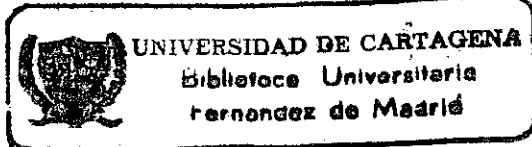


T  
658.306  
P258

S C I B



UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
Biblioteca Universitaria  
Fernandez de Maarlé

MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DE CARGOS

DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA

MUNICIPAL DE CARTAGENA

Tesis de Grado

S C I B  
00019749

RUTH PARRA PEREA

//

NELSY TARON FORTICH

47776

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA DE ECONOMIA

Cartagena, Mayo de 1.986

*[Handwritten signature]*



FILIALES  
Ferreira  
García

Cartagena, 8 de Septiembre de 1.986

Señores  
MIEMBROS DEL COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena  
E. S. D.

Estimados señores:

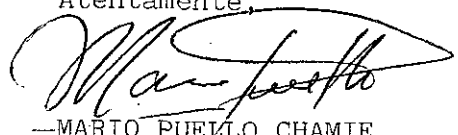
Me permito rendir el siguiente concepto sobre la Memoria de Grado intitulada "MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DE CARGOS DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA MUNICIPALES DE CARTAGENA", presentada por Nelsy Tarón Fortich y Ruth Parra Perea.

Es un estudio de suma importancia, donde se hace un análisis detallado y completo acerca de los cargos y sus asignaciones en las dos dependencias empleando en su metodología tanto un diseño documental como de campo, dadas las entrevistas realizadas para mayor verificación de la hipótesis de trabajo formulada inicialmente y dada su aplicabilidad que pueda tener a nivel municipal donde era necesario una evaluación de los cargos existentes para el logro del buen funcionamiento y eficiencia en la Administración Pública.

Sería aconsejable que otras entidades y dependencias gubernamentales optaran por esta clase de investigaciones en pro de la buena marcha de éstas y previendo conforme se está debatiendo la implantación de la Carrera Administrativa como objetivo principal de todo programa de Gobierno.

Felicito a las egresadas deseándoles éxitos en su carrera profesional y a la vez solicitar al Honorable Comité sea aprobada esta Memoria de Grado como requisito para optar al título de Economistas las mencionadas egresadas.

Atentamente,



-MARIO PUELLO CHAMIE

Jurado Examinador.

Cartagena, 29 de Agosto de 1986.

Doctora

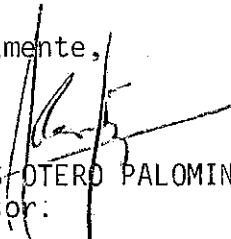
MARTHA FERNANDEZ  
Secretaria Comité de Graduación  
Fac. Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena.  
La Ciudad.

Me permito comunicarle que he revisado en forma exhaustiva la tesis titulada: "Manual de Funciones y evaluación de - cargos de la Tesorería y Contraloría Municipales de Carta- gena" , sometida a mi consideración y estudio de la cual - emito concepto favorable, por cuanto cumple con las normas y procedimientos establecidos por la facultad.

Este estudio proporciona un aporte muy importante para la buena marcha administrativa de la Tesorería y Contraloría Municipal de Cartagena, si se aplican las recomendaciones- señaladas en el mismo.

Por lo anterior felicito a las egresadas, NELSY TARON FORTICH y RUTH PARRA PEREA, les deseo exitos en su vida profesional.

Atentamente,



CARLOS OTERO PALOMINO  
Profesor.

Cartagena, Junio de 1986



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Señores  
COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena  
La Ciudad.

Distinguidos profesores:

Me dirijo a ustedes con el propósito de rendir concepto en mi calidad de Presidente de Tesis titulada: "MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DE CARGO DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA MUNICIPALES DE CARTAGENA", elaborada y presentada por las egresadas NELSY TARON FORTICH y RUTH PARRA PEREA, para obtener el título de Economistas.

