían producirse y a los niveles de la organización que podrían afectar los errores producidos.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.	5
B	En el desempeño de las labores, los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.	10
C	Puede causar atrasos y pérdidas de información o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.	15
D	Ocasiona atrasos y se puede afectar la integridad física de sí mismo o de otros colaboradores.	20

Tabla 5.1-15. Factor de Especificación Consecuencias del Error, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

Características Personales		
Corresponde a las habilidades o características personales requeridas por el puesto.		
GRADOS	DESCRIPCION	PUNTOS
A	Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.	4
B	Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.	8
C	Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.	12

Tabla 5.1-16. Factor de Especificación Características Personales, con descripción, gradación y ponderación de este.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.5. Evaluación de Cargos Mediante el Manual.

Al realizar el montaje del manual de evaluación de cargos (que corresponde a la etapa anterior a esta), se conocen cuáles son los grados que afectan a cada uno de los factores de especificación y cuál es el valor numérico que corresponde a estos; por lo que en esta etapa, se procedió a colocar para cada uno de los puestos en una matriz denominada como “**Doble entrada**”, el grado que corresponde en cada uno de los factores que afectan el puesto y el valor numérico que se le asignó a este, al final de realizar la evaluación, se obtiene un puntaje total de puntos para cada puesto.

Se presentana manera de ejemplo, cuatro de los puestos que se contemplaron en el manual, así como cuatro de los catorce factores de especificación definidos¹⁷, así como el total de puntos obtenido en cada puesto (al sumar el puntaje de los catorce factores de especificación del cargo):

Cargos	Factores de evaluación		Formación Académica		Requisito Legal		Experiencia		Supervisión Recibida		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Peón de sanidad.	a	15	a	6	a	15	a	5			137
Chofer Municipal	a	15	c	18	d	60	b	10			229
Oficial de Seguridad.	a	15	f	36	c	45	b	10			218
Operador Equipo Pesado.	a	15	d	24	d	60	a	5			217

Tabla 5.1-17. Evaluación de Cargos Mediante Manual, Matriz de Tabla Doble Entrada.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.6. Trazado de la Curva Salarial.

Es el paso siguiente a realizar; consistió en definir el valor monetario de cada puesto, en relación con el puntaje obtenido en la evaluación de cargos mediante el manual.

En esta etapa se compararon los salarios actuales con los salarios obtenidos, para la toma de decisiones, se logra al desarrollar un gráfico donde se correlaciona el valor de cada cargo en puntos con el salario de su ocupante.

Se presenta una tabla con los cargos, los puntos obtenidos en la etapa anterior a esta, el salario actual pagado a su ocupante (al segundo semestre del 2010), el salario que se obtuvo de acuerdo a la valoración de puestos, de la misma forma se muestra la diferencia obtenida entre estos salarios (las diferencias que se encuentran entre paréntesis, se refieren que el salario obtenido es mayor al actual).

¹⁷ En Apéndice 3. *Etapa de Evaluación de Cargos Mediante el Manual*, se presentan los treinta y tres puestos desarrollados en la evaluación de cargos, con el puntaje obtenido en cada uno de ellos.

CARGOS	PUNTOS (X)	Salarios Base Actuales (Y)	Salario de Acuerdo a la valoración	Diferencia
Peón de sanidad.	137	221.139,65	187.888,00	33.251,65
Chofer Municipal	229	238.208,59	269.492,00	(31.283,41)
Oficial de Seguridad.	218	238.208,59	259.735,00	(21.526,41)
Operador Equipo Pesado.	217	250.625,01	258.848,00	(8.222,99)
Operador de Equipo Pesado Especial.	228	250.625,01	268.605,00	(17.979,99)
Coordinador de Cuadrilla de Sanidad.	203	250.625,01	246.430,00	4.195,01
Encargado de mantenimiento de Maquinaria y Vehículos.	222	289.302,71	263.283,00	26.019,71
Recepcionista.	174	238.208,59	220.707,00	17.501,59
Oficinista.	212	238.208,59	254.413,00	(16.204,41)
Secretario(a) del Concejo.	255	250.625,01	292.554,00	(41.928,99)
Auxiliar de Gestión Tributaria.	198	238.208,53	241.995,00	(3.786,47)
Oficial de Servicios.	224	238.208,59	265.057,00	(26.848,41)
Inspector de cobros.	214	238.208,59	256.187,00	(17.978,41)
Inspector de Ingeniería.	220	238.208,59	261.509,00	(23.300,41)
Inspector de Caminos.	214	238.208,59	256.187,00	(17.978,41)
Encargado(a) de Gestión Tributaria.	223	250.625,01	264.170,00	(13.544,99)
Secretario(a) de la Unidad Técnica Gestión Vial.	197	358.505,17	241.108,00	117.397,17
Asistente de Contabilidad.	200	238.208,59	243.769,00	(5.560,41)
Encargado(a) de Cobros Tributarios	253	250.625,01	290.780,00	(40.154,99)
Encargado(a) de Archivo Municipal.	212	250.625,01	254.413,00	(3.787,99)
Asistente de Proveeduría.	245	358.505,17	283.684,00	74.821,17

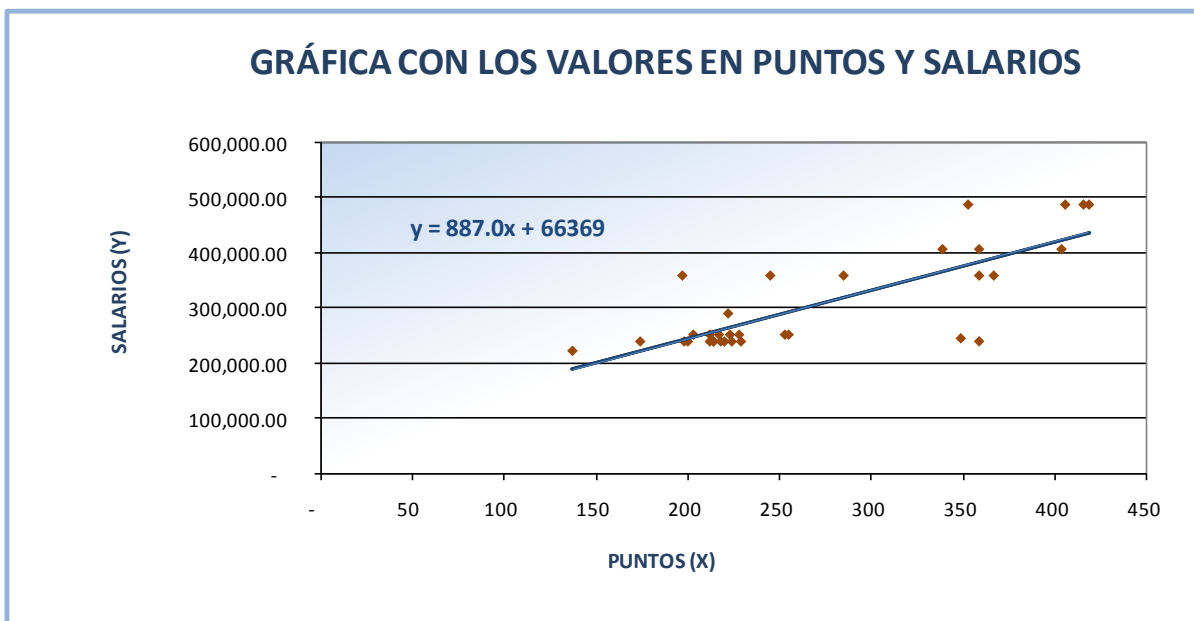
Asistente en conservación Vial.	285	358.505,18	319.164,00	39.341,18
Promotor Social.	339	406.629,05	367.062,00	39.567,05
Contador(a) Municipal.	367	358.505,17	391.898,00	(33.392,83)
Encargado(a) de Presupuesto y Planificación.	359	358.505,17	384.802,00	(26.296,83)
Encargado(a) de Tesorería.	359	238.505,17	384.802,00	(146.296,83)
Encargado(a) de Recursos Humanos.	359	406.629,05	384.802,00	21.827,05
Encargado(a) de Proveduría.	404	406.629,05	424.717,00	(18.087,95)
Ingeniero(a) Civil Urbano.	406	487.971,56	426.491,00	61.480,56
Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial.	416	487.971,53	435.361,00	52.610,53
Administrador(a) Financiero(a).	419	487.971,53	438.022,00	49.949,53
Auditor(a) Municipal.	353	487.971,56	379.480,00	108.491,56
Encargado(a) Oficina de la mujer.	349	243.985,78	375.932,00	(131.946,22)
TOTAL		9.872.553,76	9.905.459,00	(32.905,24)

