

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE  
LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA CIUDAD DE CALI**

**MARIA ALICIA TABARES CASTAÑO  
COD: 31.278.707**

**UNAD  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PALMIRA VALLE  
2003**

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO  
ADMINISTRATIVO DEL GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE  
LA SECRETARIA DE HACIENDA DE LA CIUDAD DE CALI**

**MARIA ALICIA TABARES CASTAÑO**

**COD: 31.278.707**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

**Administrador de Empresas**

**DIRECTOR:**

**JOSE LUIS MONTAÑO**

**UNAD**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PALMIRA VALLE**

**2.003**

## **NOTA DE ACEPTACION**

Trabajo de grado aprobado por el Comité del Plan de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, sede Palmira, válido como requisito parcial para optar al Título de Administrador de Empresas.

---

Presidente

JOSE LUIS MONTAÑO  
Asesor

JULIO C. MONTOYA Y/O

---

Jurado

Palmira Valle del Cauca, Marzo de 2.003

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos al doctor. **JOSE LUIS MONTAÑO**, por la excelente y enriquecedora oportunidad de haber compartido con él este trabajo.

Doy gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera profesional, es algo que siempre había anhelado y que con esfuerzo dedicación y paciencia logré.

A todos mis compañeros de trabajo por el apoyo y colaboración brindada para desarrollar el presente trabajo de investigación.

A mi familia por haberme apoyado en todo el transcurso de la carrera, por haber culminado este logro que con perseverancia alcancé.

La autora

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito, realizar un manual de funciones en el **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL – SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO Y FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION CENTRAL** del municipio de Santiago de Cali, se utilizó el método del cuestionario, (análisis ocupacional) para recolectar la información sobre los trabajos existentes, se tabuló, teniendo en cuenta las siguientes variables: Nombre y apellido del empleado, nombre del cargo, entidad, división, cargo del jefe inmediato, código, sección, labores principales, labores secundarias y actividades ocasionales, educación, experiencia, adiestramiento, complejidad del trabajo, habilidad mental e iniciativa, habilidad manual, responsabilidad por supervisión, responsabilidad por contacto, responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipos y valores, responsabilidad por errores, responsabilidad por datos confidenciales, esfuerzo mental, visual, y físico, condiciones ambientales, riesgos del cargo, luego de haber tabulado la información anterior, se realizó un manual de funciones adaptado a la Subdirección, en este aspecto se tuvo en cuenta tres variables principales a saber: identificación del trabajo, descripción de las funciones, y requisitos indispensables para el desempeño del cargo.

El presente estudio se hizo con base a los siguiente capítulos:

Un primer capítulo, Introducción

Un segundo capítulo, establece el problema (formulación, antecedentes, descripción).

Un tercer capítulo, justifica el estudio especificando la importancia de un manual de funciones dentro de una institución.

Un cuarto capítulo, establece los objetivos de la investigación (general y específica).

Un quinto capítulo, amplía el diseño metodológico de la investigación.

Un sexto capítulo, estudia el diseño metodológico de la investigación, es decir como se efectuó.

Un séptimo capítulo, realiza la tabulación del cuestionario que se utilizó para la investigación.

Un octavo capítulo, análisis de resultados

Y un noveno y último capítulo, realiza el manual de funciones de la Subdirección, teniendo en cuenta cinco puestos claves.

## 2. PROBLEMA

### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El proceso de la remuneración, que ha tenido desde hace varios años el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL – Subdirección de Finanzas Públicas - **Grupo de Ejecución Presupuestal**. no se ha hecho con bases justas y objetivas, porque no se ha tenido en cuenta, todos los aspectos relacionados con la administración salarial. (escala).

Es importante aclarar, que la remuneración al trabajo conlleva, además de la parte técnica, aspectos de orden económico, social, político y cultural que condicionan la estructura salarial de una organización.

En el transcurso de la historia, la remuneración de los empleados del Municipio de Santiago Cali, ha sido fuente de continuos y permanentes conflictos entre Alcalde y trabajadores. Indudablemente la determinación del salario, debe estar acorde a un manual de funciones, donde se determinen las tareas, calificadas, semi-calificadas, y no calificadas, tareas administrativas, técnicos, mandos intermedios y superiores, para determinar, salarios justos a tareas iguales.

El Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – Subdirección de Finanzas Públicas – Grupo de Ejecución Presupuestal , vive discutiendo sobre los factores determinantes del salario de los empleados, pero nunca se han puesto de acuerdo, a canalizar los factores que permitan cristalizar y valorar las tareas. Entre los factores más significativos que han afectado la remuneración en esta área funcional, se pueden señalar los siguientes:

**2.1.1. La intervención del Estado.** En Colombia, el salario es fuente única de ingresos para la mayoría de la población, determinando en gran parte su

nivel de vida. El gobierno siempre ha servido de árbitro entre Municipio y trabajadores con el fin de regular los niveles de remuneración, estableciendo salarios mínimos, sin tener en cuenta los manuales de funciones, para la adecuada valoración de los cargos, para así ajustarlos periódicamente, y reglamentar las jornadas de trabajo, otorgando salarios iguales a tareas iguales.

**2.1.2. Organización Sindical.** El Sindicato del Municipio de Santiago de Cali, ha incidido en la determinación de la remuneración de los diferentes cargos existentes, (incluidos los empleados públicos) ya que tienen sus propios mecanismos de presión hábilmente utilizados para mejorar las condiciones de los trabajadores. Esto se evidencia en el proceso de negociación de los pliegos de peticiones, mediante los cuales el sindicato puede limitar la oferta de mano de obra, obtener salarios superiores al promedio del mercado y en general lograr para el trabajador mejores condiciones de las que podría conseguir en forma individual, donde no se tiene en cuenta un manual de funciones.

**2.1.3. Capacidad de Pago del Municipio.** La situación financiera del municipio de Santiago de Cali, en el momento no es la mejor, por lo tanto, mantiene un nivel bajo de salarios, sin tener en cuenta un análisis de cargos de sus empleados.

**2.1.4. Oferta y Demanda de Mano de Obra.** El clientelismo político, ha sido otro factor importante en la determinación del salario, y ha coadyuvado, para que esta importante área funcional de la Administración Central, no tenga hoy en día un manual de funciones acorde a las necesidades de cada cargo. Los políticos han hecho de la mano de obra, bien sea calificada y no calificada una mercancía dentro de un mercado de competencia. Es decir, que el valor del salario está en función de la oferta y la demanda de mano de



obra; por tanto, existe dentro de la administración, salarios injustos, donde existen salarios iguales para cargos distintos.

**2.1.5. Costo de vida.** Otra forma de ajustar los salarios se ha basado en los índices de costo de vida, extraídos porcentualmente del consumo de productos de primera necesidad de la llamada “canasta familiar” y llevados en estadísticas oficiales, causando problemas debido a que la remuneración así ajustada, sólo está conservando un salario nominal y el salario real en muchos casos, se ve disminuido.

**2.1.6. Factor Socio – económico.** El primer nivel de salario significa para el trabajador un símbolo de status a la vez que le proporciona poder adquisitivo, lo cual establece diferencias de uno con respecto a otro, máxime cuando se mide éste status en dinero y los bienes que posee una persona.

Cualquier logro en el incremento del salario, significa para el empleado un paso adelante en el estrato social que ocupa, pero para alcanzar esto, se necesita de un manual de funciones, para así valorar los cargos.

**2.1.7. El Aspecto Administrativo.** El Municipio de Santiago de Cali, no ha tenido en cuenta, el aspecto administrativo del salario, que debe ser considerado, de una parte, como el costo involucrado en una unidad de servicios y sus costos adicionales. De otra, el salario debe considerarse importante desde el punto de vista psicológico y motivacional porque representa la manera más concreta de incentivar la eficiencia y el desempeño del trabajador y de valorarlo como corresponde, para esto se necesita un manual de funciones donde se identifiquen, se definan, y determinen, las funciones y actividades de cada cargo.

## **2.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Al no existir manuales de funciones en el **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL – Grupo de Ejecución Presupuestal**, ha generado entre los funcionarios, dualidad de funciones, para la ejecución de las tareas que les corresponde. Por tanto, esto genera inconformidad en el área funcional para el buen desempeño de las tareas, lo cual, existe desmotivación entre el personal, además, no se ha tenido cuenta el nivel académico de cada empleado, en el sentido, de que a un técnico, lo tratan de igual manera que a un profesional universitario, desempeñando las mismas tareas y funciones con diferencias de salarios para igual cargo como no existe un manual de funciones, no se puede instalar un programa de valoración de trabajos, tarea ésta importante, que debe involucrar en primer lugar, la aprobación y el apoyo de la Alcaldía y a los diferentes jefes de cada área funcional, para poder garantizar sus éxitos. Al realizar esta valoración de cargos, se obtendrá salarios iguales para trabajos iguales.

## **2.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

La descripción de cargos, es uno de los aspectos que debe tener toda organización, para identificar, definir, y determinar las funciones y actividades de cada cargo, así como especificar los requisitos mínimos para su desempeño.

Al conjunto de descripciones cargo por cargo se le debe denominar Manual Descriptivo de Funciones o simplemente Manual de Funciones; teniendo el concepto anterior, **¿Cuál es la necesidad real de elaborar un Manual de Funciones acorde con las necesidades que se están realizando en el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - Grupo de Ejecución**

**Presupuestal, ya** que con este, se puede realizar una estructura salarial y otras funciones administrativas de acuerdo a las necesidades de cada cargo?

### 3. JUSTIFICACION

De acuerdo con las necesidades del personal que exige la nueva estructura de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, y el cumplimiento de los planes, programas y proyectos **del DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - SUBDIRECCION DE FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL ADMINISTRACION CENTRAL**, es necesario realizar manual de funciones , para evitar dualidad de funciones, para que se logre el máximo desempeño de las tareas que se deben ejecutar en cada puesto de trabajo y haya satisfacción tanto en el aspecto individual como grupal del departamento,

El valor de los cargos, mal que bien, siempre se ha tratado de establecer. No obstante, hoy en la Subdirección, ha confundido un manual de funciones o una descripción de cargos, con el valor de las características de las personas que los ocupan. En realidad esto ha sido un error, pues el cargo y la persona que lo desempeña son dos conceptos diferentes. Ambos, como ya se dijo sirven para la determinación del salario, pero son diferentes, por tanto, se le debe dar un tratamiento conceptual a cada uno de ellos de acuerdo al perfil que debe tener una persona para ocupar un cargo.

Si no se conoce la función básica y las tareas de un cargo, siempre será estéril hacer cualquier evaluación dentro del grupo, ya que esto acarrea conveniencias personales por parte de la subdirección, La falta de credibilidad que tienen algunos empleados, obedece justamente al no tener una descripción de cargos la subdirección, por tanto, naturalmente existe desmotivación y salarios que no son acorde o no compensa con la responsabilidad y la función básica de algunos empleados. Pues es diferente la función de un profesional universitario, que la de un técnico, por tanto se le debe realizar su distinción en un Manual de Funciones.

La determinación de una información pertinente en lo relativo a un trabajo específico, es la base primordial para realizar un manual de función. Un análisis de un trabajo, no solo proporciona en forma primaria la información del cargo, sino que además esta puede ser aprovechada para otros fines entre los cuales se destacan los siguientes:

### **3.1. DEFINICION DE FUNCIONES**

Permite apreciar, y definir funciones propias de un trabajo, para diseñar estudios tendientes a eliminar tareas innecesarias o la duplicidad de esfuerzos en la ejecución de los mismos

### **3.2. SELECCION DE PERSONAL**

El análisis del trabajo, permite arrojar una adecuada información y elementos de juicio suficientemente amplios y objetivos para determinar los requisitos que una persona necesita para ejercer un cargo.

### **3.3. PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO**

Al tener un previo conocimiento de las exigencias del trabajo, una vez estas hayan sido determinadas en un manual de funciones, es posible establecer las necesidades de entrenamiento, formación y capacitación para el personal del Grupo de Ejecución Presupuestal de la Administración Central de Santiago de Cali, por grupos según la naturaleza de los cargos

### **3.4. PROGRAMAS DE SEGURIDAD**

Con estos programas se examina cada una de las partes que componen un trabajo, las condiciones de riesgos a que el funcionario pueda estar

sometido. Con base en esta información se implementan programas de seguridad tendientes a proporcionar las medidas preventivas o correctivas necesarias

### **3.5. VALORACION DE TRABAJOS**

Este análisis proporciona la información básica para determinar el valor relativo de los cargos, ya que en él se especifican el grado de dificultad y laboriosidad entre una las diferentes labores.

### **3.6. REVISION DE LA VALORACION**

Un manual de funciones, donde se encuentre incluido el perfil básico de cada cargo, es de mucha importancia para revisar la valoración y asignar un salario respectivo de acuerdo al grado de responsabilidad.

### **3.7. CALIFICACION DE MERITOS**

Para poder determinar el mayor o menor mérito o la eficiencia del empleado se debe conocer en que consiste las tareas que realiza, o su respectivo manual de funciones.

### **3.8. DISTRIBUCION DE PLANTA**

Para llevar a cabo una buena distribución de personal en las instalaciones físicas donde funciona el Grupo de Ejecución Presupuestal, es necesario conocer la relación existente entre cada uno de los espacios, los materiales empleados, y equipo utilizado, esta información se obtiene a través de un manual de funciones.