Este no solamente se ajusta a las normas y procedimientos metodológicos exigidos por la Facultad, sino que constituye un aporte muy valioso desde el punto de vista de procedimientos y del diagnóstico para la buena marcha administrativa de la Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena.

Por lo anterior solicito a los señores del Comité, la aprobación de este trabajo de tesis y felicito a las egresadas deseándoles éxitos como Economistas.

Atentamente,

SERGIO HERNANDEZ CAMARRA  
PRESIDENTE-ASESOR DE TESIS

Cartagena Junio de 1986

Señores  
COMITE DE GRADUACION  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Cartagena  
La Ciudad

Distinguidos señores:

Con la presente les estamos anexando nuestra tesis de grado titulada "MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DE CARGOS DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA MUNICIPALES DE CARTAGENA", con el fin de que emitan su concepto.

Agradeciéndoles la atención,

*Nelsy Taron Fortich*  
NELSY TARON FORTICH

*Ruth Parra Perea*  
RUTH PARRA PEREA

DEDICATORIA

A mis padres, a mi esposo e hijo que gracias a su ayuda representaron el mejor apoyo para llevar a feliz término la culminación de esta meta.

NELSY

A la memoria de mi esposo, a mi padre e hijo, que gracias a su ayuda representaron el mejor apoyo para llevar a feliz término la culminación de esta meta.

RUTH

**AGRADECIMIENTOS**

A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena.

Al personal vinculado en la Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena.

Al cuerpo catedrático y profesores de la Universidad de Cartagena en el Programa de Economía.

Al señor Fernando Castilla, quien colaboró con sus conocimientos en las diferentes directrices de este estudio.

A todas las personas que de una manera u otra colaboraron en la realización de esta tesis.

**TABLA DE CONTENIDO**

0	INTRODUCCION.....	1
0.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
0.2	DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	3
0.2.1	Delimitación Formal.....	3
0.2.1.1	De Tiempo.....	3
0.2.1.2	De Espacio.....	3
0.2.2	Delimitación Material.....	3
0.2.2.1	Variables Dependientes.....	3
0.2.2.2	Variables Independientes.....	4
0.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	4
0.3.1	Objetivos Generales.....	4
0.3.2	Objetivos Específicos.....	4
0.4	IMPORTANCIA.....	5
0.5	FORMULACION DE HIPOTESIS.....	5
0.5.1	Hipótesis General.....	5
0.5.2	Hipótesis de Trabajo.....	6
0.6	OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS.....	6
0.6.1	Definiciones Conceptuales.....	6
0.6.2	Definiciones Operativas.....	7
0.7	MARCO TEORICO.....	8
0.8	METODOLOGIA.....	10
1	GENERALIDADES.....	12
1.1	RESEÑA HISTORICA.....	12
1.1.1	El Control Fiscal Colombiano.....	12
1.1.2	La Reforma Administrativa que clasificó los	