Tabla 5.1-18. Tabla de Trazado de Curva salarial.

Fuente: Elaboración Propia.

Se presenta a continuación, el gráfico obtenido al correlacionar el valor de cada cargo en puntos con el salario de su ocupante, donde se obtuvo la ecuación $y_c = a + bx$, siendo la base para calcular el salario propuesto, al sustituir el valor “x” por lo puntos obtenidos en el puesto. Por ejemplo: en el puesto Peón de Sanidad los puntos obtenidos corresponden a 137, la formula obtenida fue de $y = 887.0x + 66369$, en este sentido se sustituye la “x” por el 137; los $\$ 187 888$ resultantes, equivalen al salario propuesto para el puesto.

Ilustración 5.1-1. Gráfica de Trazado de Curva Salarial.



Fuente: Elaboración Propia.

Dicho gráfico muestra la dispersión de los salarios, en cuanto a la cercanía (por encima o por debajo) de estos, hacia la línea de tendencia central.

Según la propuesta realizada del manual, la ponderación efectuada, los salarios ofrecidos al segundo semestre del 2010, así como que algunos funcionarios no se ajustaban a los perfiles propuestos; hace que los puntos más alejados en la parte superior del gráfico, correspondan a aquellos que se encuentran sobrevalorados y los que se encuentran muy por debajo se hallan subvalorados.

Tomando en cuenta el coeficiente de correlación; el cual es un elemento que le da validez al gráfico de manera estadística, y que además señala la intensidad relación entre dos variables, así, con el resultado obtenido de 0.7978, hace que esta sea una correlación bastante fuerte entre ambas variables y ratifica que la dispersión presentada sea relativamente poca entre los salarios ofrecidos por la municipalidad.



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI. CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las conclusiones y las recomendaciones más destacadas, a partir del presente trabajo.

6.1. CONCLUSIONES

Se muestran las principales conclusiones extraídas de la presente investigación:

1. El organigrama presente en la página web del municipio, así como el contemplado en el manual de organización elaborado en el 2008, no se ajustaban a la situación en que se encontraba la estructura orgánica actual de la institución.
2. Al realizar el análisis para la propuesta del organigrama institucional se consideró pertinente la incorporación de dos secciones: la de Gestión Comunal y la de Oficina del Ambiente, pero al no encontrar a ningún funcionario quien ocupara alguno de estos puestos, en la relación de puestos manejada por la municipalidad, se decidió no incluirlas en el organigrama a proponer.
3. En el organigrama propuesto se plantea el departamento de Servicios, pero al tratar de ubicar un encargado de este departamento, según las funciones actuales no se pudo identificar el responsable del mismo.
4. La forma en cómo se organizó la información en la estructura del manual confeccionado en el 2008, hace que tienda a confundir a la persona que lo esté observando. Además se dificultaban otras de las labores de la Administración de Recursos Humanos, tales como: el reclutamiento y la selección, la inducción, la capacitación, la compensación, entre otras que se relacionan con el manual de puestos institucional elaborado; del mismo modo parte de la información contenida en el manual elaborado en el 2008, no se encontraba actualizada para el presente año (2010).
5. Por decisión del Departamento de Recursos Humanos (DRH) no se trabajó el manual según la clasificación sugerida por la Unión Nacional de Gobiernos

locales (UNGL); ya que se consideró que la clasificación de clases de puesto utilizada, se ajusta mejor en municipios con un mayor número de puestos y colaboradores.

6. Algunos de los colaboradores actuales del municipio, no se ajustan a los perfiles de puestos propuestos en el manual, principalmente en la formación académica requerida o requisito legal.
7. El manual de puestos propuesto, funciona como herramienta para definir los perfiles de capital humano necesarios en la institución, y así lograr de una manera más óptima el cumplimiento de los objetivos y metas definidos en los diferentes Planes Operativos elaborados.
8. En la mayoría de los puestos institucionales se notó que las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general eran favorables, pocos puestos se ven afectados por la temperatura y/o los olores.
9. En el manual de puestos propuesto, se presentan diferentes perfiles ocupacionales que el Consejo de Salarios define para el sector privado, debido a la petición del DRH por incluir dichos perfiles en los cargos del municipio.
10. Debido a los tipos de licencia que tienen los choferes de equipo pesado y los choferes de equipo pesado especial, en la Municipalidad de Sarapiquí, hace difícil que se puedan rotar; si uno de ellos se encuentra incapacitado o una de las máquinas se encuentra fuera de operación. Por lo que en la mayoría de los casos se contrata a un tercero para realizar suplencias.
11. Al puesto de Asistente en Conservación Vial, que se contempla en manual de puestos propuesto, se le cambió el requisito académico solicitado puesto que anteriormente se pedía un técnico en carrera afín al puesto, pero dicho título no existe; por lo que se propone a un(a) estudiante universitario en carrera afín al puesto, con un promedio de 60 a 90 créditos aprobados. Situación similar sucedió con el Asistente de Proveeduría, quien recibe salario como un técnico, pero que un título de técnico afín al puesto no existe; por lo que se decidió cambiarlo a un diplomado universitario en administración de empresas o similar.