### **3.9. ORGANIZACION DE LA EMPRESA**

Mediante un manual de funciones o análisis de cargos, se definen las relaciones de autoridad, responsabilidad y niveles jerárquicos dentro del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal – Subdirección de Finanzas Públicas - Grupo de Ejecución Presupuestal..

### **3.10. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y OPERACIONES**

El análisis de los cargos, proporciona la información básica sobre las operaciones y procedimientos seguidos en el desarrollo de una tarea.

### **3.11. MEJORA DE LAS RELACIONES HUMANAS**

Se logrará en la medida que se obtengan resultados satisfactorios en los ítems anteriormente mencionados, ya que una buena relación interpersonal aumenta la eficacia y eficiencia del trabajador, y genera un ambiente favorable en el clima organizacional.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Examinar las características de cada puesto, el **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA MUNICIPAL -SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO, FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL** Municipio de Santiago de Cali, con el fin de establecer los requisitos necesarios para un buen funcionamiento del cargo, asignando a cada funcionario un puesto claro y preciso, definido en cuanto a su responsabilidad, obligaciones, operaciones, y condiciones de trabajo.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar, y realizar una encuesta para recopilar información pertinente al trabajo.
- Realizar los manuales de funciones, acorde a las tareas asignadas a cada funcionario en la **SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO, FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION CENTRAL** del Municipio de Santiago de Cali
- Comparar las actividades realizadas por los trabajadores con la registrada en el Manual elaborado para hacer los ajustes del caso si es necesario.



## 5. MARCO TEORICO

### 5.1. ESTRUCTURA GENERAL DE LA ADMINISTRACION MUNICIPAL DE SANTIAGO DE CALI

<sup>1</sup>Teniendo en cuenta la Reforma Administrativa, según el acuerdo 01 de 1996 y el Acuerdo 70 de 19 de diciembre de 2000 “Por medio del cual se reforma el Acuerdo 01 de 1996, la estructura de la Administración Central descentralizada y se dictan otras disposiciones” , Decreto 527 de 2001 “Por el cual se recodifica el presupuesto de la Gastos de la vigencia 2001 y se adopta al estructura programática del Plan de Desarrollo económico y social del Municipio de Santiago de Cali aprobado mediante decreto 0354 de junio 11 de 2001” el Gabinete Municipal esta compuesto de la siguiente forma:

**NIVEL GLOGAL: - DESPACHO DEL ALCALDE** – Secretaría General.

**DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS** – Hacienda Municipal, Planeación Municipal, y Gestión del Medio Ambiente.

**DIRECCIONES ADSCRITAS:** - Dirección Jurídica, y Dirección de Desarrollo Administrativo.

FONDO FINANCIERO ESPECIALIZADO DEL MUNICIPIO DE CALI F.F.E.

**NIVEL SECTORIAL: - SECTOR SOCIAL.** – Secretaría de Educación, Secretaría de Salud pública, Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social, Secretaría de vivienda social, Secretaría de Cultura y Turismo, y Fondo Especial de vivienda.

**SECTOR FISICO:** - Secretaría de Infraestructura y Valorización, Secretaría de Tránsito y transporte, Emsirva, y Emcali.

---

<sup>1</sup> Reforma Administrativa. Acuerdo 01 de 1996 , Acuerdo 70 de 2000, y Decreto 527 de 2001.

**SECTOR COLECTIVO:** - Secretaría de Gobierno, Convivencia y Seguridad, y Secretaría de Deporte y Recreación.

**NIVEL TERRITORIAL:** - Centros de Atención Local Integrada (Cali).

#### **5.1.1. Departamento Administrativo de Hacienda Municipal**

El Departamento Administrativo de Hacienda Municipal Subdirección de Presupuesto y Finanzas Públicas – Grupo de ejecución Presupuestal es una dependencia adscrita al despacho del Alcalde. Corresponde a este departamento, presentar y controlar el cumplimiento del Plan Estratégico del Departamento del Municipio. Elaborar anualmente, en coordinación con el Comité Técnico, El Plan de Acción de Desarrollo Institucional del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal y definir objetivos generales, objetivos específicos, actividades, responsables, cronogramas, presupuestos e índices de gestión y todos los instrumentos de planeación necesarios para el cumplimiento del mismo y controlarlo trimestralmente. Presentar al Alcalde y al Concejo Municipal y consolidar el proyecto de presupuesto de rentas y gastos para cada vigencia fiscal. Presentar con CONFIS para su consideración las iniciativas de orden presupuestal, de ingresos y gastos y de la administración financiera en general. Formular, en coordinación con el Subdirector de Finanzas Públicas y el Tesorero Municipal, el Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC.). Presentar anualmente, con el proyecto de presupuesto, un plan de control y modernización tributaria. Observar que se cumplan las líneas de mando de la organización, conforme a la estructura y al organigrama aprobado. Sólo por razones de necesidad del servicio y el desarrollo de proyectos específicos, podrá ordenar la variación en líneas de mando en la organización, definiendo previamente las responsabilidades y autoridades correspondientes sin que esto implique el cambio del organigrama aprobado. Liderar, de acuerdo con las directrices del Alcalde y las normas vigentes, la obtención, determinación,

administración y distribución de los recursos financieros municipales y ejecutar la política del Gobierno Municipal en materias catastrales, presupuestales, de crédito y demás aspectos de orden financiero. Igualmente deberá recaudar y consolidar el recaudo de todos los gravámenes, tributos, contribuciones, tasas tarifas, derechos, multas, y en general todos los ingresos cuyo beneficiario y titular sea el Municipio de Santiago de Cali. Gestionar el Crédito Público, su ejecución control y destino final. También le corresponde la elaboración, consolidación, administración y control económico del presupuesto general del municipio, establecer sus directrices, seguimiento económico y evaluación. De la misma manera le corresponde a través de la Tesorería Municipal, establecer el programa anual mensualizado de caja, ejecutar la captación oportuna de las rentas, y preparar, elaborar, y presentar los informes de Ingresos y Gastos de las Entidades y Dependencias incluidas en el Presupuesto Municipal, actividad ésta que la realiza la **SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO, FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION CENTRAL**, subdirección esta compuesta por 15 empleados, de las cuales existe cinco (5) cargos para elaborar el manual de funciones (jefe de grupo, profesional universitario , técnico profesional , auxiliar de administrativo, y secretaria), cargos estos, que son objeto de estudio, para realizarles su descripción de funciones, porque el proceso de la remuneración, comprende la determinación de bases objetivas que permitan asignar salarios justos a los empleos de la organización. Incluye así mismo todos los aspectos relacionados con la Administración salarial.

Es importante aclarar que la remuneración al trabajo conlleva, además de la parte técnica, aspectos de orden económico, social, político y cultural que condicionan la estructura salarial de una organización.

En el transcurso de la historia, la remuneración ha sido fuente de continuos y permanentes conflictos entre patronos y trabajadores. Indudablemente la determinación del salario es un problema difícil y complejo de resolver por todos los factores que intervienen en él, máxime en el sector público, donde no se han tenido en cuenta los manuales de funciones para diferenciar un trabajo de otro.

En el sector público, se ha discutido mucho sobre los factores determinantes del salario, elaborándose toda clase de hipótesis, teorías, prácticas y sistemas que permitan canalizarlos y valorarlos. Entre los factores más significativos que han afectado la remuneración, se pueden señalar los siguientes, ya descritos en los antecedentes el problema del presente estudio: Intervención del estado, organización sindical, capacidad de pago, oferta y demanda de mano de obra, costo de vida, factor socio económico, aspectos administrativo,

Teniendo en cuenta lo anterior, desde un punto de vista conceptual, la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, dentro del proceso técnico, debe determinar cuatro actividades fundamentales que, ordenadas secuencialmente, determinan las diferencias de cargos y por ende una buena administración salarial, siendo las siguientes:

El análisis ocupacional

Descripción de trabajos

El diseño de la estructura salarial, y

La administración salarial

## **5.2. ANALISIS OCUPACIONAL**

Suele llamarse también “Análisis de Tareas” o “Análisis de Trabajo”.

El Análisis Ocupacional tiene por objeto básico obtener, mediante observación y estudio, la información acerca de la naturaleza de los cargos, las tareas que componen un trabajo y los factores que diferencian un puesto de todos los demás.

De acuerdo a un plan previamente elaborado, el análisis debe cubrir la totalidad de los cargos en la organización, siendo necesario realizarlo periódicamente, máxime cuando en el municipio se presentan continuos cambios tecnológicos por la misma dinámica de la organización, variando los cargos en sus funciones y requisitos.

### **5.3. DESCRIPCION DE CARGOS**

La descripción de trabajos es el registro ordenado de la información obtenida en el análisis de tareas. Las descripciones deben, por lo tanto, identificar, definir, y determinar las funciones y actividades de cada trabajo así como especificar los requisitos mínimos para su desempeño.

Una descripción consta generalmente de cuatro partes principales:

**5.3.1. Identificación.** La identificación del cargo comprende:

**5.3.1.1. El título del trabajo:** El título debe ser conciso en sus términos. Debe ser descriptivo del cargo y referirse muy concretamente a las labores que se desempeñan; y debe además, servir para distinguir los oficios entre si

**5.3.1.2. Código.** Número o símbolo clave que se le asigna a cada cargo dentro de un índice general que se establece para controlar el archivo correspondiente.

**5.3.1.3. Localización.** En esta parte se indicará el departamento, división, sección, entre otros, en que se desarrolla el cargo. Sirve para ubicarlo y observarlo en caso necesario

**5.3.1.4. Fecha de la descripción.** En todas las descripciones de cargos, debe incluirse la fecha en la cual se prepara la descripción o la fecha en la cual fue realizado el análisis, con el fin de que sirva como referencia en el caso de que haya variaciones

**5.3.1.5. Puntos varios.** Además de la información anteriormente mencionada, se debe incluir el número de empleados que desempeña el trabajo, el título del funcionario a quien reporta y el salario actual del cargo. La inclusión o no de esta información adicional, dependerá del propósito para el cual se haga la descripción

**5.3.2. Naturaleza del cargo.** Consiste en una explicación breve y concisa de las actividades del cargo. Considerado como un todo. La naturaleza del cargo debe resaltar los aspectos más importantes del trabajo dando en lo posible respuesta a las preguntas: Qué se hace? Cómo se hace? Y Porque se hace?

**5.3.3. Las funciones del cargo.** Esta sección consiste en una exposición detallada de las funciones y responsabilidades que se debe realizar en un cargo. Existen varias formas de detallar las funciones, Una de las más conocidas es dividir las actividades de un cargo en continuas periódicas y esporádicas; otra consiste en hacer la enumeración de las funciones en el orden cronológico en que se cumplen; esta última forma es relativamente fácil de elaborarse tratándose de trabajos normales, pero no siempre lo es para trabajos de oficina y mucho menos para trabajos de dirección y supervisión

**5.3.4. Especificación del cargo.** En esta sección se detallan los requisitos mínimos que se exigen para que el cargo sea eficientemente desempeñado, Dentro de las técnicas de la valoración de trabajos, estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de factores. Los factores que han de incluirse en la especificación dependerá del tipo del cargo que se está considerando y de los propósitos para los cuales vaya a servir la especificación.

Los factores más comúnmente utilizados en una especificación del trabajo son los siguientes:

**5.3.4.1. Educación.** Comprende la educación formal, incluyendo cursos especiales considerados necesarios para desempeñar el cargo, Deberá tenerse en cuenta la educación quem realmente requiere el oficio y no la que posea la persona que lo desempeña

**5.3.4.2 Experiencia.** Es el tiempo mínimo que una persona con la educación especificada requiere para familiarizarse con el cargo para poder desempeñarlo satisfactoriamente

**5.3.4.3. Habilidad mental.** Es la utilización de procesos mentales requeridos en el desempeño del trabajo, tales como el juicio, la iniciativa, la capacidad analítica, la versatilidad, la adaptabilidad, entre otros

**5.3.4.4. Responsabilidad.** Hace referencia al nivel y tipo de responsabilidad asumida en el ejercicio del cargo, la responsabilidad puede ser por dinero, por materiales, por productos, por trabajo de otros (supervisión), por equipos, por procesos, por seguridad de otros, por contactos con el público

**5.3.4.5. Esfuerzo.** Dentro de este factor pueden enumerarse esfuerzos tales como el físico, el mental, y visual. El esfuerzo físico se refiere generalmente a actividades como caminar, saltar, correr, ascender, empujar, halar, levantar, inclinarse, entre otros. Los esfuerzos mentales y visuales se refieren al grado de agudeza y concentración requeridos por el cargo.

**5.3.4.6. Condiciones del cargo.** Esta parte de la especificación se refiere a las circunstancias en que debe realizarse el trabajo , Comprende factores tales como: condiciones ambientales de frío, calor, humedad, sequedad, polvo, el grado de iluminación, ventilación, olores, ruidos; si el trabajo se realiza interiormente o a la intemperie

**5.3.4.7 Riesgos.** Este factor describe los riesgos a los cuales está expuesto el empleado en el desempeño de su cargo. Un operario por ejemplo, puede estar sometido a riesgos de cortadura, quemaduras, fracturas, hernias, desgarramientos, pérdida de miembros, disminución de la vista, entre otros

Al conjunto de descripciones cargo por cargo se le denomina “Manual Descriptivo de Funciones” o, simplemente, Manual de Funciones.