	ingresos fiscales en Nacionales, Departamentales y Municipales.....	13
1.1.3	Misión Kemmerer.....	14
1.1.4	El Control Fiscal en los Departamentos...	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Tesorería Municipal.....	20
1.2.1.1	Sección Primera - Despacho del Tesorero..	20
1.2.1.2	Sección Segunda - Subtesorero.....	21
1.2.1.3	Sección Tercera - Secretario General.....	21
1.2.1.4	Sección Cuarta - Caja.....	21
1.2.1.5	Sección Quinta - Contabilidad.....	22
1.2.1.6	Sección Sexta - Recaudación.....	22
1.2.1.7	Sección Séptima - Almotacén.....	22
1.2.1.8	Sección Octava - Cartera.....	22
1.2.1.9	Sección Novena - Ejecuciones Fiscales....	23
1.2.1.10	Sección Décima - Servicios Generales.....	23
1.2.2	Contraloría Municipal.....	23
1.2.2.1	Sección Primera - Despacho del Contralor.	23
1.2.2.2	Sección Segunda - Subcontralor.....	24
1.2.2.3	Sección Tercera - Secretario General.....	24
1.2.2.4	Sección Cuarta - Control Previo.....	24
1.2.2.5	Sección Quinta - Contabilidad.....	25
1.2.2.6	Sección Sexta - Visitadores.....	25
1.2.2.7	Sección Séptima - Fenecimiento.....	26
1.2.2.8	Sección Octava - Auditoría.....	26
1.2.2.9	Sección Novena - Interventoría.....	27
1.2.2.10	Sección Décima - Inventario.....	27
1.2.2.11	Sección Décima Primera - Archivo.....	28
1.2.2.12	Sección Décima Segunda - Servicios Generales.....	29
1.3	DIVISION ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA MUNICIPALES DE CARTAGENA.....	29
1.3.1	Tesorería Municipal.....	29
1.3.2	Contraloría Municipal.....	30

2	SINTESIS DE OCUPACION.....	31
2.1	OBJETIVOS.....	31
2.2	CONCEPTO DE SINTESIS OCUPACIONAL.....	33
2.3	DETERMINACION DE LA POBLACION DE ESTUDIO.	34
2.3.1	Universo del cargo.....	34
2.3.1.1	Sección Primera - Tesorería Municipal....	34
2.3.1.2	Sección Segunda - Subtesorería.....	34
2.3.1.3	Sección Tercera - Secretaría General.....	34
<del>2.3.1.4</del>	<del>Sección Cuarta - Caja.....</del>	<del>35</del>
2.3.1.5	Sección Quinta - Contabilidad.....	35
2.3.1.6	Sección Sexta - Recaudación.....	36
2.3.1.7	Sección Séptima - Almotacén.....	37
2.3.1.8	Sección Octava - Cartera.....	38
2.3.1.9	Sección Novena - Ejecuciones Fiscales....	38
2.3.1.10	Sección Décima - Servicios Generales.....	39
2.3.1.11	Sección Primera - Contraloría.....	39
2.3.1.12	Sección Segunda - Subcontraloría.....	39
2.3.1.13	Sección Tercera - Secretaría General.....	40
2.3.1.14	Sección Cuarta - Control Previo.....	40
2.3.1.15	Sección Quinta - Contabilidad.....	40
2.3.1.16	Sección Sexta - Visitadores.....	41
2.3.1.17	Sección Séptima - Fenecimiento.....	42
2.3.1.18	Sección Octava - Auditoría.....	42
2.3.1.19	Sección Novena - Interventoría.....	42
2.3.1.20	Sección Décima - Inventario.....	43
2.3.1.21	Sección Décima Primera - Archivo.....	43
2.3.1.22	Sección Décima Segunda - Servicios Genera les.....	43
2.4	CARGOS ANALIZADOS.....	44
2.4.1	Muestra de cargos de Tesorería y Contralo ría.....	44
2.5	JUSTIFICACION.....	47
2.6	DISEÑO DEL FORMULARIO.....	47
2.7	INTERPRETACION DEL FORMULARIO.....	49