12. Se realizó una valoración de los cargos (bajo la metodología de valoración por puntos), con base en el manual de puestos propuesto y se notó que el salario actual, es muy diferente en algunos puestos, en comparación con el salario propuesto, según la valoración realizada; dentro de los puestos que se ven mayormente afectados en su salario, de acuerdo al escenario de valoración de cargos obtenido están: Ingeniero(a) Civil Urbano, Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial, Administrador(a) Financiero(a) y Auditor(a) Municipal, por otra parte los puestos que ven favorecidos a sus salarios en mayor medida se encuentran: Secretario(a) del Concejo, Encargado(a) de Cobros Tributarios, Encargado(a) de Tesorería y Encargado(a) Oficina de la mujer.
13. En el escenario presupuestario arrojado por la valoración de puestos realizada, se obtuvo un monto superior total de ₡32 905,24 por encima del monto total pagado (al segundo semestre del 2010, según salarios base) por los 33 cargos contemplados en el manual de puestos elaborado, por lo que su aplicación no representa un impacto significativo a nivel presupuestario para la Municipalidad.

6.2. RECOMENDACIONES.

Se plantean las principales recomendaciones generadas a raíz del estudio realizado:

1. Mantener actualizado el organigrama de la institución, cuando se den cambios en la estructura orgánica o se creen nuevos puestos; para evitar confusiones posteriores de líneas de autoridad, dependencias donde se ubican los colaboradores u otros que puedan surgir al no tener actualizado este instrumento.
2. Se recomienda a la Municipalidad de Sarapiquí, analizar las labores correspondientes a las secciones de recolección y tratamiento de basura, oficina de la mujer, mantenimiento de edificios y seguridad con el fin de definir un encargado (a) del departamento planteado como Servicios.
3. Asignar un responsable, para que revise y actualice el manual propuesto, según lo establece el artículo 23 de Código Municipal; con el objetivo de mantener

actualizados cada uno de los perfiles de puestos que lo integran y lograr de esta manera un máximo aprovechamiento del capital humano con que se cuenta.

4. Para futuras revisiones o elaboraciones de manuales se puede coordinar con la Unión Nacional de Gobiernos Locales (UNGL) o el Instituto de Fomento y Ayuda Municipal (IFAM), la cuales tienen como función ayudar a los municipios en los diferentes procesos que se desarrollan en su quehacer diario, los cuales cuentan con herramientas que facilitan el desarrollo de los procesos y operaciones municipales.
5. Incentivar en los colaboradores municipales y de manera primordial a los que no se ajustan a los perfiles propuestos, la necesidad de ajustarse a estos, para desarrollarse profesionalmente, obtener mejores salarios, beneficios e incentivos, para mejorar continuamente, entre otros.
6. Utilizar el Manual de Puestos propuesto, el cual se ajusta a los requerimientos actuales del municipio, como herramienta base para el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, entre otros.
7. Incentivar a los choferes de equipo pesado y equipo pesado especial a obtener la licencia de conducir E-2, la cual faculta para manejar tractores de llanta, de oruga y toda clase de vehículos de dos, tres, cuatro o más ejes, así como la maquinaria que se autoriza mediante la licencia tipo D-3; para incentivar la polifuncionalidad de los choferes de estos vehículos y evitar atrasos por no tener a una persona que conduzca determinado vehículo.
8. Para futuras modificaciones o actualizaciones del Manual de Puestos se debe tener presente que el mismo está directamente relacionado con el modelo de estructura salarial propuesto, por lo cual deben contemplarse temas que son de interés para la organización en los diferentes puestos que la componen, tales como la educación, las responsabilidades, las condiciones de trabajo, los riesgos y demás que sean de interés, además al realizar la gradación de los factores debe hacerse lo más apegada a la realidad de la institución; lo anterior con el fin

de que la información quede de lo más precisa posible y el modelo se mantenga actualizado.

9. Considerar el escenario de valoración de puestos propuesto, como una valiosa herramienta en la toma de decisiones al evaluar si deberían de realizarse cambios a los salarios pagados por la institución; siempre teniendo presente que el modelo promueve una mayor eficiencia en la administración salarial, mediante el equilibrio interno de los salarios.
10. Se recomienda realizar sensibilizaciones al modelo de valoración propuesto en su primera versión, (como por ejemplo efectuando nuevas ponderaciones a los factores contemplados en el manual de puestos, para analizar el comportamiento salarial que pueda surgir al realizar modificaciones) que se ajuste mejor a las características de los puestos del municipio y optar por el escenario más conveniente para la Municipalidad de Sarapiquí y sus colaboradores.
11. Según se observó en el desarrollo de esta investigación, se sugiere valorar la necesidad de la Municipalidad de Sarapiquí, de contar con un Manual de Evaluación de Desempeño como sistema formal y sistemático de retroalimentación y mejora continua de desempeño.



LITERATURA

CONSULTADA

VII. LITERATURA CONSULTADA

Anderson Velásquez. (2009). *www.velasquez.com.ve*. Recuperado el 10 de 09 de 08, de <http://www.velasquez.com.ve/?S=I&Item=5>

Anderson, Sweeney, & Williams. (2004). *Estadística para la Administración y Economía* (Octava ed.). Mexico: Internacional Thomson Editores S.A.

Businesscol. (s.f.). *www.businesscol.com*. Recuperado el 31 de 7 de 2010, de <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL%20DE%20PUESTOS>

Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá,, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (tercera ed.). D.F., Mexico: McGraw-Hill.

Consejo Nacional de Salarios. (s.f.). *www.poder-judicial.go.cr*. Recuperado el 10 de 10 de 08, de <http://www.poder-judicial.go.cr/salasegunda/revistasalasegunda/revista5/011.html>

Desler, G. (2001). *Administración de Personal* (octava ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.

Dessler, G. (2001). *Administración del Personal* (Octava ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Federación de Municipios del Istmo Centroamericano. (s.f.). *www.femica.org*. Recuperado el 10 de 08 de 16, de www.femica.org/archivos/codigocostarica.pdf

Hernández S., R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación* (cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia. (s.f.). *www.iafa.go.cr*. Recuperado el 10 de 08 de 16, de *www.iafa.go.cr/Leyes%20y%20Reglamentos/LEYDETRANSITO.doc*

Jelsoft Enterprises Ltd. (2000). *www.skyscrapercity.com*. Recuperado el 19 de 06 de 2010, de <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=902738>

Koontz, h., & Weilhrich, H. (2004). *ADMINISTRACIÓN una Prespectiva Golbal* (Duodecima ed.). Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana.

Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). *Administración de los Recusos Humanos*. Mexico: Grupo Editotral Iberoamericana.

Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*. Harvard Business School Press.