La descripción de cargos por lo general contiene mucha más información de la que se necesita para evaluar los cargos, dado que ellos tienen usos múltiples y justamente uno de esos usos es servir de base para hacer las descripciones y las especificaciones de los cargos, que son el paso previo a su evaluación.

Para nuestro caso, se sintetizan los análisis de puestos para no tener que hacer después las descripciones, pues las incluyen de una vez en un buen análisis.



Las descripciones entonces debe identificar, describir y especificar los cargos con base en ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen el trabajo y señalando los detalles precisos del mismo. Una descripción es un resumen del análisis de cargos).

Es una indicación del marco genérico del cargo y se expresa a través de un contexto simple, que dé una idea de lo que es el cargo, y del marco específico en que se muestren el qué (funciones), el porqué (razón de la función) y el con qué (recursos para hacer la labor).

**5.3.5. Planeación.** Común a todo programa. Al de evaluación le precede un plan y las características de este plan son comunes a cualquier otro, a saber:

**5.3.5.1. El plan debe tener un título.** Al leerlo cualquier persona debe precisar en qué consiste el plan.

**5.3.5.2. Finalidad u objetivo.** Es una ampliación del título del plan. Manifiesta la justificación, entre otros aspectos del plan.

**5.3.5.3. Actividades por desarrollar.** Es la secuencia de actividades necesarias para lograr lo que se pretende.

**5.3.5.4. Resultados esperados.** Allí se indican las bondades del plan con que se va a contribuir en el desarrollo de la organización.

**5.3.5.5. Recursos requeridos.** Insumos necesarios para conseguir los objetivos. Esos insumos deben expresarse como mano de obra, unidades y costo, materiales y tecnología.

Con los beneficios y recursos (costos) se establece la relación costo - beneficio del plan para que pueda ser aprobado después. Básicamente, esta relación es lo que analiza la responsable de aprobar o autorizar el plan, para tomar la decisión.

**5.3.5.6. Cronograma.** Programar las actividades de acuerdo con el tiempo disponible, para determinar la duración de cada una de ellas y la duración total del plan.

**5.3.5.7. Responsables.** Es importante registrar las personas responsables de la aprobación, autorización y ejecución del plan como principio administrativo.

**5.3.6. Responsabilidad de la administración central.** La principal responsabilidad de la Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, al aplicar un manual de funciones para una valoración de cargos, consiste en que debe participar activamente en el programa y comprometerse con él. Todos deben desarrollar actividades colaterales y complementarias que refuercen la optimización del salario, como buenas comunicaciones, dirección adecuada de los grupos comprensión de las motivaciones de las personas, incentivación psicológica y financiera, procesos de socialización y sentido de pertenencia hacia la organización, clima laboral favorable y bienestar general. Debe hacerse mucho énfasis en estas actividades, dado que en la organización, de algún modo, las personas experimentan un grado de confinamiento que si no se maneja de manera apropiada produce efectos contrarios a los esperados. Entendiéndose además que, por principio, a las personas debe enseñárseles “el qué” y “el cómo”, no sólo de su cargo sino también de su empresa en general, ya que solo así su trabajo será más enriquecedor y habrá de apreciar mejor su salario.

Por último, deben revisarse los procesos y los resultados para determinar el logro de lo esperado, y tratar de ayudar en cualquier circunstancia, antes de castigar, pues debe mantenerse un clima favorable que mejore las relaciones, antes de resentirlas. Así también, el empleado tenderá a apreciar el salario con mayor objetividad.

Según lo anterior, debe saber fijarse el salario, pero es indispensable hacer una buena administración del mismo, considerando todas las relaciones que pueda tener para que sea un factor decisivo.

#### **5.4. VALORACION DE CARGOS**

En la valoración de cargos, se determina la importancia de cada trabajo, con relación a los demás existentes en la organización. Es jerarquizarlos o categorizarlos en orden de su “valor”, medido en términos de la valoración de ciertos factores que los hacen diferenciales, con el fin de establecer una estructura salarial más justa, acorde con la situación real del municipio y sus empleados.

La valoración de trabajos apunta hacia objetivos muy importantes, entre los cuales merecen destacarse:

Proporcionar criterios para la fijación de salarios.

Servir de base para negociaciones con los trabajadores.

Facilitar la revisión de los salarios.

Precisar políticas de personal, presupuesto, eficiencia y eficacia.

Son muchos los objetivos de la evaluación de cargos, pero aquí interesa determinar la importancia del cargo, con el fin de realizar un manual de funciones en la **SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO, FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA**

**ADMINISTRACION CENTRAL**, para que posteriormente se diseñe una estructura de salarios justa y equitativa y, naturalmente, desarrollar los parámetros que conduzcan a hacerlo bien (administración salarial).

El Valor de los cargos, mal que bien, siempre se ha tratado de establecer. No obstante, en épocas pasadas y aún hoy en el municipio de Santiago de Cali, han confundido la evaluación de cargos con el valor de las características de las personas que van a ocuparlos o que los ocupan (politiquería). En realidad eso ha sido un error, pues el cargo y la persona que ha de desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes. Ambos, como ya se dijo, sirven para la determinación del salario pero son diferentes y el tratamiento conceptual que se dé a cada uno de ellos requiere separarse de manera radical.

Actualmente en el municipio de Santiago de Cali, no se ha avanzado mucho en este aspecto, apenas están viendo necesidad a través del intercambio interinstitucional municipio- universidad para que den un asesoramiento técnico de cómo realizar un manual de funciones: solamente utilizan para determinar el salario dan mayor importancia al parámetro de evaluación del desempeño y de los méritos que al de evaluación de cargos acorde a un manual de funciones bien diseñado. No se trata aquí de plantear una discusión acerca de cual es más importante, sino simplemente de conocer que una valoración de cargos, se debe hacer con base a un manual de función bien estructurado, por tanto es de indispensable consideración.

## **5.5. PASOS PREVIOS A CUALQUIER EVALUACIÓN DE CARGOS**

Si no se conoce antes la organización desde el punto de vista del estudio de la evaluación de cargos, siempre será estéril hacer cualquier evaluación de estos estudios obedece justamente ano haber hecho antes un análisis de

todo el sistema; por eso naturalmente el estudio resulta incompleto, pues es diferente ver la parte aislada del contexto total que observarla inserta en dicho contexto. Por tanto, es indispensable proceder conforme al enfoque de sistemas ya que si no se conoce con exactitud la empresa que ha de aplicar los resultados, el estudio no servirá aunque sea muy técnico.

En seguida se mencionan los pasos más importantes que deben ejecutarse antes de evaluar los cargos, para garantizar el éxito del estudio.

**5.5.1. Nombramiento y capacitación del comité de evaluación de cargos y estructuras de salarios.** El comité de evaluación de cargos, debe ser un equipo humano con el buen juicio e iniciativa, conocedor de los cargos para evaluar y del método de evaluación que va a utilizarse, y con grado sumo de responsabilidad y objetividad para desempeñar las funciones que han de asignársele. Deben ser personas respetables y respetadas desde el punto de vista de los empleados de la empresa; para ello no es estrictamente necesario que todos pertenezcan a la cúpula de la jerarquía, sino que se hayan ganado el respeto de los empleados y que además respeten a éstos, es decir deben ser apartados del clientelismo político.

Como deben ser personas conocedoras del funcionamiento del municipio como empresa, en primer lugar, y de los cargos por evaluar, y como va a afectarse todo el sistema de la organización, dicho comité debe tener representación de cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa para constituirse en un comité con enfoque en sistemas.

El sindicato y sus objetivos deben coincidir con los de la organización, por tanto, vale la pena incluir en dicho comité por lo menos a uno de los representantes, que no necesariamente debe pertenecer a la junta directiva,

sino que sólo necesita el perfil, que se necesita para realizar un manual de funciones.

En la medida en que el método de evaluación y si proceso sean complementarios, es conveniente que la organización contrate un asesor externo experto en la evaluación de cargos y en el método seleccionado, de manera que el trabajo del comité resulte un quehacer diario, hasta que termine el proceso de evaluación y su implementación.

La continuidad del asesor dependerá del grado de desarrollo que hayan logrado los integrantes del comité.

**5.5.2. Entrevista.** Una vez seleccionado el comité, éste se encargará de conocer la organización en profundidad y ello sólo es posible si se ausculta dicho conocimiento desde el vértice más alto de la organización hasta áreas funcionales superiores de la empresa inclusive, entendidas éstas como la primera delegación especializada que hace la alcaldía del municipio de Santiago de Cali Por ejemplo, área de finanzas, área de producción, área de personal, área comercial, entre otros.

Debe recogerse información genérica del municipio para detectar fortalezas, debilidades y oportunidades. Ello ayuda a orientar el estudio y a entender con mayor profundidad el impacto de los cargos.

A la primera persona que debe entrevistarse es al Alcalde del municipio o a la persona que el designe, en el caso que no sea posible con aquél. En este nivel se preguntará a dichos dirigentes acerca de sus fortalezas y debilidades, los servicios que se presta, los factores de crecimiento, los objetivos principales o generales, las fallas o problemas apreciables, los conflictos más importantes, sus políticas, entre otros. Todo lo anterior para

lograr una visión amplia de la organización. Hecha la anterior entrevista, se procede a las siguientes, que deberán hacerse a los jefes de las áreas funcionales superiores en los siguientes términos:

Objetivos de la empresa y su correspondiente área funcional, fortalezas, debilidades, objetivos y conflictos de la empresa y de su área funcional, incluso con las demás áreas funcionales, factores de crecimiento, entre otros, su área funcional, incluso con las demás áreas funcionales, factores de crecimiento de la empresa, entre otros.

Nótese que se trata de comprender con precisión las verdaderas fortalezas del municipio de Santiago de Cali, las verdaderas debilidades, las expectativas, y si el municipio está funcionando basada en un enfoque de sistema, como debe ser, o si por el contrario las áreas funcionales van por un lado y la dirección por el otro. Si fuera este último caso como está sucediendo actualmente, es pertinente solucionar primero dicha dificultad antes que hacer la evaluación del trabajo, ya que éste es un problema administrativo importante y urgente de resolver. La anterior afirmación se realiza para destacar que un manual de funciones es la base para realizar una evaluación de cargos y que no es una panacea, sino un estudio total y absolutamente específico.

**5.5.3. Revisión y análisis de documentos.** Continuando con el diagnóstico del Municipio de Santiago de Cali, vale la pena revisar en primera instancia la estructura orgánica de la empresa (organigrama), que es la fotografía de la empresa, o sea, la revisión estática de la misma, para determinar en primer lugar si el organigrama esta actualizado. Si no es así, debe actualizarse. Además permite saber si las relaciones de autoridad y responsabilidad están bien dispuestas, si las alineaciones de los cargos están bien hechas, entre otros.

Si el asunto no está como debe ser, comience a efectuar las correcciones pertinentes. Además, y como aspecto complementario, es importante revisar los manuales existentes en la empresa, en especial el manual de funciones. Si éste no existe como sucede actualmente, debe elaborarse. Si lo demás manuales existen, de procedimientos, de métodos, de políticas, entre otros, son herramientas precisas para obtener una visión mejor de la organización.

Por último, debe revisarse la dinámica procedimental de la organización a través de los flujo gramas. De no existir, vale la pena recomendar su elaboración aunque no son estrictamente fundamentales para el estudio de la evaluación de cargos y la estructura de salarios.

**5.5.4. Identificación de problemas.** Con las entrevistas, la revisión y el análisis de documentos ya se está en capacidad de identificar los problemas reales del municipio. Determínese entonces cuál es el estado actual de los problemas verdaderos para poder plantearse algunas soluciones que permitan diseñar un manual de funciones para luego realizar una evaluación de cargos, para compararlos con la estructura de salarios existentes. En esta instancia del diagnóstico es cuando se sabe si en realidad puede o no hacerse la evaluación y mira con objetividad que limitaciones presenta la organización para su desarrollo.

**5.5.5. Trabajos por evaluar.** Seleccionar los cargos que van a evaluarse es de suma importancia, pues evaluar con los mismos parámetros todos los cargos de la empresa no es muy práctico ni muy objetivo dado que la importancia del parámetro aplicado en un cargo casi siempre difiere de la importancia del mismo parámetro en otro nivel.

Por ejemplo, si el parámetro fuese capacidad para la solución de problemas, su importancia en el nivel superior jerárquico (Subdirección de Presupuesto)



es muy diferente de la importancia del mismo parámetro en el nivel operativo (ejemplo, mensajero), por que los problemas de la Subdirección de presupuesto son más significativos, en términos generales, que los problemas del mensajero.

En consecuencia, vale la pena establecer parámetros por los menos para cada nivel y hacer la evaluación con esos parámetros, pues hablar de niveles es hablar de cargos mas o menos homogéneos en cuanto a requerimiento se refiere, y entonces el parámetro referido de alguna manera establece diferencia entre la importancia de los cargos.

<sup>2</sup>Según Kast Fremon\*: Existen niveles dentro de una organización, a saber: nivel estratégico, que es donde se determinan las estrategias, las políticas y en general se toman las máximas decisiones de la empresa; para que este nivel el consumo directo está en el entorno. El coordinador, que se encarga de interpretar la información aportada por el nivel estratégico, las recicla según las circunstancias tecnológicas de la empresa y las convierte en un lenguaje operativo. Allí se toman decisiones en el marco que le dejan el nivel estratégico y las circunstancias de la empresa. El nivel operacional, en su orden, toma la base instruccional del nivel coordinador y ejecuta las operaciones pertinentes.

