



**ALCALDIA MUNICIPAL DE METAPAN  
DEPARTAMENTO DE SANTA ANA**



**MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS**

<b>Aprobado por:</b>	<b>Concejo Municipal de Metapán</b>
Acuerdo Municipal:	Número 33, Acta N° 51
Fecha de Aprobación	21 de Diciembre de 2012

## **INTRODUCCION**

El propósito básico del Manual de Evaluación de Puestos, es establecer los valores internos o jerarquía de los puestos dentro de la Municipalidad, para determinar grados y rangos de pagos y así, de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos.

Para lograr una mayor exactitud en el contenido de cada puesto, y de acuerdo a los distintos tipos de puestos existentes en la empresa, hemos elegido como método de descripción de puestos más adecuado, el cuestionario.

En lo que respecta al método utilizado para la evaluación de puestos, es de asignación de puntos, debido a que permite una comparación sistemática de los puestos reduciendo así el margen que se deja a las decisiones subjetivas y porque sitúa a los mismos en una posición exacta que es posible justificar.

Dicho método consta de factores, grados y puntos que luego se convierten en valor monetario.

En el presente Documento, hemos tomado en cuenta los siguientes factores: conocimientos, trayectoria, complejidad del puesto, gestión de conducción, relacionamientos internos, relacionamientos externos, solución de problemas, condiciones generales de trabajo, autonomía e impacto de los resultados.

**I.- OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL**

Evaluar objetivamente cada puesto de trabajo existente en la Municipalidad.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer los valores internos o jerarquía de los puestos dentro de la Municipalidad,
- Determinar grados y rangos de pagos
- Asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos.

**II.- BASE LEGAL**

**CONSTITUCION DE LA REPUBLICA**

Artículo 203, establece: Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.

Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional ò regional.

**NORMAS TECNICASDE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS**

El Concejo Municipal, a través del Manual de Valuación de Puestos realizarán las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que le permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

**III.- FACTORES COMPRENDIDOS**

NOMINA DE FACTORES	PONDERACION
<b>I – DESTREZA</b>	
1. Conocimientos	
2. Trayectoria	
3. Complejidad del puesto	
4. Gestión de conducción	
5. Relacionamientos internos	
6. Relacionamientos externos	
<b>II – ESFUERZO</b>	
7. Solución de problemas	
8. Condiciones generales de trabajo	
<b>III – RESPONSABILIDAD</b>	
9. Autonomía	
10. Impacto en los resultados	

## 1 CONOCIMIENTOS

Este factor considera el nivel de conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente los requerimientos de la posición. Se adquieren a través de la educación formal: Estudios primarios, secundarios, universitarios o cursos específicos.

Grados	Puntos
1. Estudios primarios completos.	
2. Estudios secundarios, ciclo básico o primaria más conocimiento de un oficio.	
3. Secundario completo (Perito Mercantil, Bachiller, Industrial, Técnico).	
4. Secundario completo, más cursos de especialización.	
5. Estudios terciarios completos o estudios universitarios avanzados.	
6. Estudios universitarios completos.	
7. Estudios universitarios más cursos de especialización.	
8. Estudios de posgrado, doctorado o equivalente.	

## 2 TRAYECTORIA

Evalúa el tiempo de experiencia necesario para desempeñar satisfactoriamente los requerimientos de la posición, a partir del nivel de conocimientos establecido en el factor anterior.

Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Sólo debe computarse la experiencia mínima necesaria que habilita a la persona para ese cargo y debe haberse obtenido previamente a la asignación del puesto. Debería pensarse en función de lo mínimo que se le exigirá a una persona nueva para contratarla en ese cargo.

Con el fin de otorgar al presente sistema una mayor universalidad de aplicación, los grados de experiencia han sido definidos en tiempos necesarios para adquirirla y no teniendo en cuenta tareas y funciones específicas.

Grados	Puntos
0. Sin experiencia	
1. De hasta 1 año	
2. De 1 a 3 años	
3. De 3 a 5 años	
4. De 5 a 7 años	
5. De 7 a 10 años	
6. Más de 10 años	

## 3 COMPLEJIDAD DEL PUESTO

Este factor considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral de la Municipalidad que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

Una posición puede:

- coordinar muchas actividades, pero dentro de un campo limitado,
- coordinar pocas actividades pero dentro de un campo más amplio, que requiere una clara visión de la Municipalidad como un todo.