3.	MANUAL DE FUNCIONES.....	51
3.1	DESCRIPCION DEL CARGO.....	51
3.1.1	Objetivos.....	51
3.1.2	Identificación del cargo.....	51
3.1.2.1	Título del cargo.....	52
3.1.2.2	Ubicación.....	52
3.1.2.3	Superior inmediato.....	52
3.1.2.4	Personal a su cargo.....	52
3.1.2.5	<del>Objetivos del cargo.....</del>	<del>52</del>
3.1.2.6	Funciones del cargo.....	53
4	FACTORES Y GRADOS COMUNES A TODOS LOS CAR GOS.....	168
4.1	DEFINICION DE LOS FACTORES COMUNES.....	168
4.1.1	Habilidad.....	168
4.1.1.1	Educación.....	168
4.1.1.2	Experiencia.....	168
4.1.1.3	Iniciativa.....	169
4.1.2.	Responsabilidad.....	169
4.1.2.1	Por informes y registros.....	169
4.1.2.2	Por supervisión.....	169
4.1.2.3	Por manejo de equipos y útiles.....	169
4.1.2.4	Por contacto con el público.....	170
4.1.2.5	Por manejo de dinero y títulos convertibles en dinero.....	170
4.1.3.	Esfuerzo.....	170
4.1.3.1	Mental y visual.....	170
4.1.3.2	Físico.....	170
4.1.4	Condiciones ambientales.....	171
4.1.5	Riesgos.....	171
4.2	DEFINICION DE LOS GRADOS COMUNES.....	171
5.	ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS.....	180
5.1	OBJETIVOS.....	180
6.	EVALUACION DE CARGOS.....	246



6.1	METODO DE EVALUACION.....	247
6.1.1	Sistema de jerarquización.....	248
6.1.1.1	Definición.....	248
6.1.1.2	Ventajas del método de jerarquización.....	249
6.1.1.3	Desventajas del método de jerarquización...	250
6.1.2	Sistema de clasificación por categorías....	250
6.1.2.1	Definición.....	251
6.1.2.2	Ventajas del sistema de clasificación por categorías.....	251
6.1.3	Sistema de comparación de factores.....	252
6.1.3.1	Ventajas del sistema de comparación de fac tores.....	253
6.2	METODO DE EVALUACION POR PUNTOS.....	254
6.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO DE EVALUA CION POR PUNTOS.....	255
6.3.1	Ventajas.....	255
6.3.2	Desventajas del método de valoración por pun tos.....	256
6.4	VALORACION DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA TO DOS LOS CARGOS.....	256
6.5	PONDERACION DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA TO DOS LOS CARGOS.....	261
6.6	HOJA MAESTRA DE VALORACION.....	263
7	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	264
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	267
	BIBLIOGRAFIA.....	270
	ANEXO.....	271

## 0. INTRODUCCION

Se hace necesario que la Tesorería y Contraloría Municipal cuenten con un Manual de Funciones y Evaluaciones de Cargo para su mejor funcionamiento.

Como es sabido, no es posible garantizar el funcionamiento de una organización sin que las normas administrativas esenciales, como lo son los Manuales de Funcionamiento, los cuales evitan el desenvolvimiento caprichoso de las actividades y aseguran una mejor utilización de recursos disponibles.

La finalidad de este estudio es dotar a la Tesorería y Contraloría Municipal de Cartagena de una herramienta eficaz con el fin de facilitar los objetivos propuestos por la Institución.

Este estudio comprenderá todos los pasos del proceso investigativo, desde el planteamiento del problema hasta la metodología y enunciaremos los capítulos que tratare

14

mos posteriormente.

### 0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las observaciones efectuadas en la Contraloría y Tesorería Municipal de Cartagena nos dicen que el sistema de información utilizado no es el más indicado debido a que no se cuenta con documentos escritos que permitan un normal funcionamiento en la organización formal de la institución, esto se debe a la no existencia de funciones específicas claramente definidas que dificultan la coordinación adecuada y precisa de la información en la toma de decisiones administrativas. Al faltar procedimientos que hagan más fácil y rápido el trámite de documentos para la ejecución de actividades a realizar. La ausencia de procedimientos técnicos para la selección, capacitación y ascenso del personal, falta de un sistema de candidatos previamente seleccionados a fin de llenar vacantes en forma más rápida agilizando de esta manera la toma de decisiones y economizando costos. No existen objetivos claramente determinados trayendo como consecuencia que las políticas así como las funciones específicas no estén definidas, debido a no contar con una guía formal para la ejecución de actividades y ubicación del personal. Por lo anterior ¿Será necesaria la recopilación adecuada de todas y cada una de las acciones y ejercicios, de los empleados de la

Tesorería y Contraloría Municipal lo mismo que una diferenciación de puestos; a través de la elaboración de un Manual de Funciones y Evaluación de Cargos?