Parece cierto que esta clasificación de niveles resulta bastante práctica y apropiada para hacer la evaluación de cargos.

**5.5.6. Promoción de programas.** El programa de evaluación de cargos implica tener conciencia profunda acerca del mismo por parte de la Alcaldía Municipal y de las personas afectadas por el programa. Sin ellas no es

---

<sup>2</sup> Kast. Fremon. Niveles organizacionales. 1997

posible el éxito del mismo, puesto que si el Alcalde no es consciente, entonces no valora las bondades del programa, ni se compromete ni participa en él y este último paso es un elemento fundamental.

De otro lado, si las personas afectadas por el programa no entienden con precisión que el estudio de los cargos y no de personas, tampoco se logrará su compromiso y colaboración. Para garantizar la colaboración consciente del empleado es básico hacer una comunicación sencilla, clara y completa de los objetivos del programa, bien sea por carta, revista, periódico interno, persona a persona, altavoz o, en fin, por el medio de comunicación más eficiente y eficaz del municipio.

Todo lo dicho, nos deja claro que antes de hacer un manual de funciones, para luego elaborar una evaluación de cargos, es fundamental conocer las actividades del Municipio de Santiago de Cali, por lo menos desde el punto de vista orgánico, para entender el sistema en el marco de su propia realidad, las limitaciones que ese estudio puede tener frente a tal realidad y los efectos que el estudio de los cargos pueda generar en el sistema y sus partes. No cabe duda de que si no se desarrollan los pasos previos, nunca será posible hacer un manual de funciones y por ende una buena evaluación de cargos.

**5.5.7. Análisis de cargos.** Actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación, para conocer los cargos. Es, como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

A este último suele llamársele especificación del cargo o requisitos del cargo. El desarrollo de esta etapa debe ser suficientemente laborioso para que refleje en gran medida lo que es el cargo.

Para hacer el análisis de cargos deben tenerse en cuenta dos procesos fundamentales: elaboración de un formulario de análisis de puestos y aplicación de dicho formulario.

**5.5.7.1. Elaboración de un formulario de análisis de cargos.** Este formulario es el instrumento de análisis y consta de una serie de recomendaciones que se hacen para conocer el cargo. Estas formulaciones jamás deben exceder la búsqueda de la descripción de funciones (deberes, responsabilidades), en primer lugar, y en segundo lugar, la especificación del puesto (requisitos). Para elaborar el formulario, como sucede en cualquier encuesta, deben diseñarse preguntas (en este caso la única y exclusivamente) que conduzca a dar una respuesta sobre identificación, descripción de funciones y especificación del puesto. Cualquier elemento que adicione al formulario sobra y, en vez de ayudar, incrementa el volumen de información y confunde por ser información no pertinente.

Además de la elaboración de preguntas es necesario que el formulario tenga en su presentación un ordenamiento común par a todas sus partes con el fin de facilitar el manejo de la información.

**5.5.7.1.1. Partes generales de un formulario.** Identificación del puesto. Esta sección debe contener, por lo menos, el nombre, el código, la sección, el puesto inmediatamente superior del cual depende, los puestos o cargos inmediatamente inferiores que dependen de él, el número de personas en ese puesto, entre otros.

Jamás se incluyen en esta sección en particular, ni el formulario en general, preguntas que conduzcan a obtener respuestas personales del titular del puesto, ya que esto conduce a que la información se desvirtúe. Como ya se dijo, un concepto es la evaluación del desempeño que se aplica a la realización del trabajo por parte del trabajador, y otro bien distinto la evaluación del cargo, que se inicia en concreto con la aplicación del instrumento llamado análisis de puestos, utilizado solo para conocer el cargo y no lo que la persona esta haciendo en el puesto. Incluir preguntas acerca del salario, el tiempo del servicio, conduce a que la persona que contesta piense que están evaluándola y no al cargo. Por consiguiente, en términos generales, sus respuestas no están contribuyendo al logro de los objetivos trazados sobre el análisis de puestos.

La manera que use el lenguaje para formular las preguntas también es básica para el titular del puesto que esta dando las respuestas piense que se le está evaluando, o bien que se está evaluando el cargo. Para que se logre lo segundo, dicho lenguaje debe ser impersonal y, si es posible, formularlo siempre en tercera persona.

Descripción de funciones. Las funciones deben enunciarse o describirse en forma clara, concreta y completa; no tan cortas como para que no se diga nada, pero tampoco tan largas para que hagan confusa la naturaleza misma de la función. Una función puede ser, por ejemplo, en el cargo secretaria: “transcribir trabajos por computadora”.

Nótese que la función sólo tiene un verbo que está enunciado en infinitivo. Así las cosas, la función sólo conduce a una acción y enunciarla en infinitivo muestra claramente que no pertenece a ninguna persona en particular sino que es parte integral del cargo.

Hay diversas formas de agrupar las funciones de un puesto; por ejemplo, seleccionar primero las funciones principales indicando la periodicidad: diaria, semanal, quincenal o mensual, según sea el caso; después las funciones secundarias, indicando también la periodicidad, y luego las funciones ocasionales, es decir, las que no se hacen periódicamente, entre otros.

Lo importante es aglutinar las funciones para que tengan significado, pues no es agrupar por agrupar sino porque la naturaleza de los puestos exige ese tipo de agrupación.

Queda claro entonces que los modelos existentes en los textos no son una camisa de fuerza, sino que deben adecuarse a la naturaleza de los puestos que se analizan.

**5.5.7.1.2. Especificación del puesto.** En esta parte del formulario se incluyen los requisitos indispensables para cumplir a cabalidad la ejecución de las funciones previamente descritas y las responsabilidades que estas funciones implican.

Estos requisitos por lo regular se expresan a través de ciertos factores genéricos que son, al fin y al cabo, unidades de medida de cada una de las complejidades del puesto.

Los factores se seleccionan con base en el conocimiento previo que se tiene de las funciones del grupo de puestos por analizar. Para que resulten objetivos, deben ser requisitos de todos los puestos sometidos al análisis, pues se busca la expresión de la complejidad de estos mediante un mismo lenguaje; la diferencia entre los puestos dependerá del grado de intensidad del factor requerido.

Los factores logran lo que las funciones no pueden hacer, pues cada puesto tiene funciones totalmente diferentes de las de los demás. Esto hace posible la comparación de un puesto desde ese punto de vista. Tómese como ejemplo el factor educación. Todos los puestos que esta sometidos al análisis deben requerirlo, aunque con diferente intensidad, pues algún puesto exigirá educación primaria; otro, bachillerato, y otro, carrera intermedia, etc. De esta manera, una parte de la complejidad del puesto está observándose desde el mismo ángulo.

Además del factor educación, existen otros: la experiencia, el adiestramiento, las habilidades, las responsabilidades por el manejo de la maquinaria, las responsabilidades del producto, el esfuerzo físico, el esfuerzo visual, etc.

Condiciones de trabajo. Se ha vuelto una sana costumbre incluir en el formulario de análisis las condiciones de trabajo, pues el estado de ellas hace más o menos complejo el puesto. Es preguntarse qué grado de dificultad ambiental se presenta en el ejercicio del puesto.

Las condiciones que se tienen en cuenta con mayor frecuencia son las ambientales (iluminación, temperatura, humedad, ruidos, colores, olores, etc.), los riesgos de contraer enfermedades profesionales (a los cuales el cargo expone al trabajador), así como las condiciones que exponen al trabajador a los accidentes de trabajo.

A medida que las condiciones de trabajo tienden a mejorar, el trabajo será más o menos complejo; en cambio, si las condiciones son difíciles, el trabajo tiende a ser más complejo.

**5.5.7.1.3. Validación del formulario.** Una vez definidas las partes del formulario, teóricamente puede decirse que ha quedado elaborado; sin embargo, para que ese formulario pueda aplicarse con éxito, debe validarse.

La validación consiste en ponerlo ante la consideración de las personas conocedoras de los puestos por analizar, que conozcan su historial o, en fin, que de alguna manera hayan tenido alguna relación con dichos puestos para que juzguen si dicho formulario sirve para lograr el objetivo propuesto y si el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas es claro y sencillo, de modo que las personas titulares de los puestos por analizar puedan entenderlos y dar sus respuestas conforme a que es el puesto en realidad. Todas las observaciones del proceso de validación deben tenerse en cuenta para rediseñar las preguntas del formulario.

**5.5.1.7.4. Prueba del formulario.** Finalizada la validación y hechas las correcciones del caso, se procede a la última etapa de preparación del formulario, en la cual se prueba el formulario seleccionando al azar algunas personas titulares de los puestos por analizar (generalmente el 10%) para que correspondan las preguntas.

Cuando ellas estén contestando, se debe estar pendiente de qué parte o partes del formulario tienen mayor dificultad para responder y cuáles con las razones de la dificultad. En todo caso, la idea es garantizar que en lo posible el formulario sea contestado por las personas titulares de los puestos utilizando poca asesoría.

No cabe duda de que validar y aprobar un formulario da ventajas y asesorará la calidad del mismo.

**5.5.1.7.5 Aplicación del formulario de análisis de puestos.** Aplicar el formulario es prácticamente hacer el análisis de puestos; implica seleccionar el medio para aplicarlo (método) y el tipo de persona que ha de hacer la aplicación (sistema).

**5.5.1.7.5.1. Sistemas de aplicación.** Como se indicó, los sistemas de aplicación pretenden determinar la selección de los analistas . En ese sentido existen tres sistemas:

\* **Sistema interno.** Consiste en seleccionar analistas que pertenecen a la organización y tienen algún conocimiento de los puestos. Deben entrenarse con anticipación para analizar los puestos; dicho entrenamiento se dirige a lograr un conocimiento amplio y profundo del formulario de análisis y del método que va a utilizarse en la aplicación. La ventaja de recurrir a empleados de la organización radica en primer lugar a que la conocen y la organización los conoce; esto permite romper un tanto la resistencia natural al programa, pues al fin y al cabo se les considera parte del grupo y es muy probable que no mientan.

Sin embargo, por el hecho de pertenecer a la empresa, es posible que por la preferencia o rechazo (personas que les simpatizan o que no les son simpáticas, respectivamente) puedan llegar a un análisis de la persona y no de los puestos, y eso es un grave error como ya se lo había indicado.

\* **Sistema externo.** Consiste en contratar personas expertas que no pertenezcan a la organización, para analizar los puestos. Al proceder así, tener preferencias o rechazos no es posible, puesto que está en juego la calidad profesional de ellos y también su empleo, si los analistas pertenecen a una firma externa.

El inconveniente que podría presentarse es que, cuando se vaya a ejecutar el análisis de los puestos en elementos extraños en su propio hábitat, y tal extrañeza puede transformarse en resistencia al programa de análisis. Sin embargo, ello puede superarse por medio de más entrenamiento, de mayor comunicación,, en fin, utilizando una gran persuasión para mostrar las



bondades del programa. No obstante , esta situación no siempre es superable en su totalidad.

\* **Sistema mixto.** Como quiera que las desventajas del sistema interno son ventajas para el sistema externo y las ventajas del sistema interno son desventajas en el sistema externo, ha surgido un sistema mixto consistente en hacer equipos de analistas con personas de la organización y fuera de ella, en igual número. En estas condiciones los analistas externos se encargan de garantizar la objetividad del análisis, impidiendo las preferencias o rechazos, y el personal interno genera confianza de los titulares de los puestos para evitar resistencia al programa.

**5.5.1.7.5.2. Métodos de aplicación.** Son variados y diversos los métodos de análisis existentes, cada uno con sus ventajas y usos, como ha de enunciarse aquí.

**Método de cuestionario.** Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya preguntas previamente diseñadas, denominadas en este texto como parte del formulario. Este cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo diligencie en el momento en que pueda hacerlo. Incluso, puede hacer tal diligenciamiento en su propia casa.

La ventaja de este método consiste en que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan y, además, el hecho de se diligenciado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya esta previamente organizada.

Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo de las personas para contestarlo, lo que a veces puede demorar el proceso y hacerlo mas costoso, y se corre el riesgo de no poder contar con toda la

información cuando se requiera. De otro lado, por ser preguntas estándar para todas las personas y entendiendo que la capacidad de comprensión difiere de una persona a otra, la falta de retroalimentación por parte del analista hace que algunas preguntas se interpreten y se contesten malo, en el peor de los casos que no se contesten. Éste es un obstáculo grave, dado que implica que el analista vuelva donde el titular del puesto analizado y le aclare algunas situaciones, lo cual a veces no es bien visto por parte de sus titulares.

Este método suele usarse con éxito en los mandos superiores y medios. Pero no resulta práctico en el nivel operativo, ya que responder el cuestionario representa para ellos una gran dificultad, porque al fin y al cabo escribir y analizar con algún grado de exigencia no hace parte de su rutina diaria.

**Método de entrevista.** Consiste en diseñar una entrevista para preguntar sobre las partes contenidas en el formulario y recoger la información del puesto en forma directa en un sitio establecido mediante una citación previa, que puede ser una oficina. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular y escribirá las respuestas. El analista debe preocuparse por cambiar la estructura de la pregunta, más no el contenido, cuantas veces sea necesario hasta que el titular del puesto la comprenda. Esta es la mayor fortaleza del método, pero se corre el riesgo de que al hacer la reformulación el analista pueda distorsionar el objetivo de la pregunta si no lo tiene bien claro. En este caso la información recogida tampoco sirve. Su gran fortaleza: la retroalimentación; su debilidad: la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para entender la entrevista.