Universidad de La Salle. (s.f.). <http://evirtual.lasalle.edu.co>. Recuperado el 03 de 08 de 2010, de

http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf



APENDICES Y

ANEXOS

VIII. APENDICES Y ANEXOS

8.1. APÉNDICE 1. LISTADO DE FACTORES Y SU GRADACIÓN (MANUAL 2008)

Se muestran los factores extraídos del manual de clases de puestos elaborado en el año 2008, en cada uno se presenta a la graduación obtenida, tras la revisión realizada a dicho manual.

Como punto importante de recalcar, fue que al realizar la revisión del manual no se logró identificar la descripción dada a cada factor de especificación, tal como lo sería:

- ❖ **Supervisión Recibida:** Se refiere a las instrucciones, procedimientos, lineamientos o normas establecidos, que se deben de acatar para el cumplimiento de las funciones.

Se muestra la lista de factores extraídos del manual del 2008:

Supervisión Recibida.

Grados	Descripción
A	Trabaja siguiendo instrucciones precisas y normas establecidas, Su labor es supervisada en forma directa por su jefe inmediato y evaluada por medio de los resultados obtenidos.
B	Trabaja recibiendo instrucciones generales y acata normas establecidas. En algunos casos se trabaja con mayor independencia dado el grado técnico que reviste la actividad Su labor es evaluada a través del análisis de los informes que presenta, la apreciación de la calidad de los trabajos realizados y los resultados obtenidos.

C	<p>Las actividades que se generan siguen los lineamientos y procedimiento establecidos y a su vez trabajando con amplia independencia, acatando la política de la Municipalidad para los programas bajo su dirección. Exige del criterio profesional para la toma de decisiones. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes que presenta, la eficiencia y eficacia que se deriva de su ejecución y la apreciación de los resultados obtenidos en los procesos que le corresponden.</p>
D	<p>Trabaja con un grado mayor de independencia relativo al nivel profesional de su puesto y de acuerdo a su grado académico, experiencia y excelencia con que ejecute sus trabajos. Recibe instrucciones y observaciones de su superior siendo éstas en todos los casos de carácter general. Su labor es evaluada mediante el análisis de los informes técnicos y de labores que presenta, la calidad de su ejecución y la apreciación de los resultados obtenidos.</p>

Tabla 8.1-1. Grados de Supervisión Recibida

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Supervisión Ejercida.

Grados	Descripción
A	No ejerce ninguna
B	Trabaja con mayor independiente por ser sus labores de carácter esencialmente profesional, sin embargo, dependiendo de la complejidad de las mismas o de la magnitud de los estudios, proyectos o investigaciones que se le encomienden, le puede corresponder supervisar personal de nivel técnico; administrativo y operacional.

C	Por la complejidad de las actividades o la magnitud de los estudios, proyectos o investigaciones que se le encomienden, le corresponde supervisar personal de nivel profesional, técnico y/o administrativo que colabora en su realización.
D	Supervisión constante; se encarga de instruir, asignar y revisar el trabajo de sus colaboradores.
E	Ejerce supervisión directa e indirecta sobre un número considerable de colaboradores tanto técnicos como, profesionales y administrativos, a quienes orienta en las acciones a desarrollar y procedimientos que deben seguir, revisa y aprueba sus trabajos y evalúa de acuerdo a los informes que presentan y los resultados observados en su ejecución.

Tabla 8.1-2. Grados de Supervisión Ejercida

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Responsabilidad por Funciones.

GRADOS	DESCRIPCION
A	Responde por el grado de eficiencia y eficacia con que atiende el desarrollo de las tareas asignadas. El trabajo está sujeto al cumplimiento de instrucciones establecidas en normas, reglamentos, manuales y planes operativos.
B	Responde por el cumplimiento eficiente y oportuno de las tareas asignadas al puesto. Puede requerir que haga modificaciones de poca complejidad.

C	Responde por el grado de eficiencia y eficacia con que aplica los principios y técnicas de una profesión determinada, en la atención y resolución adecuada de problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, como responsable directo de programas y proyectos específicos.
D	Responde por el grado de eficiencia y eficacia, alcanzados en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos así como del cumplimiento que sus colaboradores tienen para el logro de sus responsabilidades a través de la revisión de informes.
E	Es responsable por el cumplimiento de objetivos, el adecuado desarrollo de las actividades, el impacto de los resultados logrados y debe responder con eficiencia y eficacia con que aplica los principios y técnicas de una profesión determinada, en la atención y resolución adecuada de problemas y situaciones variadas, propias del área de su competencia, como responsable de programas y proyectos específicos.

Tabla 8.1-3. Grados de Responsabilidad por Funciones

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Responsabilidad por Relaciones de Trabajo.

Grados	Descripción
A	La actividad mantiene constante comunicación con usuarios, dirigentes comunales, superiores, compañeros, funcionarios de instituciones públicas y privada por lo que le corresponde un grado de tacto y discreción con que atiende dichas relaciones.

B	Tiene contactos tanto internos como con entidades públicas y privadas por lo que debe responder de manera asertiva ante las situaciones de negociación. Le corresponde mantener un nivel de discreción y tacto para atender las relaciones frecuentes con subalternos, compañeros, superiores y personal externo.
----------	---

Tabla 8.1-4. Grados de Responsabilidad Por Relaciones de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Responsabilidad por Equipo y Materiales.

Grados	Descripción
A	Responde por el adecuado uso y mantenimiento del equipo, herramientas y materiales que se le asignan para el cumplimiento de sus funciones.
B	Responde por el adecuado empleo y mantenimiento del equipo y los materiales que se le han asignado para el cumplimiento de sus actividades, así como por la confidencialidad en el uso de documentación e información pertinentes.
C	Responde por el correcto uso de equipo, instrumentos, útiles y materiales que se facilitan para ejecutar su trabajo, así como por la custodia de documentos y valores confiados.
D	Le corresponde custodiar y administrar en forma óptima los recursos materiales y responde por el grado de uso y provecho de los mismos. Debe guardar un nivel alto de confidencialidad conferido a documentación e información derivadas de la misma.

Tabla 8.1-5. Grados de Responsabilidad por Equipo y Materiales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Condiciones de Trabajo.

Grados	Descripción
A	El trabajo se ejecuta en condiciones normales de oficina.
B	Dependiendo de sus labores podría trasladarse a diferentes lugares del Cantón o bien realizar sus labores en condiciones normales de oficina.
C	Trabaja eventualmente sin límite de jornada con altos niveles de presión, riesgos, en ocasiones le corresponderá trasladarse en funciones de su cargo a diferentes lugares del país. La actividad demanda un esfuerzo mental creciente, dependiendo de la menor o mayor complejidad, variedad y responsabilidad del trabajo.
D	Trabaja expuesto a demanda de esfuerzo físico y visual. Sus labores lo obligan a trasladarse a diferentes lugares del Cantón, así como a la exposición de elementos desagradables y riesgos para su integridad física y salud, como lo son el trabajo a la intemperie o en áreas calurosas y de difícil movimiento, al uso de equipo especial, de operación peligrosa, el uso de indumentaria, así como a la inhalación de gases tóxicos, humo y polvo, entre otros. Debe prestar atención en forma estricta a las normas de seguridad e higiene vigentes, eventualmente podría laborar jornadas extraordinarias dependiendo del puesto.