**0.2 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

~~0.2.1 Delimitación Formal~~

0.2.1.1 De Tiempo

El tiempo que comprende este estudio estará enmarcado por los meses de Enero de 1986 hasta Junio de 1985.

0.2.1.2 De Espacio

El presente estudio se hará en las dependencias administrativas de la Contraloría y Tesorería Municipal de Cartagena.

0.2.2 Delimitación Material

0.2.2.1 Variables Dependientes

Elaboración del Manual de Funciones y Evaluación de Cargos.

16

0.2.2.2 Variables Independientes

Procedimientos técnicos para la selección.

Capacitación y ascenso del personal.

---

**0.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

0.3.1 Objetivos Generales

Dotar a la Tesorería y Contraloría Municipales de un Manual de Funciones y Evaluación de Cargos a fin de mejorar su estructura organizativa.

0.3.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar un Manual de Funciones y Evaluación de Cargos que permita a los empleados de la Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena, conocer las acciones y ejercicios que se deben desarrollar en cada cargo lo mismo que la diferenciación de puestos.
2. Determinar los procedimientos técnicos para la selección a fin de llenar vacantes en forma más rápida agilizando la toma de decisiones y economizando costos.



17

3. Establecer un sistema de capacitación obligatorio al personal a fin de mejorar los rendimientos.

4. Determinar una base firme para la selección individual, consiguiéndose decisiones posiblemente más justas con relación a los ascensos, inclusive los relativos a ~~cargos directivos.~~

#### **0.4 IMPORTANCIA**

En la Tesorería y Contraloría Municipales se hace necesario elaborar el Manual de Funciones y Evaluación de Cargos porque en estos momentos, si bien es cierto que las funciones son realizadas, se da el caso que muchas de ellas no son ejecutadas por las personas que corresponde realizarlas y mucho menos valoradas, es decir, no están asignando a las personas adecuadas al cargo.

La falta de sistematización y buenas definiciones de las funciones y su evaluación perturban el logro de los resultados que impide la efectividad del trabajo.

#### **0.5 FORMULACION DE HIPOTESIS**

0.5.1 Hipótesis General



El Manual de Funciones permite la recopilación ordenada de todas y cada una de las acciones y ejercicios que se deben desarrollar en determinado cargo, entendiéndose éste como el conjunto de tareas, actividades, recursos físicos y humanos, requisitos y condiciones que desarrolla una persona en determinada labor. Para designar un individuo en un puesto es indispensable hacer una evaluación del mismo, con el fin de comprobar si el posible candidato tiene aptitudes para desempeñarlo. El objetivo principal y general de la evaluación es diferenciar los puestos, con el fin de hacer su ordenamiento y facilitar la estructura salarial.

#### 0.5.2 Hipótesis de Trabajo

La inexistencia de procedimientos técnicos para la selección, capacitación y ascenso del personal, está en relación a la falta de un Manual de Funciones y Evaluación de Cargos.

### 0.6 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

#### 0.6.1 Definiciones Conceptuales

Manual de Funciones: Es la recopilación de todas las actividades y obligaciones que un cargo requiere.

Evaluación del Cargo: Consiste en determinar la importancia de cada trabajo con relación a los demás en una organización, tomando como base algunos factores previamente determinados.