Este método puede emplearse en cualquier nivel, pero en puestos operativos de suma atención resulta costoso separar al trabajador de su puesto de trabajo para la entrevista.

En cuanto a bondad de la información, todo depende de la preparación del analista.

**Método de observación directa.** Aunque este es el más objetivo de los métodos, porque la información se toma directamente de la fuente, no es el más práctico porque demora demasiado.

Consiste en que el analista va a observar el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esta tarea puede resultar tediosa y el hecho de que el trabajador se sienta observado puede incomodarlo y llevarle a cometer errores o a sufrir accidentes de trabajo o a sentir disgusto personal. Se recomienda que en lo posible el analista pase inadvertido, haciendo su trabajo tras bambalinas o con ayuda de cámaras en empresas que tengan circuito cerrado de televisión.

En definitiva, el método sería muy bueno aunque no siempre práctico. Si no es posible aplicar los primeros dos métodos, cualquiera que sea la circunstancia, entonces será pertinente recurrir a este. Debe ilustrarse bastante a los trabajadores acerca del propósito de lo que se pretende hacer, sobre todo en puestos operativos.

**Método mixto.** Cuando no sea posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos. Por ejemplo, si en el cuestionario quedaron algunas preguntas por contestar debe recurrirse a la entrevista. Y si todavía resta, utilice observación directa.

La operatividad de este método es una gran ventaja porque hace flexible el trabajo del analista, ya que el tomará la decisión de cuál método usar según las circunstancias y la parte del análisis. Este método puede emplearse en cualquier nivel.

**Método de informes sucesivos.** Debe entregarse al titular de cada puesto una libreta y un lápiz par que diariamente escriba su quehacer (funciones). Los analistas recogen los informes, también a diario, hasta el día que el trabajador diga que ya está registrado todo.

Este método muestra sus bondades en el nivel de los directivos, ya que ellos mismos diseñan con la entrevista y el formulario, en los que generalmente caen en el vicio de enjuiciar el instrumento de análisis antes de dar respuestas objetivas y completas. Además, en este método el titular del puesto dispone de su propio tiempo para elaborar los informes sin interrumpir la labor.

Este método no es práctico ni recomendable para el nivel operativo pues se convierte en una función adicional, distinta de su función diaria, lo cual genera molestias en el personal.

Tal como se dijo, ningún sistema o método de aplicación de análisis de puestos de trabajo es mejor. El mejor será aquel que se adecue a las circunstancias específicas de la organización.

El análisis de puestos tiene múltiples usos y en este texto sólo se utilizará para efectos de la evaluación de puestos y el diseño de la estructura de salarios. Además es básico en la evaluación del desempeño, en el rediseño de cargos, entre otros.

## **6. METODOLOGIA**

Después de haber recolectado los datos, y tabularlos en un formulario de análisis ocupacional, en el Grupo de Ejecución Presupuestal de la Administración Central de Santiago de Cali, se dispuso de unos resultados o respuestas individuales de cada empleado (cuestionario) realizado a los 15 empleados que conforman dicho grupo, información ésta que se constituyó una fuente primaria de información.

Los datos se organizaron, teniendo en cuenta las siguientes variables:

### **6.1. IDENTIFICACION DEL TRABAJO.**

Comprendió la información sobre el título del puesto, el código y su localización dentro del Grupo de Ejecución Presupuestal de la Administración Central de Santiago de Cali

### **6.2. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

la información correspondiente a esta sección se obtuvo respuestas a las siguientes preguntas:

- a) Qué hace el empleado
- b) Como lo hace
- c) Para qué lo hace

### **6.3. ANALISIS DE LOS REQUISITOS FISICOS Y DE HABILIDAD**

Fundamentalmente en esta parte se trató de determinar la dificultad del trabajo averiguando las exigencias que conlleva su ejecución.

Las exigencias de un trabajo varían en la habilidad y en los requisitos físicos, los requisitos de habilidad los dividí en habilidades mentales y habilidades manuales en cada cargo. Las habilidades mentales hacen referencia a factores como educación, experiencia, juicio, capacidad de análisis, iniciativa, habilidad creadora, conocimiento del cargo entre otros.

Los requisitos físicos me indicaron el grado de esfuerzo físico que requiere cada cargo.

### **6.4. ANALISIS DE LAS CONDICIONES Y RIESGOS DEL CARGO**

En esta parte se analizó los riesgos de accidente a que el empleado está expuesto en la ejecución de su cargo. Además las condiciones generales en que se desarrolla la tarea, tales como iluminación, ruido, frío, suciedad, intemperie, entre otros.

Lo importante de este estudio, fue establecer claramente el grado en que cada uno de estos factores entra en la ejecución de la tarea para efectos de facilitar la labor de jerarquización, para luego valorar los trabajos

Agrupar y organizar los datos equivale a clasificarlos: tanto las informaciones verbales (cualitativas), como las cuantitativas (conteos). Los dos procedimientos básicos de clasificación de la información son: la codificación y la tabulación.

## **6.5. PRECODIFICACION**

Este procedimiento se utilizó para clasificar la información previamente estructurada en la encuesta de análisis ocupacional, diseñando su respectivo formulario.

## **6.6. CODIFICACION**

Tuvo relación directa con la información dada por los empleados del Grupo de Ejecución Presupuestal de la Administración Central de Santiago de Cali obtenidos en la encuesta de análisis ocupacional, estos datos se agruparon en los puntos ya especificados, en la descripción de cargos descritos en el marco teórico del presente estudio

## **6.7. TABULACION ENCUESTA DE ANALISIS OCUPACIONAL**

Para realizar la descripción de cargos, la información obtenida se tabuló de la siguiente forma:

**6.7.1. Identificación:** Comprende el

- \* Nombre del puesto
- \* Código
- \* Localización (sección, departamento)

**6.7.2. Naturaleza del cargo.** Es un resumen generalizado del puesto

**6.7.3. Las funciones del cargo.** Se clasificaron en funciones principales, secundarias y esporádicas

**6.7.4. Especificación del cargo.** Se tuvo en cuenta las siguientes especificaciones:

- \* Educación
- \* Experiencia
- \* Habilidad mental
- \* Responsabilidad
- \* Esfuerzo
- \* Condiciones de trabajo
- \* Riesgos
- \* Iniciativa

Observaciones

## **6.8. FUENTES SECUNDARIAS INTERNAS**

Entre las fuentes secundarias internas, se tomó como base, la documentación interna, que existe en el área funcional, tales como: Hojas de vida de los empleados, cargo por la cual fue contratado, requisitos del cargo, entre otros, siendo ésta una fuente base de información, ya que es una ayuda inestimable en la toma de decisiones.

## **6.9. FUENTES SECUNDARIAS EXTERNAS**

Entre las fuentes secundarias externas, se tuvieron en cuenta, los informes suministrados por la Alcaldía Municipal de Santiago de Cali, sobre la Reforma Administrativa, acuerdo 01 de 1996, y el Decreto 028 del 31 de mayo del 2002, que trata, sobre la modificación de la estructura del Departamento Administrativo de Hacienda Municipal del Municipio de Santiago de Cali y se dictan otras disposiciones. los servicios municipales de



estadísticas, y fuentes derivadas denominadas centros de documentación. (bibliotecas)

#### **6.10. OBSERVACION**

Consistió en observar directamente el trabajo, independiente de quien lo realiza, en el momento en que se desarrolla, tomando nota de aquellos aspectos inherentes al cargo, que permiten definir los requisitos exigidos por el cargo.

El procedimiento seguido fue el siguiente:

Se estableció un horario de observación a los funcionarios del departamento, durante 10 miércoles (10-11 a.m, 3-4 p.m), es decir 2 horas

#### **6.11. MUESTRA DE ESTUDIO**

Para la muestra de la investigación, se entrevistaron todo el universo es decir, los 15 empleados del Departamento, pero se tomaron los cinco (5) cargos existentes.

#### **6.12. DISEÑO Y ELABORACION DEL CUESTIONARIO**

Para el diseño del formulario de Descripción de cargos o análisis ocupacional, se tuvo en cuenta tres variables: Identificación del cargo, Descripción de funciones y los requisitos del cargo.

## **6.13. DEFINICION DE VARIABLES**

**6.13.1. Identificación del cargo.** La identificación del cargo comprende: el título del trabajo, código, localización, fecha y puntos varios.

**6.13.2. Descripción de funciones.** Es una exposición detallada de las funciones y responsabilidades que se deben realizar en el cargo.

**6.13.3. Requisitos del cargo.** Son los requisitos mínimos que se debe exigir para que el cargo sea eficientemente desempeñado, tales como educación, experiencia, habilidades, esfuerzos,, entre otros.

**7. TABULACION ENCUESTA**

**7.1. FORMULARIO DE ANALISIS DE PUESTO: SECRETARIA**

<p><b>Nombre del cargo: Secretaria</b> <span style="float: right;">Código 4131</span></p> <p>Sección : Grupo de Ejecución Presupuestal</p> <p>Departamento: Administrativo de Hacienda - Grupo de Ejecución Presupuestal</p> <p>Objetivo o Naturaleza del cargo Se desempeñará en todas las Dependencias de la Administración Central Municipal y efectuará algunas de las funciones aquí descritas.</p>				
<p>Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.</p>	<b>Frecuencia</b>			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
<p>Funciones principales:</p> <p>a) Es responsable de realizar actividades secretariales sencillas de mediana complejidad que permitan la atención de los usuarios.</p> <p>b) Atender llamadas telefónicas, tomar notas de los mensajes en ausencia del superior y comunicarlos oportunamente.</p> <p>c) Responder por el manejo de los fondos de caja menor que le sena asignados.</p> <p>d) Recibir correspondencia en general, radicarla y distribuirla en el grupo según la competencia.</p> <p>e) Coordinar las reuniones que se hacen diarias en la Subdirección.</p> <p>f) Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y al área de desempeño de empleo y/os.</p>	X			
	X			
	X			
	X			

**Funciones secundarias**

- a) Entregar informe global clasificado de archivos al archivo central

X

**Funciones ocasionales:**

- a) Elaborar un informe anual de sus actividades

Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto.

**Educación**

Indique la educación formal necesaria, o su equivalente, para el desempeño del Puesto.

Indique el nivel de estudio y el número de años.

No años: 11

Nivel de estudios: Bachiller comercial .

- Primaria  
 Bachillerato  Académico  Comercial  Técnico  
 Estudios específicos sin nivel universitario  
 Carrera intermedia. ¿cuál?  
 Otros, ¿cuáles? Curso de sistemas en el SENA

**Nombre del cargo:** Secretaría

**Experiencia**

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.

- Ninguna  
 Hasta seis meses  
 De seis meses a un año  
 Más de un año  
 ¿Cuántos más? \_\_\_\_\_

**Adiestramiento**

Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.

- Ninguna  
 Hasta un mes  
 De uno a tres meses  
 De tres a seis meses  
 Mas de seis meses

¿A cargo de quién estaría este adiestramiento? Subdirector de Finanzas Públicas

**Habilidades**

Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad Requerida	Grado de habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual			X
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz			X
Habilidad auditiva			X
Memoria inmediata			X
Memoria remota			X

**Nombre del puesto:** Secretaria

**Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores**  
Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí X No

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria Equipo				
Equipo de Oficina	Todo el equipo de oficina que está a su cargo	2.000.000		
Dinero o valor				

Responsabilidad por productos y materiales

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Materias primas				
Producto intermedio				
Equipo de oficina				
Producto terminado				
Otros				

**Esfuerzos**  
Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja concentración mental.			
Labores del cargo exigen mediana concentración mental	X		
Labores del cargo exigen alta concentración mental	X		

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?  
a) El informe anual que realiza de archivos

---

**Nombre del cargo:** Secretaria

**Esfuerzo mental**  
Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo el cual se ejerce el esfuerzo.

Grado de Concentración Visual	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja atención visual			
Labores del cargo exigen mediana atención visual			
Labores del cargo exigen alta atención Visual		X	

¿Qué labores exigen mayor atención visual?

- g) Archivar y ordenar toda la información que llega a la subdirección
- h) Digitar y Controlar la información que llega a la Subdirección y ser entregada al funcionario correspondiente

### Esfuerzos físicos

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.
- Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano (30kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fastidiosas.

¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? Ninguna

### Riesgos del puesto

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí \_\_\_ No X. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Muerte			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Nombre del puesto:** Secretaria

### Habilidad mental e iniciativa

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente

Desarrollo del trabajo	Frecuencia		
	Rara Vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas y exactas.			X

Tomar pequeñas decisiones			
Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.			
Analizar y resolver problemas complejos			
Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.			
Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación	X		

¿Qué otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo? Ninguno

### Responsabilidad por supervisión

¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si \_\_\_ No **X**. Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer el cargo y el número de personas supervisadas, señalando con una x.

Clases de supervisión ejercida	No. de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa															
Supervisión técnica															
Asigna, instruye y comprueba el trabajo															
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales															
Personas que supervisan otros cargos															

**Nombre del puesto:** Secretaria

### Condiciones ambientales

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación			x									
Calor	X											
Humedad												
Ruido	X											
Polvo	X											
Ventilación			X									
Olores	X											
Congestión			X									
Suciedad	X											
Frío	X											
Otras, ¿cuáles?												