E	<p>Desarrollan las labores en un ambiente normal de oficina. El trabajo exige esencialmente un esfuerzo mental excepcional, por cuanto al estar muy vinculado a acciones de carácter político institucional, requiere de la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, planeamiento y programación de labores al nivel de varias divisiones sustantivas o de apoyo técnico y/o administrativo, evaluación, instrumentación e implantación de métodos, procedimientos y sistemas de trabajo. La índole de la actividad le obliga a laborar sin límite de jornada. La labor tiene implícita una dosis de esfuerzo mental además de trabajo bajo presión.</p>
----------	--

Tabla 8.1-6. Grados de Condiciones de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Consecuencia del Error.

Grados	Descripción
A	<p>Trabaja expuesto a cometer errores que pueden provocar pérdidas, daños o atrasos de consideración. No obstante, estos pueden ser detectados y corregidos oportunamente en el curso normal del trabajo.</p>
B	<p>Trabaja expuesto a cometer errores los cuales pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración, no obstante, pueden ser advertidos y corregidos en el curso normal del trabajo. Sin embargo, las tareas deben ser realizadas con sumo cuidado y precisión ya que podría verse expuesto a cometer errores que pueden ocasionar quebrantos a su integridad física y a la de los demás; por descuidos en el manejo inadecuado del equipo y herramientas.</p>

C	Trabaja expuesto a cometer errores que pueden causar atrasos, confusiones, trastornos y pérdidas, toma de decisiones equivocadas, inversiones inadecuadas provocando faltas en el incumplimiento de los compromisos, pérdida de imagen e incumplimiento de los objetivos institucionales.
----------	---

Tabla 8.1-7. Grados de Consecuencias del Error.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Características Personales.

Grados	Descripción
A	Debe poseer el tacto y la habilidad social para relacionarse, con habilidad manual y buena condición física.
B	Se requiere contactar con los clientes y demanda una actitud para resolver problemas o evacuar dudas, requiere del análisis, flexibilidad y capacidad para expresar ideas vía oral y escrita, concentración.
C	Se requiere la capacidad para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, con aptitud numérica y habilidad manual. Debe tener facilidad para redactar, para la preparación de informes así como habilidad de escucha y atención puntual para la realización de sus funciones.
D	La persona ocupante del puesto, requiere de tacto y habilidad para relacionarse, habilidad analítica, facilidad de expresión oral y escrita, capacidad de resolver problemas de cierta dificultad, con aptitud

	numérica y habilidad manual. Debe tener facilidad para redactar, para la preparación de informes así como habilidad de escucha y atención puntual para la realización de sus funciones.
--	---

Tabla 8.1-8. Grados de Características Personales.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Educación Formal.

Grados	Descripción
A	Segundo Ciclo aprobado de Enseñanza General Básica
B	Enseñanza General Básica aprobada.
C	Mínimo Bachiller en Educación media.
D	Título de Técnico medio en una carrera afín del puesto.
E	Bachiller Universitario en una carrera afín con la especialidad.
F	Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

Tabla 8.1-9. Grados de Educación Formal.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Experiencia.

Grados	Descripción
A	De 6 meses a 1 de experiencia.
B	De 1 a 2 años de experiencia en labores propias de la clase.
C	De 2 años de experiencia específica.

D	De 2 a 3 años de experiencia en labores propias de la clase.
E	De 3 a 4 años de experiencia en actividades afines al puesto.

Tabla 8.1-10. Grados de Experiencia.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

Requisito Legal

GRADOS	DESCRIPCION
A	No Requiere
B	Licencia Conducir B1
C	Licencia de conducir B1 y A3
D	Licencia de conducir mínimo B2
E	Licencia de conducir mínimo B4
F	Licencia de conducir mínimo D3
G	Incorporado al colegio profesional respectivo.

Tabla 8.1-11. Grados de Requisito Legal.

Fuente: Elaboración propia, a partir de manual 2008.

La información anterior, hace notar que a pesar de no estructurarse formalmente una gradación de los factores de especificación utilizados en el manual del 2008, se pueden identificar ciertas descripciones realizadas en los diferentes puestos, las cuales penden contemplarse como grados, estas sirven además como insumo para el presente trabajo; pues la “gradación”, se puede analizar y buscar opciones de mejora en la descripción de los grados a utilizar en el manual propuesto.

8.2. APÉNDICE 2. MACHOTE PARA EL MANUAL DE PUESTOS

Se presenta la estructura de descripción y análisis de puestos contemplados en el manual de puestos propuesto, a continuación:

Nombre del Puesto

Código del puesto:

Dependencia donde se ubica :

Jefe Inmediato:

Puestos que supervisa directamente:

Clasificación de acuerdo al MTSS:

I. RESUMEN DEL PUESTO

II. ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO

III. ANÁLISIS DEL CARGO

1. Formación Académica.

- A.** Enseñanza general básica completa.
- B.** Bachiller en educación media.
- C.** Técnico en una carrera afín al puesto.
- D.** Diplomado universitario en administración de empresas o similar.

- E. Estudiante universitario en carrera afín al puesto, con un promedio de 60 a 90 créditos aprobados.
- F. Bachiller universitario en una carrera afín con la especialidad.
- G. Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del cargo.

2. Requisito legal

- A. No requiere.
- B. Licencia de Conducir A3.
- C. Licencia de Conducir B2 y A3.
- D. Licencia de Conducir B4.
- E. Licencia de Conducir D3
- F. Permiso de portación de armas.
- G. Incorporado al colegio profesional respectivo.

3. Experiencia

- A. No requiere.
- B. De 0 a 6 meses, en puestos similares.
- C. Más de 6 meses a un año, en puestos similares.
- D. Más de un año a tres años, en puestos similares.
- E. Más de tres años, en actividades afines al puesto.

4. Supervisión Recibida.

- A. Las tareas se ejecutan bajo directa supervisión e instrucciones constantes, detalladas y precisas.
- B. El puesto está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados, supervisión periódica sobre el avance del trabajo y sus resultados.

C. Trabaja con independencia y/o sigue instrucciones generales, recibe supervisión especialmente sobre el avance del trabajo y/o los resultados.

D. Trabaja con amplia independencia funcional y de criterio, presenta a su superior informes para su conocimiento y/o aprobación.

5. Supervisión Ejercida.

A. El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

B. Tiene la responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de los colaboradores que tiene a su cargo.

C. Realiza una supervisión funcional periódica, debido a que el puesto supervisado está total y/o parcialmente sujeto a instrucciones, prácticas o procedimientos estandarizados.