Se debe evaluar en función de:

- la variedad en la naturaleza de las tareas, o de
- los objetivos que tiene que integrar el cargo y por lo tanto, del grado de comprensión de la Municipalidad que requiere el mismo.

Grados	Puntos
1. Ejecución de tareas específicas y repetitivas.	
2. Ejecución de tareas de naturalezas diversas pero similares en objetivos.	
3. Ejecución de tareas diversas y complejas o primera línea de supervisión.	
4. Ejecución de tareas con alta diversidad y complejidad o coordinación de un conjunto de procesos integrados que constituyen un Departamento.	
5. Conducción de un conjunto de Departamentos que constituyen una Gerencia y que reportan al Concejo Municipal.	
6. Dirección general de la Municipalidad.	

#### 4 GESTION DE CONDUCCION

Este factor considera la habilidad requerida por el cargo, dada la responsabilidad para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Debe tenerse en cuenta el número de personas que dependen de la posición (incluido el nivel operativo) con supervisión lineal directa o indirecta.

Si el cargo requiere demandar trabajos a funcionarios de otras áreas, deberán considerarse en el Factor Relacionamientos.

#### **LOS GRADOS DEBERÁN RESPONDER A LA HIPÓTESIS DE ORGANIZACIÓN QUE SE HAYA ASUMIDO Y UNA DOTACIÓN TEÓRICA POSIBLE.**

Grados	Puntos
0. Sin supervisión	
1. De 1 a 3	
2. De 4 a 10	
3. De 11 a 20	
4. De 21 a 40	
5. De 41 a 80	
6. Más de 80	

## 5 RELACIONAMIENTOS

Este factor mide la habilidad que el cargo requiere para trabajar con otros, obtener colaboración y/o alcanzar acuerdos con otros. Si los relacionamientos no son requeridos por el cargo como parte del ejercicio de sus funciones, debe seleccionarse el grado 1.

Los relacionamientos hacen referencia a personal externo a la Municipalidad o personal interno que no reporte al mismo Jefe.

En la consideración de las habilidades requeridas por el cargo, en términos de la relación con otras personas diferentes a los subordinados, debe tenerse en cuenta:

### 5.1 Contenido

Normal habilidad para prestar servicio y obtener cooperación (cuando se trata de asuntos rutinarios).

Buena habilidad para negociar y obtener cooperación (entrevistas, discusiones de grupo, investigaciones, representación de la Municipalidad).

Máxima habilidad para negociar y obtener cooperación (negociaciones internas y externas al más alto nivel acerca de aspectos vitales para la Municipalidad)

### 5.2 Frecuencia del relacionamiento

Ocasional: por lo menos una vez al mes

Frecuente: por lo menos una vez a la semana

Continuo: permanentemente

### 5.3 Tipo de personal con el que se relaciona

Interno: personal de la Municipalidad

Externo: personal no vinculado laboralmente a la Municipalidad

<b>Grados (según frecuencia y habilidad requerida)</b>	<b>Puntos internos</b>	<b>Puntos externos</b>
0. Sin relacionamientos.		
1. Relacionamientos ocasionales con normal habilidad.		
2. Relacionamientos frecuentes con normal habilidad.		
3. Relacionamientos continuos con normal habilidad.		
4. Relacionamientos ocasionales con buena habilidad.		
5. Relacionamientos frecuentes con buena habilidad.		
6. Relacionamientos continuos con buena habilidad.		
7. Relacionamientos ocasionales con máxima habilidad.		
8. Relacionamientos frecuentes con máxima habilidad.		
9. Relacionamientos continuos con máxima habilidad.		

## 6 SOLUCION DE PROBLEMAS

Este factor hace referencia a la profundidad y complejidad de pensamiento requerido por la posición, teniendo en cuenta:

- El tipo de problemas que enfrenta;
- La disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y
- La habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar e innovar en técnicas y procedimientos, generar alternativas y recomendar la solución más adecuada.

En la medida en que hay marcos de referencia, dados por manuales o instrucciones específicas, el cargo no demanda mayor complejidad de pensamiento, mientras que si tiene que enfrentar situaciones inestructuradas e inciertas, se requiere mucha agudeza para cruzar variables y generar alternativas. Si se estuviera frente a un caso en el cual un grado excede y el anterior no alcanza a lo exigido por un puesto se podrá registrar un + o un - en el grado correspondiente y el puntaje resultante será un punto medio entre los dos grados en cuestión.