E = Esporádico    I = Intermitente    C = Constante

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Ma. Alicia Tabares Castaño \_\_\_\_\_

**7.2 FORMULARIO DE ANALISIS DE CARGO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

<p><b>Nombre del cargo:</b> Auxiliar Administrativo <span style="float: right;">Código 4131</span></p> <p>Sección : Grupo de Ejecución Presupuestal</p> <p>Departamento: Administrativo de Hacienda – Subdirección de Finanzas Públicas y Contabilidad.</p> <p>Objetivo o Naturaleza del cargo Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.</p>				
<p>Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.</p>	<b>Frecuencia</b>			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
<p><b>Funciones principales:</b></p> <p>a) Es responsable de realizar actividades administrativas de mediana complejidad, relacionadas con los procedimientos de la Dependencia.</p> <p>b) Es responsable de apoyar en su Dependencia y a su jefe inmediato con el suministro de información, preparación de documentos que soportan el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia.</p> <p>c) Preparar y presentar informes sobre las actividades desarrolladas, con la periodicidad y oportunidad requeridas.</p> <p>d) Informar al superior inmediato oportunamente sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asuntos, elementos, documentos y correspondencia encomendados.</p> <p>e) Recibir, revisar, clasificar, contestar y entregar documentos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de la Dependencia.</p> <p>f) Redactar, transcribir, remitir correspondencia, memorando, oficios, informes y demás documentos que se manejan en la Dependencia</p> <p>g) Manejar las terminales de sistemas para consultar, digitar e imprimir informes, correspondencia, estados de cuentas y demás documentos requeridos en la Dependencia.</p> <p>h) Desempeñar todas las demás funciones que se le asigne.</p>	X			



<b>Funciones secundarias:</b>					
a) Realizar informes periódicos			X		
<b>Funciones ocasionales:</b>					
a) Apoyar al grupo de trabajo en Otras funciones					A veces
b) Reemplazar al superior inmediato, cuando este se ausente					
Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto.					
<b>Educación</b>					
Indique la educación formal necesaria, o su equivalente, para el desempeño del Puesto. Indique el nivel de estudio y el número de años.					
No años 1	Nivel de estudios: Tecnólogo en Contabilidad y Sistemas				
	<input type="checkbox"/> Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Académico <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Estudios específicos sin nivel universitario <input type="checkbox"/> Carrera intermedia. ¿cuál? Tecnólogo en Contabilidad y Sistemas   Otros, ¿cuáles? _____				
<b>Nombre del cargo:</b> Auxiliar Administrativo					
<b>Experiencia</b>					
Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.					
<input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> Hasta seis meses <input type="checkbox"/> De seis meses a un año <input type="checkbox"/> Más de un año <input type="checkbox"/> ¿Cuántos más? _____					
<b>Adiestramiento</b>					
Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.					
<input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> Hasta un mes <input type="checkbox"/> De uno a tres meses <input type="checkbox"/> De tres a seis meses <input type="checkbox"/> Mas de seis meses					
¿A cargo de quién estaría este adiestramiento? Jefe de grupo de ejecución Presupuestal					
<b>Habilidades</b>					
Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.					
		<b>Grado de habilidad</b>			
<b>Habilidad Requerida</b>		<b>Bajo</b>	<b>Normal</b>	<b>Alto</b>	
Habilidad manual		X			
Habilidad visual				X	

Habilidad verbal		X	
Habilidad visomotriz	X		
Habilidad auditiva	X		
Memoria inmediata		X	
Memoria remota		X	

**Nombre del puesto:** Auxiliar Administrativo

**Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores**

Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí \_\_\_ No X

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de Oficina				
Dinero o valor				

Responsabilidad por productos y materiales

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			parcial	Total
Materias primas				
Producto intermedio				
Equipo de oficina	Un computador y/o.	2.500.000	X	
Producto terminado				
Otros				

**Esfuerzos**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja concentración mental.			
Labores del cargo exigen mediana concentración mental		X	
Labores del cargo exigen alta concentración mental			

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?

- Manejar las terminales de sistema para consultar e imprimir informes, estados de cuentas y demás documentos requeridos en la Dependencia, de acuerdo a normas establecidas.
- Preparar, elaborar los Decretos y de reservas de apropiación, adiciones, traslados presupuestales y otros.
- Llevar el control a los decretos de modificación del presupuesto y verificar su correcto registro.
- Efectuar tramites en el sistema de acuerdo a la prioridad y necesidad.
- Elaborar diferentes informes financieros para ser presentados al Director.

**Nombre del cargo:** Auxiliar Administrativo

**Esfuerzo mental**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo el cual se ejerce el esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja atención visual			
Labores del cargo exigen mediana atención visual			X
Labores del cargo exigen alta atención mental			X

¿Qué labores exigen mayor atención visual? Control y presupuesto de los ingresos del municipio

**Esfuerzos físicos**

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.
- Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano (30kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fastidiosas.

¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? Ninguna

**Riesgos del puesto**

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí \_\_\_ No x. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Muerte			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Nombre del cargo:** Auxiliar Administrativo

**Habilidad mental e iniciativa**

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente

Desarrollo del trabajo	Frecuencia		
	Rara Vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas y exactas.			X
Tomar pequeñas decisiones	X		

Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.			
Analizar y resolver problemas complejos			
Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.			
Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación			X

¿Qué otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo? \_\_\_\_\_

### Responsabilidad por supervisión

¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si \_\_\_ No \_\_\_.  
Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer el cargo y el número de personas supervisadas, señalando con un X.

Clases de supervisión ejercida	No. de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa															
Supervisión técnica															
Asigna, instruye y comprueba el trabajo															
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales															
Personas que supervisan otros cargos															

**Nombre del puesto:** Auxiliar Administrativo

### Condiciones ambientales

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación			X									
Calor			X									
Humedad			X									
Ruido	X											
Polvo			X									
Ventilación			X									
Olores	X											
Congestión			X									
Suciedad	X											
Frío	X											
Otras, ¿cuáles?												

E = Esporádico    I = Intermitente    C = Constante

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Alicia Tabares

### 7.3 FORMULARIO DE ANALISIS DE PUESTO: TÉCNICO PROFESIONAL

<b>Nombre del cargo:</b> Técnico Profesional		Código 4131		
Sección : Grupo de Ejecución Presupuestal				
Departamento: Admtivo de Hacienda – Subdirección de Finanzas Públicas				
Objetivo o Naturaleza del cargo El Profesional Universitario se desempeñará en todas las Dependencias de la Administración Central Municipal y efectuará algunas o todas las funciones que se le asigne.				
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.	<b>Frecuencia</b>			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
<b>Funciones principales:</b> b) Recibir de su jefe inmediato, la información sobre las actividades a realizar y la prioridad de las mismas. c) Recibir de su superior, la información y las instrucciones necesarias sobre el trabajo a desarrollar y su tiempo de entrega. d) Elaborar cuadros, informes, e informes requeridos. e) Preparar y proyectar oficios sobre situaciones Administrativas que se presenten. f) Asistir a reuniones ocasionalmente. g) Elaborar el control de la Ejecución al Gasto. h) Elaborar y llenar los informes que son solicitados por los organismos de control, la Contraloría de la República, el Departamento y otras entidades Gubernamentales. i) Desempeñar las demás funciones asignadas.	X			X
<b>Funciones Secundarias</b> a)) Realizar informes periódicos		X		
<b>Funciones ocasionales:</b> a) Asistir a reuniones cuando el jefe inmediato se lo exija				X
Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto.				

**Educación**

Indique la educación formal necesaria, o su equivalente, para el desempeño del Puesto.

Indique el nivel de estudio y el número de años.

No años: 1

Nivel de estudios: Título profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría.

- Primaria  
 Bachillerato    Académico    Comercial    Técnico  
 Estudios específicos sin nivel universitario  
 Carrera intermedia. ¿cuál?  
 Otros, ¿cuáles? Administrador de Empresas, Contador Público, o carreras afines

**Nombre del cargo:** Técnico Profesional

**Experiencia**

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.

- Ninguna  
 Hasta seis meses  
 De seis meses a un año  
 Más de un año  
 ¿Cuántos más? \_\_\_\_\_

**Adiestramiento**

Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.

- Ninguna  
 Hasta un mes  
 De uno a tres meses  
 De tres a seis meses  
 Mas de seis meses

¿A cargo de quién estaría este adiestramiento? Jefe de grupo de ejecución Presupuestal

**Habilidades**

Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.

Habilidad Requerida	Grado de habilidad		
	Bajo	Normal	Alto
Habilidad manual	X		
Habilidad visual			X
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz		X	
Habilidad auditiva		X	
Memoria inmediata			X
Memoria remota			X

**Nombre del puesto:** Técnico Profesional

**Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores**

Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí X No

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de Oficina	Computadoras, impresoras,	2.900.000		
Dinero o valor				

**Responsabilidad por productos y materiales**

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Materias primas				
Producto intermedio				
Equipo de oficina	Computadoras e impresoras	2.900.000	X	
Producto terminado				
Otros				

**Esfuerzos**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja concentración mental.			
Labores del cargo exigen mediana concentración mental			
Labores del cargo exigen alta concentración mental			X

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?

- Responder a los requerimientos de las dependencias
- Planear y controlar la ejecución presupuestal de las Dependencias
- Realizar controles de los gastos respectivos
- Presentar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas
- Preparar, elaborar y presentar los informes de presupuesto de Ingresos y Gastos..

**Nombre del cargo: Técnico Profesional****Esfuerzo mental**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo el cual se ejerce el esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja atención visual			
Labores del cargo exigen mediana atención visual			X
Labores del cargo exigen alta atención mental			X

¿Qué labores exigen mayor atención visual?

- a) Realizar controles de los gastos respectivos
- b) Revisar las recomendaciones o los ajustes que hace el auxiliar administrativos
- c) Revisar los informes contables, cuadros estadísticos, estados financieros, relaciones etc., que realiza el Auxiliar Administrativo

**Esfuerzos físicos**

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.
- Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano (30kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fastidiosas.

¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? Ninguna

**Riesgos del puesto**

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí \_\_\_ No X. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Muerte			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Nombre del cargo:** Técnico Profesional

**Habilidad mental e iniciativa**

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente

Desarrollo del trabajo	Frecuencia		
	Rara Vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas y exactas.	X		
Tomar pequeñas decisiones			X
Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.		X	
Analizar y resolver problemas complejos		X	
Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.		X	



Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación		X	
---	--	---	--

¿Qué otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo? Se debe tomar decisiones de índole administrativo y contable

### Responsabilidad por supervisión

¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si X No    .  
Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer el cargo y el número de personas supervisadas, señalando con un X.

Clases de supervisión ejercida	No. de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa															
Supervisión técnica															
Asigna, instruye y comprueba el trabajo															
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales															
Personas que supervisan otros cargos															

Nombre del cargo: Profesional Universitario

### Condiciones ambientales

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación			X									
Calor			X									
Humedad			X									
Ruido	X											
Polvo			X									
Ventilación			X									
Olores	X											
Congestión			X									
Suciedad	X											
Frío	X											
Otras, ¿cuáles?												

E = Esporádico    I = Intermitente    C = Constante

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Elaborado por: María Alicia Tabares Castaño.

#### 7.4 FORMULARIO DE ANALISIS DE CARGO: PROFESIONAL UNIVERSITARIO

<b>Nombre de cargo:</b> Profesional Universitario <span style="float: right;">Código 4131</span>				
Sección : Grupo de Ejecución Presupuestal				
Departamento: Admtivo de Hacienda Municipal – Subdirección de Finanzas.				
Objetivo o Naturaleza del cargo Responsable de las funciones de dirección, ejecución, formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos para su ejecución..				
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.	<b>Frecuencia</b>			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
<b>Funciones principales:</b> a) Programas y organizar la ejecución de las diferentes actividades, de acuerdo a los procedimientos y prioridades que le sean determinadas. b) Resolver situaciones y emitir conceptos de tipo administrativo y financiero relacionados con los proyectos o programas de la Dependencia. c) Realizar y preparar informes, resoluciones, cuadros y otros documentos necesarios para la formulación del presupuesto de la Dependencia. d) Participar con los grupos de trabajo conformados para el diseño, organización, ejecución y control de proyectos con diferentes entidades o dependencias. e) Controlar la ejecución presupuestal, verificando que los términos y plazos establecidos se cumplan, conforme a las normas y procedimientos de Ley. f) Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente.	X	X		
<b>Funciones secundarias</b> a) Revisar, analizar y responder a las peticiones que le señale el jefe inmediato, dando respuesta a la mismas, en los términos establecidos para ello. b) Proyectar, revisar actos administrativos que le asigne el jefe inmediato.		X		X

<b>Funciones ocasionales:</b>																										
a) Asistir a reuniones cuando el jefe inmediato se lo solicite.																										
b) Elaborar y presentar anualmente el plan de acción de desarrollo institucional en lo concerniente al grupo de ejecución.	X		X																							
Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del cargo.																										
<b>Educación</b> Indique la educación formal necesaria, o su equivalente, para el desempeño del Cargo. Indique el nivel de estudio y el número de años.																										
No años: 1	Nivel de estudios: Titulo profesional en Admon, Economía, Contaduría .																									
	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Académico <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Estudios específicos sin nivel universitario <input type="checkbox"/> Carrera intermedia. ¿cuál? <input checked="" type="checkbox"/> Otros, ¿cuáles? Administrador de Empresas, o Contador O Economista.																									
<b>Nombre del cargo:</b> Profesional Universitario																										
<b>Experiencia</b> Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.																										
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Hasta seis meses <input checked="" type="checkbox"/> De seis meses a un año <input type="checkbox"/> Más de un año <input type="checkbox"/> ¿Cuántos más? _____																										
<b>Adiestramiento</b> Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.																										
<input type="checkbox"/> Ninguna <input checked="" type="checkbox"/> Hasta un mes <input type="checkbox"/> De uno a tres meses <input type="checkbox"/> De tres a seis meses <input type="checkbox"/> Mas de seis meses																										
¿A cargo de quién estaría este adiestramiento? Subdirector de Finanzas Públicas																										
<b>Habilidades</b> Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Habilidad Requerida</th> <th colspan="3">Grado de habilidad</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Normal</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Habilidad manual</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Habilidad visual</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Habilidad verbal</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Habilidad viso motriz</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>			Habilidad Requerida	Grado de habilidad			Bajo	Normal	Alto	Habilidad manual			X	Habilidad visual			X	Habilidad verbal			X	Habilidad viso motriz			X
Habilidad Requerida	Grado de habilidad																									
	Bajo	Normal	Alto																							
Habilidad manual			X																							
Habilidad visual			X																							
Habilidad verbal			X																							
Habilidad viso motriz			X																							

Habilidad auditiva			X
Memoria inmediata			X
Memoria remota			X

**Nombre del puesto:** Profesional Universitario

**Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores**

Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí X No

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de Oficina	Todo el equipo de oficina que está a su cargo	5.000.000		
Dinero o valor				

Responsabilidad por productos y materiales

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Materias primas				
Producto intermedio				
Equipo de oficina				
Producto terminado				
Otros				

**Esfuerzos**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja concentración mental.			
Labores del cargo exigen mediana concentración mental			
Labores del cargo exigen alta concentración mental			X

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?