D. Debe seguir el curso del trabajo de colaboradores, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.

6. Responsabilidades.

6.1. Por Relaciones de Trabajo.

A. El puesto tiene relación únicamente con personas de su dependencia.

B. Se tiene relación con personas de su dependencia, así como de otras áreas de la municipalidad.

C. En el desarrollo de las funciones se tiene contacto con personas de su dependencia, de otras áreas de la institución y usuarios a los que esta municipalidad presta servicios.

D. Se relaciona con otras personas de su dependencia, de otras áreas del ayuntamiento, usuarios y/o funcionarios de instituciones públicas y privadas que tienen relación con el municipio.

6.2. Por Equipo y Materiales.

A. Le corresponde el adecuado uso del equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene a su cargo.

- B. Debe velar por el apropiado uso de equipo de oficina o de protección y herramientas que tiene bajo su responsabilidad, así como por los equipos y herramientas de otros compañeros.
- C. Le atañe el adecuado uso del equipo y herramientas que se le asignen, así como por el uso del vehículo liviano.
- D. Responde por el correcto uso del equipo, herramientas, del mismo modo, por el vehículo pesado que tiene a su cargo.

6.3. Por Información Confidencial.

- A. No se tiene acceso autorizado a información confidencial.
- B. Se tiene acceso ocasional a información confidencial, la cual es conocida por otros puestos.
- C. Se tiene acceso frecuente a información de importancia, conocida por otros puestos.
- D. Se trabaja normalmente con información altamente confidencial, conocida por pocos funcionarios.

6.4. Por Fondos y Recursos Económicos.

- A. No tiene responsabilidad por el manejo de fondos o recursos económicos.
- B. Se tiene responsabilidad por la entrega y manejo de fondos o recursos económicos de manera esporádica en sustitución encargado titular de la función.
- C. El puesto tiene responsabilidad por la recepción, la conservación temporal, el traslado y la entrega de recursos económicos como función regular de su puesto.
- D. Al desempeñar el cargo, le corresponde como parte normal de su trabajo, la administración de fondos institucionales de su dependencia.
- E. Como parte fundamental en su trabajo, tiene responsabilidad por la gestión de fondos de su dependencia y a la vez es responsable de girar correctamente los montos autorizados por otras dependencias.

7. Condiciones de Trabajo.

- A. En su puesto las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, temperatura y olores) en general son favorables.
- B. Las condiciones de trabajo que envuelven el puesto (iluminación, ruido, temperatura y olores) son favorables, aunque se ve afectado esporádicamente por el ruido y/o la temperatura.
- C. El puesto de trabajo se ve afectado por la temperatura de manera frecuente en el desempeño de las labores.
- D. El desarrollo de las funciones se ve afectado frecuentemente por los olores, la temperatura y el ruido.

8. Esfuerzo.

8.1. Físico.

- A. El trabajo en general se realiza en una posición cómoda y requiere mínimo esfuerzo físico.
- B. En una posición cómoda, realiza moderado esfuerzo físico, además de su traslado a diferentes lugares o posiciones.
- C. Trabajo con esfuerzo físico alto, donde incluye carga y traslado de equipos o materiales pesados.

8.2. Mental.

- A. Para la ejecución de labores se requiere un esfuerzo mental bajo.
- B. El puesto exige un esfuerzo mental moderado para la resolución de casos concretos. Exige la concentración del funcionario durante la mayor parte de la jornada.
- C. El puesto exige un esfuerzo mental alto en cuanto a la aplicación de conocimientos académicos y prácticos generales y especializados, por el grado de dificultad en las labores que realiza.

9. Consecuencias del Error.

- A. Un error cometido produce atrasos en las actividades y funciones de sí mismo, compañeros que tiene a su cargo u otros miembros de la institución.
- B. En el desempeño de las labores, los errores cometidos pueden causar atrasos, pérdidas o daños en materiales, equipo, maquinaria tanto de sí mismo como de otros compañeros.
- C. Puede causar atrasos y pérdidas de documentos, equipo, materiales o valores de considerable magnitud que influyen en la toma de decisiones, eficiencia y ejecución de las actuaciones municipales.
- D. Ocasiona atrasos y se puede afectar la integridad física de sí mismo o de otros colaboradores.

10. Características Personales.

- A. Para ocupar el puesto, es necesario contar con habilidades para comunicarse de forma oral, se debe tener buena capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, del mismo modo debe ser responsable y honesto, se debe ser versátil (adaptarse a las diferentes situaciones) y es necesario poseer buena condición física.
- B. Se requiere de iniciativa, capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, confianza en sí mismo para analizar y resolver problemas de cierta dificultad, versatilidad, responsabilidad, habilidades para comunicarse de forma oral, así como escrita en la evacuación de dudas, además de buen juicio y criterio.
- C. Para desempeñar el puesto se requiere, de capacidad para mantener buenas relaciones interpersonales, honestidad, buena presentación personal, responsabilidad, se requiere de habilidad social para relacionarse, también debe tener habilidad para comunicarse de forma oral y escrita para la preparación de informes, aptitud matemática, iniciativa, aptitudes o capacidad de liderazgo, confianza en sí mismo para la toma de decisiones, versatilidad, juicio y criterio para la realización de sus funciones.

8.3. APÉNDICE 3. ETAPA DE EVALUACIÓN DE CARGOS MEDIANTE EL MANUAL

Se presenta la matriz de “Doble Entrada”, desarrollada en la quinta etapa del apartado de Valoración de Puestos; se contemplan los 33 puestos y los 14 factores de especificación contemplados en el manual descriptivo de puestos.