Grados	Puntos
1. El trabajo es rutinario, simple y repetitivo, con instrucciones muy específicas en cuanto a la secuencia y el tiempo.	
2. El trabajo es básicamente repetitivo, aunque implica la interpretación de instrucciones para afrontar pequeñas variaciones.	
3. El trabajo presenta problemas, pero los mismos son típicos y las soluciones son encontradas fácilmente con procedimientos bien definidos o en base a prácticas anteriores.	
4. Los problemas son relativamente variados y complejos, requiriendo mejoras de métodos y/o establecimiento de técnicas y estándares para lograr los objetivos específicos.	
5. Los problemas tienen elementos poco usuales que no se habían presentado anteriormente; se requiere análisis y evaluación de alternativas. Las políticas dan un marco general pero no la respuesta. Se necesita creatividad y criterio para encontrar la mejor solución.	
6. Los problemas son nuevos y altamente complejos, requiriendo investigación y creatividad. Las políticas y planes estratégicos de la Organización pueden dar alguna guía, pero la solución puede estar en proponer modificar alguno de ellos.	
7. Los problemas son nuevos y altamente complejos, requiriendo investigación y creatividad. Definición de políticas, estrategias y/u objetivos para la Organización en su conjunto.	

## 7 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Este factor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado. Debería considerarse el grado de comodidad de las condiciones ambientales tales como el ruido excesivo, luz inadecuada, temperaturas no confortables, ventilación pobre, etc. presentes y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.

Si considera que el factor no es significativo o no introduce diferencias de importancia entre los puestos a evaluar, **elimínelo**. De lo contrario elija y defina los grados que permitirán diferenciar la incidencia del factor en cada puesto.

Grados	Puntos

## 8 AUTONOMIA

Se evalúa el grado de autonomía que tiene el cargo en cuanto a la toma de decisiones.

Grados	Puntos
1. El titular del cargo puede tomar decisiones menores ajustándose a instrucciones específicas de trabajo. Recibe alta supervisión.	
2. El titular del cargo toma decisiones menores ajustándose a procedimientos específicos de trabajo. Recibe moderada supervisión.	
3. El titular del cargo toma decisiones de acuerdo con normas o procedimientos generales. Se le controla periódicamente el desarrollo del trabajo.	
4. El titular del cargo toma decisiones complejas basadas en las políticas generales propias de cada Departamento. Se le supervisa el cumplimiento de los objetivos específicos del Departamento.	
5. El titular del cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Sólo está sujeto a la supervisión del Alcalde Municipal.	
6. Máxima conducción local de la Municipalidad. Sólo está sujeta a la supervisión del Concejo Municipal.	



## 9 IMPACTO EN LOS RESULTADOS

Este factor evalúa la importancia de la responsabilidad por la toma de decisiones y/o formulación de recomendaciones que el ocupante del cargo debe desarrollar.

Hay puestos cuyas tareas son de rutina. Otros generan información relevante para que puedan adoptarse decisiones.

Otros puestos recopilan y analizan la información para aportar asesoramiento o recomendaciones.

Finalmente, algunos toman decisiones que afectarán directamente los resultados. Deben fijarse niveles, en montos económicos, vinculados con la responsabilidad por el Presupuesto general de la organización:

Nivel 1:

Nivel 2:

Nivel 3:

Grados	Puntos
1. No toma decisiones que impacten directa o indirectamente en los resultados de la Municipalidad	
2. Aporta información para la toma de decisiones que impactan directamente en los resultados de la Municipalidad.	
3. Aporta asesoría, control, apoyo e interpretación para que otros puedan tomar decisiones que impactan directamente en los resultados de la Municipalidad.	
4. Toma decisiones cuyos resultados afectan los logros finales (nivel 1), o aporta asesoría, control, apoyo e interpretación para que otros puedan tomar decisiones de alto contenido técnico o estratégico, que impartan directamente en los resultados de la Municipalidad.	
5. Toma decisiones cuyos resultados son determinantes en los logros finales (nivel 2).	
6. Toma decisiones cuyos resultados son determinantes en los logros finales (nivel 3).	