- Responder a los requerimientos de las Dependencias
- Planear y controlar la ejecución presupuestal de las Dependencias
- Realizar controles de gastos
- Presentar informes periódicos sobre las actividades desarrolladas

**Nombre del cargo:** Profesional Universitario

**Esfuerzo mental**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo el cual se ejerce el esfuerzo.

<b>Grado de Concentración Visual</b>	<b>Tiempo de esfuerzo</b>
--------------------------------------	---------------------------

	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja atención visual			
Labores del cargo exigen mediana atención visual			
Labores del cargo exigen alta atención Visual			X

¿Qué labores exigen mayor atención visual?

a) Todas las labores

### Esfuerzos físicos

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.
- Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano (30kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fastidiosas.

¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? Ninguna

\_\_\_\_\_

### Riesgos del puesto

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí \_\_\_ No X. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Muerte			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Nombre del cargo:** Profesional Universitario

### Habilidad mental e iniciativa

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente

Desarrollo del trabajo	Frecuencia		
	Rara Vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas y exactas.	X		
Tomar pequeñas decisiones			
Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.			
Analizar y resolver problemas complejos		X	
Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.		X	
Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación			X

¿Qué otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo?

**Responsabilidad por supervisión**

¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si \_\_\_ No \_x\_. Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer el cargo y el número de personas supervisadas, señalando con una x.

Clases de supervisión ejercida	No. de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa															
Supervisión técnica															
Asigna, instruye y comprueba el trabajo															
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales															
Personas que supervisan otros cargos															

**Nombre del cargo:** Profesional universitario

**Condiciones ambientales**

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación			X									
Calor	X											
Humedad												
Ruido	X											
Polvo	X											
Ventilación			X									
Olores	X											
Congestión			X									
Suciedad	X											
Frío	X											
Otras, ¿cuáles?												

E = Esporádico      I = Intermitente      C = Constante

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Elaborado por: María  
Alicia Tabares Castaño \_\_\_\_\_

### 7.5 FORMULARIO DE ANALISIS DE PUESTO: JEFE DE GRUPO

<b>Nombre del puesto:</b> Jefe del Grupo <span style="float: right;">Código 4131</span>				
Sección : Grupo de Ejecución Presupuestal				
Departamento: Admtivo de Hacienda Municipal – Subdirección de Finanzas Públicas				
Objetivo o Naturaleza del cargo Responsable de las funciones de dirección, ejecución, formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos para sus ejecución.,				
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución.	<b>Frecuencia</b>			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
<b>Funciones principales:</b> a) Tomar decisiones Administrativas. b) Preparar y elaborar los proyectos de decreto que se relacionan con las modificaciones de presupuesto, previa aprobación de los organismos competentes. c) Analizar y revisar los informes financieros presentados por el personal a su cargo. d) Asistir diariamente a reuniones dentro de la Administración y en ocasiones fuera de ella. e) Preparar, elaborar y presentar los informes de presupuesto de Ingresos y Gastos (ejecución) y de adiciones del presupuesto Municipal f) Preparar el proyecto de modificación del presupuesto que resulte de la adición de las obligaciones y compromisos para la vigencia siguiente. g) Colaborar con la implementación y actualización de los procedimientos de la Dependencia. h) Revisar el registro de los traslados presupuestales que efectúen el presupuesto Municipal. i) Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad	X			
<b>Funciones secundarias</b> a) Realizar informes de gestión. b) Elaborar las actualización que requieran los procedimientos, formatos y demás requisitos para cumplir adecuadamente sus funciones.				X

<b>Funciones ocasionales:</b>			
a) Preparar instructivos para las modificaciones que se presenten durante la vigencia, para que las entidades y dependencias incluidas en el presupuesto envíen la información.			
Requisitos para cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades del puesto.			
<b>Educación</b> Indique la educación formal necesaria, o su equivalente, para el desempeño del Puesto. Indique el nivel de estudio y el número de años.			
No años: 16	Nivel de estudios: Administrador de Empresas, Contador Titulado con Maestría en Finanzas Públicas y especialización en proyectos.		
	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Académico <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Estudios específicos sin nivel universitario <input type="checkbox"/> Carrera intermedia. ¿cuál? <input checked="" type="checkbox"/> Otros, ¿cuáles? Administrador de Empresas o Contador titulado, o Economista.		
<b>Nombre del puesto:</b> Jefe de Grupo			
<b>Experiencia</b> Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.			
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Hasta seis meses <input type="checkbox"/> De seis meses a un año <input checked="" type="checkbox"/> Más de un año <input type="checkbox"/> ¿Cuántos más? _____			
<b>Adiestramiento</b> Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.			
<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Hasta un mes <input checked="" type="checkbox"/> De uno a tres meses <input type="checkbox"/> De tres a seis meses <input type="checkbox"/> Mas de seis meses			
¿A cargo de quién estaría este adiestramiento? Subdirector de Finanzas Públicas			
<b>Habilidades</b> Indique el tipo de habilidad requerida para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto.			
<b>Habilidad Requerida</b>		<b>Grado de habilidad</b>	
		Bajo	Normal



Habilidad manual			
Habilidad visual		X	
Habilidad verbal			X
Habilidad viso motriz			X
Habilidad auditiva			X
Memoria inmediata			X
Memoria remota			X

Nombre del puesto: Jefe de grupo

**Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipo y valores**

Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Sí  No

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de Oficina	Todo el equipo de oficina que está a su cargo	3.000.000	X	
Dinero o valor				

Responsabilidad por productos y materiales

Elementos a cargo	Breve enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Materias primas				
Producto intermedio				
Equipo de oficina		3.000.000	X	
Producto terminado				
Otros	Impresora	1.500.000	X	

**Esfuerzos**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja concentración mental.			
Labores del cargo exigen mediana concentración mental			
Labores del cargo exigen alta concentración mental			X

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?

j) Todas las labores principales, secundarias y esporádicas exigen alta concentración mental

Nombre del puesto: Jefe de Grupo

**Esfuerzo mental**

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo que debe realizarse y el intervalo de tiempo el cual se ejerce el esfuerzo.

Grado de Concentración Visual	Tiempo de esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Permanente
Labores del cargo exigen baja atención visual			
Labores del cargo exigen mediana atención visual			
Labores del cargo exigen alta atención mental			X

¿Qué labores exigen mayor atención visual?

- a) Controlar de los puestos que están a su cargo

### Esfuerzos físicos

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo en las siguientes descripciones

- Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso, es necesario adoptar posiciones incómodas esporádicamente.
- Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano (30kg), es necesario adoptar posiciones incómodas intermitentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados.
- Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.
- Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 100kg), es necesario adoptar posiciones incómodas y muy fastidiosas.

¿Cuáles son las actividades que exigen mayor esfuerzo físico? Ninguna

### Riesgos del puesto

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de las labores del mismo. Sí \_\_\_ No X. Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que éstos puedan ocurrir

Gravedad del accidente	Probabilidades		
	Poca	Mediana	Grande
Lesiones de poca importancia			
Incapacidad Parcial			
Muerte			

¿Qué labores se encuentran sometidas a mayor riesgo? Ninguna

Observaciones: \_\_\_\_\_

**Nombre del puesto:** Jefe de Grupo

### Habilidad mental e iniciativa

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación señale el que mejor defina la manera de desarrollarse en las funciones del puesto. Marque con una X la columna correspondiente

Desarrollo del trabajo	Frecuencia		
	Rara Vez	Frecuente	Constante
Seguir instrucciones definidas y exactas.	X		
Tomar pequeñas decisiones			X
Tomar decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.			X
Analizar y resolver problemas complejos			X

Planear el trabajo en líneas generales, en detalle, y tomar decisiones de mucha importancia.			X
Presentar el trabajo realizado para revisión y comprobación			

¿Qué otro tipo de decisiones pueden tomarse dentro de las funciones del cargo? Se debe tomar decisiones de índole administrativo y financiero

**Responsabilidad por supervisión**

¿El puesto exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si X No   .  
Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer el cargo y el número de personas supervisadas, señalando con un X.

Clases de supervisión ejercida	No. de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cargos que supervisa					X										
Supervisión técnica					X										
Asigna, instruye y comprueba el trabajo						X									
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores especiales					X										
Personas que supervisan otros cargos															

**Nombre del puesto:** Jefe de Grupo

**Condiciones ambientales**

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que las hacen desagradables y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación			x									
Calor			X									
Humedad			X									
Ruido	X											
Polvo			X									
Ventilación			X									
Olores	X											
Congestión			X									
Suciedad	X											
Frío	X											
Otras, ¿cuáles?												

E = Esporádico    I = Intermitente    C = Constante

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Alicia Tabares Castaño

## 8. ANALISIS DE RESULTADOS

En el **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE HACIENDA-SUBDIRECCION DE PRESUPUESTO Y FINANZAS PUBLICAS - GRUPO DE EJECUCION PRESUPUESTAL DE LA ADMINISTRACION CENTRAL**, existen 15 cargos, de los cuales, se escogí cinco (5) para efectuar el manual de funciones y teniendo en cuenta la tabulación anterior, dichos cargos se jerarquizan de acuerdo a la importancia que tiene con respecto a cada uno de los factores ( Educación, requisitos mentales, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo) al tener en cuenta estos aspectos se ordenan los trabajos claves, de acuerdo a la importancia que tienen con respecto a cada uno de los factores. Los anterior significa que habrá tantas ordenaciones como factores existan y que un mismo trabajo podrá ocupar lugares diferentes dentro de cada uno de ellos, dependiendo de la importancia que el cargo tenga en el factor considerado. Los cargos quedan jerarquizados de la siguiente forma:

### 8.1. JERARQUIZACION DE LOS CARGOS

<b>Orden</b>	<b>R. M.</b>	<b>Habilidad</b>	<b>R. F</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>C.T</b>
1	Jefe de grupo	Jefe de grupo	Secretaria	Jefe de grupo	Jefe de grupo
2	Profesional universitario 1	Auxiliar administrativo	Auxiliar admón.	Profesional Universitario 1	Profesional universitario 1
3	Profesional Universitario	Secretaria	Profesional Universitario	Profesional universitario	Profesional Universitario
4	Auxiliar admón.	Profesional Universitario1	Profesional Universitario 1	Auxiliar admón.	Auxiliar admón.
5	Secretaria	Profesional universitario	Jefe de grupo	Secretaria	Secretaria

R.M: Requisitos mentales

R.F: Requisitos físicos

C.T: Condiciones de trabajo

## **9. MANUAL DE FUNCIONES**

En esta fase, se realiza un registro ordenado de la información obtenida en el análisis de trabajo. En esta descripción se identifica, define, y se determina las funciones y actividades de los diferentes cargos del Grupo de Ejecución Presupuestal, así mismo se especifican los requisitos para desempeñarlos.

Esta descripción consta de cuatro partes principales: a) Identificación, b) naturaleza del cargo, c) la enumeración y explicación de las funciones, d) especificación del trabajo, aspectos estos que fueron descritos en el marco teórico del presente estudio

## 9.1 MANUAL DE FUNCIONES: SECRETARIA

DIA 24	MES 01	AÑO 2003	NOMBRE DEL CARGO <b>SECRETARIA</b>	PUNTOS	COGIDO 4131
DEPARTAMENTO: Administrativo de Hacienda - Subdirección de Presupuesto y Finanzas Públicas			Sección: EJECUCION PRESUPUESTAL		
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Subdirector de Presupuesto			ELABORADO POR: ALICIA TABARES CASTAÑO		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> La Secretaria se desempeñará en todas las Dependencias de la Administración Central Municipal y efectuará algunas o todas las funciones que le asignen.					

### FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Decepcionar toda clase de llamadas de la subdirección.
- b) Digitar y controlar y Controlar la información que llega a la Subdirección y ser entregada al funcionario correspondiente.
- c) Archivar y ordenar toda la información que llega a la subdirección.
- d) Transcribir documentos sencillos, tomar notas de los mensajes en ausencia del superior y comunicarlos.
- e) Atender llamadas telefónicas, tomar notas de los mensajes en ausencia del superior y comunicarlos oportunamente.
- f) Responder por el manejo de los fondos de caja menor que le sean asignados.

### Funciones secundarias:

- a) Entregar informe global clasificado de archivos al archivo central

### Funciones ocasionales:

- a) Elaborar un informe anual de sus actividades

**REQUISITOS**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Bachiller con conocimientos en sistemas
	EXPERIENCIA	Ninguna
	COMPLEJIDAD	El trabajo no es complejo
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Ninguno
	POR MANEJO DE VALORES	Ninguno
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Ninguno
	POR RELACIONES CON EL PÚBLICO	Es alto
ESFUERZO	ESFUERZO FÍSICO Y/O VISUAL	Normal



## 9.2 MANUAL DE FUNCIONES: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	PUNTOS	CODIGO
24	01	2003	<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>		4131
DEPARTAMENTO: Administrativo de Hacienda Municipal - Subdirección de Presupuesto y Finanzas Públicas.			Sección: EJECUCION PRESUPUESTAL		
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Jefe de la unidad			ELABORADO POR: MARIA ALICIA TABARES CASTAÑO		
<b>NATURALEZA DEL CARGO:</b> Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.					

### FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Es responsable de realizar actividades administrativas de mediana complejidad, relacionadas con los procedimientos de la Dependencia.
- b) Apoyar a su jefe inmediato en la digitación y/o registro de la información, preparación de informes, preparación de documentos que soportan el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia.
- c) Orientar y suministrar información requerida por los usuarios y el público en general, de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos.
- d) Informar al superior inmediato oportunamente sobre las inconsistencias o anomalías relacionadas con los asunto, elementos y correspondencia encomendados.
- e) Recibir, revisar, clasificar, contestar y entregar documentos y elementos relacionados con los asuntos de competencia de la Dependencia.
- f) Redactar, transcribir, remitir correspondencia y demás documentos que se manejan en la Dependencia.
- g) Realizar o recomendar las correcciones o ajustes necesarios para subsanar los errores encontrados.
- h) Brindar información presupuestal.

<b>Funciones secundarias:</b> a) Realizar informes periódicos
<b>Funciones ocasionales:</b> c) Apoyar al grupo de trabajo en otras funciones d) Reemplazar al superior inmediato, si es necesario este se ausente

**REQUISITOS**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Tecnólogo en contabilidad y Sistemas
	EXPERIENCIA	6 meses
	COMPLEJIDAD	Trabajo medianamente complejo
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Ninguno
	POR MANEJO DE VALORES	Ninguno
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Maneja algunos datos confidenciales
	POR RELACIONES CON EL PÚBLICO	Esporádicamente
ESFUERZO	ESFUERZO FÍSICO Y/O VISUAL	Tiene más esfuerzo visual que físico

### 9.3 MANUAL DE FUNCIONES: TÉCNICO PROFESIONAL

DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	PUNTOS	CODIGO
24	01	2003	<b>TÉCNICO PROFESIONAL</b>		4131
DEPARTAMENTO: Administrativo de Hacienda - Subdirección de Presupuesto Finanzas Públicas y Contabilidad,			Sección: EJECUCION PRESUPUESTAL		
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Jefe de la unidad			ELABORADO POR: María Alicia Tabares Castaño		
NATURALEZA DEL CARGO: Comprende las funciones que implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las áreas propias de los niveles superiores.					

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Llevar control presupuestal de los organismos de control
- b) Responder a los requerimientos de las dependencias lo que concierne a presupuesto.
- c) Planear la ejecución presupuestal de las dependencias
- d) Realizar controles de los gastos respectivos
- e) Efectuar el seguimiento del registro de la ejecución presupuestal.
- f) Preparar los informes de ingresos y gastos de la Administración y/o.
- g) Consolidar los registros de ejecución presupuestal de ingresos y gastos que trimestralmente reportan los diversos organismos y entidades que conforman el Presupuesto General del Municipio, de acuerdo a los formatos para tal efecto.
- h) Elaborar decretos, resoluciones, y efectuar el trámite presupuestal y/o.

#### Funciones secundaria

- a) Realizar informes periódicos

#### Funciones esporádicas

- a) Asistir a reuniones cuando el jefe inmediato se lo exija.
- b) Reemplazar al superior inmediato cuando este se ausente.

**REQUISITOS**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Profesional en Administración, Economía, o Contaduría.
	EXPERIENCIA	1 mes
	COMPLEJIDAD	Trabajo medianamente complejo
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Ninguno
	POR MANEJO DE VALORES	Ninguno
	POR RELACIONES CON EL PÚBLICO	Es alto
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Maneja algunos datos confidenciales
ESFUERZO	ESFUERZO FÍSICO Y/O VISUAL	Alto esfuerzo visual

## 9.4 MANUAL DE FUNCIONES: PROFESIONAL UNIVERSITARIO

DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	PUNTOS	CODIGO
24	01	2003	PROFESIONAL UNIVERSITARIO		4131
DEPARTAMENTO: Administrativo de Hacienda - Subdirección de Presupuesto Finanzas Públicas y Contabilidad,			Sección: EJECUCION PRESUPUESTAL		
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Jefe de la unidad			ELABORADO POR: María Alicia Tabares Castaño		
NATURALEZA DEL CARGO: Se desempeñará en varias Dependencias y efectuará algunas o todas las funciones aquí descritas..					

### FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Elaborar y presentar anualmente el Plan de Acción de Desarrollo Institucional en lo concerniente al grupo de ejecución.
- b) Elaboración del Plan Financiero del Orden Municipal para presentar al CONFIS, y posterior sustentación al Concejo Municipal.
- c) Elaborar el proyecto de Presupuesto de Rentas e Ingresos y Gastos de la Administración Central y consolidar los de las Entidades Descentralizadas (fondo Especial de Vivienda y Fondo Financiero Especializado), de acuerdo con las directrices que se establezcan en materia presupuestal.
- d) Diseñar y manejar un archivo pormenorizado y comparativo de todos los impuestos, tasas, contribuciones y demás ingresos y de los gastos del Municipio.
- e) Elaborar estudios sobre el comportamiento histórico de los ingresos y gastos, y comportamiento del Servicio de la Deuda.
- f) Coordinar con el Departamento Administrativo de Planeación el diseño de la metodología para la evaluación de las Finanzas Públicas del Municipio de Santiago de Cali.

### FUNCIONES SECUNDARIAS

- a) Programar mensualmente los estudios económicos, análisis e investigaciones necesarias.
- b) Consolidar mensualmente la información relativa a la capacidad de endeudamiento de la Administración Central.

### FUNCIONES ESPORÁDICA

- a) Elaborar y presentar anualmente el plan de acción de desarrollo institucional en lo concerniente al grupo de formulación
- b) Consolidar anualmente los estudios de comportamiento histórico de los ingresos y gastos

**REQUISITOS**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Administrador de Empresas, Economista, o Contador
	EXPERIENCIA	1 año
	COMPLEJIDAD	Alta
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Ninguno
	POR MANEJO DE VALORES	Ninguno
	POR RELACIONES CON EL PÚBLICO	Es alto
	POR INFORMACION CONFIDENCIAL	Alto
ESFUERZO	ESFUERZO FÍSICO Y/O VISUAL	Alto esfuerzo visual

## 9.5 MANUAL DE FUNCIONES: JEFE DE GRUPO

DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO	PUNTOS	CODIGO
24	01	2003	<b>JEFE DE GRUPO</b>		4131
DEPARTAMENTO: Administrativo de Hacienda - Subdirección de Presupuesto Finanzas Públicas y Contabilidad,			Sección: EJECUCION PRESUPUESTAL		
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Subdirector de Presupuesto			ELABORADO POR: María Alicia Tabares Castaño		
NATURALEZA DEL CARGO: Se desempeñará en las funciones de dirección, formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos para su ejecución.					

### FUNCIONES PRINCIPALES

- a) Velar por que toda decisión y acto de la Dependencia esté dentro del marco constitucional y legal.
- b) Evaluar en coordinación con las distintas áreas al interior de la Dependencia, los proyectos que se están ejecutando, con el fin de fortalecerlos, modificarlos o suspenderlos, si los resultados no son los esperados.
- c) Tomar decisiones financieras a corto, mediano y largo plazo
- d) Analizar y revisar los informes financieros presentados por el personal a su cargo
- e) Preparar y elaborar los proyectos de decreto que se relacionan con las modificaciones de presupuesto previa aprobación de los organismos competentes.
- f) Asistir diariamente a reuniones dentro de la administración y fuera de ella.
- g) Planear diariamente las actividades del grupo
- h) Supervisar el trabajo diario de sus funcionarios a cargo.
- i) Hacer estimativo de los Ingresos y Gastos probables de la vigencia fiscal para actualizar permanentemente al programa anual mensualizado de caja (PAC) en coordinación con la Tesorería Municipal, reportándole al Subdirector para efectuar los ajustes correspondientes.
- j) Preparar instructivos para las modificaciones que se presenten durante la vigencia para que las entidades y Dependencias incluidas en el presupuesto Municipal envíen la información correspondiente.

### Funciones secundarias

- a) Desarrollar y aplicar los métodos y procedimientos requeridos en la auditoria de sistemas, para garantizar el manejo de la información presupuestal en las entidades y organismos comprendidos en el sistema presupuestal.
- b) Preparar y divulgar las directrices metodológicas que deben seguir las distintas dependencias para la formulación y elaboración de anteproyectos

### Funciones ocasionales:

- b) Revisar la relación de cuentas por pagar a 31 de diciembre de cada vigencia, elaborada por cada Dependencia del presupuesto Municipal con destino a la Tesorería.
- c) Prestar asesoría necesaria para unificar el manejo de los datos de la información presupuestal y el desarrollo de los procesos automáticos del sistema de información -SIFIM

**REQUISITOS**

<b>FACTORES</b>		<b>ESPECIFICACIONES</b>
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Nivel de estudios: Administrador de Empresas, Contador o Economista.
	EXPERIENCIA	1 año.
	COMPLEJIDAD	Alta
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	Alto
	POR MANEJO DE VALORES	Ninguno
	POR RELACIONES CON EL PÚBLICO	Alto
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	Maneja algunos datos confidenciales
ESFUERZO	ESFUERZO FÍSICO Y/O VISUAL	Alto esfuerzo visual
















## CONCLUSIONES

La primera etapa que debe cumplirse en el proceso de valoración de trabajos es la de obtener los datos necesarios acerca de los mismos, lo cual se logra mediante el análisis de cargos, que es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa un cargo específico, mediante la observación y estudio, incluye la determinación de las tareas que componen un cargo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades, requeridas por parte del empleado para su adecuado ejercicio, así como también los factores que diferencian el cargo de todos los demás, luego de terminar esta primera etapa se realiza la descripción del cargo, lo que común mente se denomina manual de funciones, que no es otra cosa que el registro ordenado de la información en el análisis de trabajo. Las descripciones deben por lo tanto, identificar, definir, y determinar las funciones y actividades de un cargo, así como especificar los requisitos para desempeñarlo, luego se realiza su respectiva valoración, para asignar un sueldo o salario.

El Municipio de Santiago de Cali, no puede pasar por alto una descripción de puestos, para poder asignar un sueldo o salario, ni mucho menos emplear el clientelismo político, para dar cargos, a personas que no tienen ningún perfil para ocuparlos.



## BIBLIOGRAFIA

-  TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación Científica. 3 Edición. Ed. Limusa. 1998
-  MORENO. Tobias Rafael. **Desarrollo Organizacional**. Editorial UNISUR. 1996. Tercera reimpresión.
-  Departamento Admón de Planeación. Reforma Administrativa Acuerdo 01 de 1996. Todos somos Cali
-  ALVAREZ Augusto, La administración de personal. 4 Edición. 1995.
-  RAMIREZ CARDONA, Carlos, La Motivación en el Trabajo. Publicación ESAP Bogotá 1995
-  ALVAREZ COLLAZOS Augusto. La Administración de sueldos y salarios. 3 Edición revisada y ampliada, Bogotá 1993 Organizacional. Editorial UNISUR.
-  ARANA DE RAMIREZ, Carmenza. “La carrera administrativa en Colombia” En Revista Administración y Desarrollo No 11. Publicación de la ESAP. 1992
-  ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA. “Ponencias. Tercer Congreso Nacional de Capacitación de Empleados Públicos. Bogotá 1992
-  CHRU, HEBERT J, Y SHERMAN. Administración de personal. Traducción de Jesús Soto Olivares. Ed. Continental S.A Mexico 1985
-  MC GREGOR, Douglas. El aspectos humano de las empresas. Ed. Diana México 1980
-  SERVICIO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL. Valoración de puesto de Trabajo. Salario e incentivos Madrid 1979
-  REYES POUNCE, Agustín. Administración de Personal, sueldos y salarios. Ed. Limusa México 1979
-  ETTINGER, KART E. Administración de Personal. Ed. Herrera Hnos. México 1978