Factores de evaluación Cargos	Formación Académica		Requisito Legal		Experiencia		Supervisión Recibida		Supervisión Ejercida		Responsabilidad por Relaciones de Trabajo		Responsabilidad por Equipo y Materiales		Responsabilidad por Información Confidencial		Responsabilidad por Fondos y Recursos Económicos		Condiciones de Trabajo		Esfuerzo Físico		Esfuerzo Mental		Consecuencias del Error		Características Personales		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Peón de sanidad.	a	15	a	6	a	15	a	5	a	10	a	6	a	6	a	6	a	8	d	16	c	15	a	5	d	20	a	4	137
Chofer Municipal	a	15	c	18	d	60	b	10	a	10	b	12	c	18	b	12	c	24	c	12	b	10	a	5	c	15	b	8	229
Oficial de Seguridad.	a	15	f	36	c	45	b	10	a	10	c	18	b	12	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	c	15	a	4	218
Operador Equipo Pesado.	a	15	d	24	d	60	a	5	a	10	b	12	d	24	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	b	10	a	4	217
Operador de Equipo Pesado Especial.	a	15	e	30	d	60	a	5	a	10	b	12	d	24	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	c	15	a	4	228
Coordinador de Cuadrilla de Sanidad.	a	15	d	24	c	45	b	10	b	20	b	12	a	6	c	18	a	8	d	16	c	15	a	5	a	5	a	4	203
Encargado de mantenimiento de Maquinaria y Vehículos.	a	15	d	24	c	45	b	10	a	10	d	24	c	18	c	18	a	8	c	12	c	15	a	5	b	10	b	8	222
Recepcionista.	b	30	a	6	c	45	b	10	a	10	c	18	a	6	c	18	a	8	a	4	a	5	a	5	a	5	a	4	174
Oficinista.	b	30	a	6	c	45	c	15	a	10	c	18	a	6	d	24	b	16	a	4	a	5	b	10	c	15	b	8	212
Secretario(a) del Concejo.	b	30	a	6	d	60	c	15	d	40	d	24	a	6	d	24	a	8	a	4	a	5	b	10	c	15	b	8	255
Auxiliar de Gestión Tributaria.	b	30	a	6	d	60	b	10	a	10	c	18	a	6	c	18	a	8	a	4	a	5	b	10	a	5	b	8	198
Oficial de Servicios.	b	30	a	6	d	60	b	10	a	10	c	18	a	6	c	18	c	24	a	4	a	5	b	10	c	15	b	8	224
Inspector de cobros.	b	30	b	12	c	45	c	15	a	10	c	18	c	18	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	a	5	b	8	214
Inspector de Ingeniería.	b	30	c	18	c	45	c	15	a	10	c	18	c	18	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	a	5	b	8	220
Inspector de Caminos.	b	30	b	12	c	45	c	15	a	10	c	18	c	18	c	18	a	8	c	12	b	10	a	5	a	5	b	8	214
Encargado(a) de Gestión Tributaria.	b	30	a	6	d	60	c	15	c	30	c	18	a	6	c	18	a	8	a	4	a	5	b	10	a	5	b	8	223
Secretario(a) de la Unidad Técnica Gestión Vial.	c	45	a	6	c	45	c	15	a	10	c	18	a	6	b	12	a	8	a	4	a	5	b	10	a	5	b	8	197

Asistente de Contabilidad.	c	45	a	6	c	45	b	10	a	10	b	12	a	6	c	18	b	16	a	4	a	5	b	10	a	5	b	8	200
Encargado(a) de Cobros Tributarios	c	45	a	6	d	60	d	20	c	30	c	18	a	6	c	18	a	8	a	4	a	5	b	10	c	15	b	8	253
Encargado(a) de Archivo Municipal.	c	45	a	6	c	45	d	20	a	10	b	12	a	6	c	18	a	8	a	4	b	10	b	10	b	10	b	8	212
Asistente de Proveduría.	d	60	a	6	d	60	c	15	a	10	b	12	a	6	c	18	b	16	a	4	a	5	b	10	c	15	b	8	245
Asistente en conservación Vial.	e	75	b	12	d	60	c	15	b	20	b	12	c	18	c	18	a	8	a	4	b	10	b	10	c	15	b	8	285
Promotor Social.	f	90	g	42	d	60	d	20	a	10	c	18	c	18	c	18	a	8	b	8	a	5	c	15	c	15	c	12	339
Contador(a) Municipal.	f	90	g	42	d	60	d	20	c	30	b	12	a	6	d	24	e	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	367
Encargado(a) de Presupuesto y Planificación.	f	90	g	42	d	60	d	20	a	10	d	24	a	6	d	24	e	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	359
Encargado(a) de Tesorería.	f	90	g	42	d	60	d	20	a	10	d	24	a	6	d	24	e	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	359
Encargado(a) de Recursos Humanos.	f	90	g	42	d	60	d	20	a	10	d	24	a	6	d	24	d	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	359
Encargado(a) de Proveduría.	g	105	g	42	d	60	d	20	d	40	d	24	a	6	d	24	d	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	404
Ingeniero(a) Civil Urbano.	g	105	g	42	e	75	d	20	c	30	d	24	c	18	d	24	a	8	b	8	b	10	c	15	c	15	c	12	406
Ingeniero(a) Civil en Gestión Vial.	g	105	g	42	e	75	d	20	d	40	d	24	c	18	d	24	a	8	b	8	b	10	c	15	c	15	c	12	416
Administrador(a) Financiero(a).	g	105	g	42	e	75	d	20	d	40	d	24	a	6	d	24	e	32	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	419
Auditor(a) Municipal.	g	105	g	42	e	75	d	20	a	10	b	12	a	6	d	24	a	8	a	4	a	5	c	15	c	15	c	12	353
Encargado(a) Oficina de la mujer.	g	105	g	42	e	75	d	20	a	10	c	18	a	6	d	24	a	8	a	4	a	5	c	15	a	5	c	12	349

Tabla 8.3-1. Matriz de doble entrada, Etapa de Evaluación de Cargos Mediante el Manual.

Fuente: Elaboración Propia

8.4. ANEXO 1. ARTÍCULOS DEL CÓDIGO MUNICIPAL

En el **Código Municipal** (Ley 7794)¹⁸, se establece lo siguiente referente a municipalidades:

Artículo 1.

El Municipio está constituido por el conjunto de vecinos residentes en un mismo cantón, que promueven y administran sus propios intereses por medio del gobierno municipal.

Artículo 2.

La municipalidad es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para cumplir sus fines.

Artículo 3.

La jurisdicción territorial de la municipalidad es el cantón respectivo, cuya cabecera es la sede del gobierno municipal.

El gobierno y la administración de los intereses y servicios cantonales estarán a cargo del gobierno municipal.

¹⁸Extraído de (Federación de Municipios del Istmo Centroamericano).

8.5. ANEXO 2. ARTÍCULOS DEL REGLAMENTO AUTÓNOMO DE ORGANIZACIÓN Y SERVICIO DE LA MUNICIPALIDAD DE SARAPIQUÍ

El **Reglamento Autónomo de Organización y Servicio de la Municipalidad de Sarapiquí** (2003) hace referencia a las siguientes disposiciones a considerar.

Respecto a la clasificación y valoración de puestos se consideran las siguientes disposiciones:

Artículo 16°.

El manual descriptivo de puestos contemplará el título, la naturaleza del trabajo, las responsabilidades y los requisitos de cada puesto existente en la Municipalidad, y será la base para la selección de personal y la determinación de sus salarios.

Artículo 17°.

Las funciones que el manual descriptivo de puestos enumera, no agotan las propias de cada puesto. No siendo taxativa dicha enumeración, se entenderá tan solo como representativa de las funciones propias de cada puesto; en consecuencia, el servidor no podrá negarse a ejecutar otras que, aunque no contempladas en el manual, resulten acordes con la naturaleza del cargo que ocupa. La Municipalidad, con la debida justificación y con fundamento en los principios que inspiran este reglamento, podrá cambiar en forma temporal, el horario, el lugar de trabajo y otros aspectos de la prestación de servicio, siempre que no cause un perjuicio grave al trabajador; se podrá también realizar permutas o traslados temporales o definitivos a clases comprendidas dentro de un mismo grupo ocupacional y entre clases de puestos de la misma categoría, siempre que medie un interés institucional y no se le cause un evidente perjuicio al servidor, exista la aprobación de los jefes respectivos, no se afecte de manera directa el accionar normal de la dependencia y se consulte previamente al trabajador.

Artículo 18°.

En los casos de ascensos, permutas y traslados será aplicable el período de prueba en la forma que lo dispone el artículo 133 del Código Municipal¹⁹.

Artículo 19°.

Cuando el servidor estime que ha variado sustancial y permanentemente las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa, podrá solicitar por escrito a su jefe inmediato que gestione ante la Oficina de Personal su reasignación. Si la jefatura respectiva no hubiera atendido la solicitud dentro de los quince días siguientes a su recibo, el servidor podrá dirigirla directamente al encargado de la Oficina de Personal. Recibida la solicitud, la Oficina de Personal procederá al estudio respectivo en un plazo no mayor a 60 días hábiles, sometiendo su criterio a conocimiento y resolución del Alcalde. Lo resuelto por el Alcalde y Oficina de Personal le será comunicado al funcionario dentro de los cinco días posteriores a aquel en que se adopte la decisión.

Artículo 20°.

Un puesto puede ser examinado y revisado las veces que resulte necesario.

Artículo 21°.

Las reasignaciones entrarán en vigencia a partir de la aprobación del documento presupuestario por parte del Órgano Contralor, en el cual se incluyó el movimiento respectivo.

Artículo 22°.

El mismo procedimiento se aplicará en caso de reclasificación, con la salvedad que estas regirán a partir de la fecha en que sean aprobadas por la Oficina de Personal.

Artículo 23°.

La institución debe mantener actualizado el Manual Descriptivo de Puestos, y efectuar un estudio integral de los mismos al menos cada dos años.

¹⁹ Todo servidor municipal deberá pasar satisfactoriamente un período de prueba hasta de tres meses de servicio, contados a partir de la fecha de vigencia del acuerdo de su nombramiento.

Para las disposiciones salariales, el reglamento autónomo de la municipalidad indica lo siguiente:

Artículo 67°.

Las categorías de los puestos y la escala salarial correspondiente a los mismos, en ningún caso podrá ser inferior a los salarios mínimos legales establecidos por el Concejo Nacional de Salarios y son los que aparecen en el Manual Descriptivo de Puestos, que al igual que la escala de salarios será aprobada por el Concejo Municipal.

Artículo 68°.

La compensación económica por concepto de prohibición del ejercicio particular de la profesión, se regulará conforme con las disposiciones de la Ley N° 5867 del 15 de diciembre de 1975 (Ley de Compensación Económica) y sus reformas y la normativa existente sobre la materia.

Artículo 69°.

Los funcionarios podrán acogerse al pago por concepto de prohibición, dedicación exclusiva y disponibilidad y tendrán derecho al pago de la carrera profesional de conformidad con la normativa vigente.

Artículo 70°.

La municipalidad para efectos del pago de la prohibición, la dedicación exclusiva y la carrera profesional, se regirá con base en la normativa existente sobre la materia.

Artículo 73°.

El salario será pagado en forma bisemanal. El pago se efectuará dentro de las horas hábiles del día fijado al efecto en el calendario anual de pagos. Dicho calendario regulará esas fechas de pago, pero su incumplimiento por fuerza mayor no derivará en responsabilidad para la municipalidad.

Artículo 74°.

Ningún empleado, una vez que se le asigne un salario base de la categoría correspondiente, devengará un salario diferente, salvo que se le recarguen funciones de otros puestos con salario de categoría superior, en cuyo caso tiene derecho a percibir el salario base del puesto de categoría superior que ocupará.

8.6. ANEXO 3. PERFILES OCUPACIONALES

La Constitución Política establece que el Consejo Nacional de Salarios es el órgano técnico al que le corresponde “todo lo relativo a la fijación de salarios mínimos” para el Sector Privado.

Este Órgano ha elaborado el Decreto de Salarios Mínimos que determina los montos mínimos a pagar en todo el país, utilizando una nomenclatura genérica, que requiere definir los conceptos que se utilizan, de tal forma que todos los asalariados, en virtud de las tareas que realizan y las características que éstas tengan en cuanto a complejidad y otras condiciones, puedan ser ubicados en el renglón salarial que les corresponde, estose logra por medio de los Perfiles Ocupacionales (los cuales han sido estudiados y aprobados por el Consejo de Salarios, en 1995 en su versión original, así como la revisión que se hizo en 1997).

Dichos Perfiles, contienen la definición de las distintas categorías salariales (cada categoría es muy amplia) contempladas en el Decreto de Salarios Mínimos, y son por tanto, de una amplia cobertura general, a fin de cobijar a todas las distintas ocupaciones, sin mencionarlas ni indicarlas, que quedan incluidas en cada una de ellas. Para efectos ilustrativos y de mayor comprensión se ponen algunas tareas propias de ocupaciones específicas, sin que tales ocupaciones puedan ser tomadas como las únicas que se cubren por la categoría en cuestión.

Aunque cada puesto de trabajo tiene sus propias características, responsabilidades y condiciones, que a veces lo hacen distinto de la generalidad, tiene sin embargo aspectos de complejidad en sus tareas, conocimientos que se requieren y otras circunstancias que han de hacer posible enmarcarlo dentro de una de las distintas categorías salariales del Decreto de Salarios Mínimos, papel para el que se han elaborado los Perfiles Ocupacionales. Por lo tanto Los Perfiles Ocupacionales, son el instrumento que permite la aplicación de las categorías generales del Decreto de Salarios Mínimos; los mismos podrán ser utilizados por las demás autoridades del Ministerio de Trabajo, trabajadores y patronos.

Los perfiles fueron creados con mucha flexibilidad lo que a su vez posibilita no encajonar las ocupaciones en clasificaciones rígidas que sean iguales en todos los

casos, sino que según la complejidad propia de las tareas y sus responsabilidades pueden hacer que la misma ocupación tenga distinta clasificación debido a que estas pueden cambiar de una empresa a otra.

Existen cinco categorías en las cuales se pueden contemplar la mayoría de los perfiles, estas son:

1. Agrícola, Ganadera, Silvícola o Pesquera.
2. Explotación de Minas y Canteras, Industrias Manufactureras, Construcción y Electricidad.
3. Comercio, Turismo y Servicios.
4. Transportes y Almacenamientos.
5. Título Genérico.

Se contemplan los siguientes Perfiles Ocupacionales:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| a. Trabajador No Calificado. | f. Técnico en Educación Superior. |
| b. Trabajador Semicalificado. | g. Diplomado en Educación Superior. |
| c. Trabajador Calificado. | h. Bachiller Universitario. |
| d. Trabajador Especializado. | i. Licenciado Universitario. |
| e. Técnico medio en Educación Diversificada. | j. Trabajador Especializado Superior |

Para mayor información, visitar la página web:

<http://www.poder-judicial.go.cr/salasegunda/revistasalasegunda/revista5/011.html>