0.6.2 Definiciones Operativas

Variables	Indicadores	Fuentes
Manual de Funciones	Análisis del cargo, descripción del cargo. Especificaciones del cargo. Qué hace el empleado? Cómo hace las funciones? Para qué hace las funciones? Método de asignación por puntos.	Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena
Evaluación del cargo	Puntaje de los cargos. Hoja maestra de valoración	Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena
Procedimientos técnicos	Entrevistas personales	Tesorería y

Variables	Indicadores	Fuentes
nicos para la selección del personal	nales, cuestionarios escritos	Contraloría Municipales de Cartagena
Capacitación del personal	Cursos, seminarios, foros, conferencias, charlas, etc., promovidos por las distintas dependencias administrativas.	Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena
Ascenso del personal	A través de la capacitación dada en la entidad y del desempeño eficiente en las labores del cargo asignado.	Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena

### 0.7 MARCO TEORICO

La división del trabajo es un concepto muy familiar, cuyas ventajas se han conocido desde siglos. Se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de suerte

que la idea de división de trabajo y de especialización son inseparables. Aunque muchos científicos del comportamiento han llegado a la conclusión de que los oficios muy especializados son fundamentalmente desagradables y desmotivadores, hay otros como Smith, March y Simón, han observado que la economía de la especialización se deriva principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica.

Tan solo hemos hecho hincapié en el grado de división del trabajo, pero no hemos tomado las maneras como puede dividirse. Son muchas, pero la mayor parte de las bases de departamentalización pueden clasificarse cómodamente en dos categorías, que March y Simón llaman departamentalización por pronósticos y por proceso. La primera categoría comprende la disposición del trabajo de acuerdo con productos o situaciones geográficas. Los departamentos se construyen en torno a propósitos o producción específica y autónoma y en este tipo de departamentalización se hace énfasis en una orientación externa al mercado.

Por el contrario la departamentalización por proceso está más orientada al interior o a la producción y en ella los departamentos se construyen en torno a funciones como ventas, fabricación y planeación.

Hay una diferencia fundamental entre estas dos categorías:

"La departamentalización por proceso aprovecha mejor el potencial de economías de la especialización que la departamentalización por propósitos, esta última lleva una mayor autonomía y menor costo de coordinación de los que se hacen por proceso."

La administración de personal en su desarrollo histórico ha contado con el aporte de ciencias tales como: Ingeniería Industrial, Psicología, Antropología, Economía, Derecho, Matemática, etc. Es bueno anotar, que en todo este proceso, los trabajadores han jugado un papel importante con sus luchas, las cuales han permitido reformar las legislaciones existentes e incluso modificar políticas de personal.

**0.8 METODOLOGIA**

Es un estudio descriptivo, porque consideramos que es la forma más completa, para dar una idea general y concreta en la materia que se analiza. Utilizaremos para la recolección de información fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias utilizadas serán: Observación directa de cada una de las dependencias objeto de estudio,

con la información obtenida a través del desempeño como empleado de la misma Institución y similares. Entrevistas y charlas informales con el personal de la Contraloría y Tesorería Municipales de Cartagena, a quienes se les explicará la finalidad del presente estudio, con el fin de tener en cuenta sus sugerencias basadas en la práctica y la experiencia.

Fuentes secundarias: Consulta de libros, folletos, revistas y trabajos prácticos que traten el tema en mención.

24

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 RESEÑA HISTORICA

#### 1.1.1 El control fiscal colombiano

Cumplidas las etapas revolucionarias que nos liberaron definitivamente del coloniaje español, el país comenzó a organizar su vida política, administrativa y fiscal, pero desafortunadamente la contienda bélica, los periódicos, reformas constitucionales y la escasez de recursos financieros no permitieron tal propósito.

La primera manifestación seria y reflexiva para el manejo del control de nuestros recursos financieros fue la expedición del Código Fiscal de 1873 (ley 106) que estableció una entidad fiscalizadora denominada Oficina General de Cuentas; en ese Código quedaron reguladas las funciones de las oficinas recaudadoras y pagadoras, también se señalaron las condiciones que debía tenerse en cuenta para abrir créditos administrativos, los que posteriormen



tenían que ser sometidos a la afrontación del Congreso. Más tarde la ley 33 de 1898 suprimió la Oficina General de Cuentas y creó la Corte de Cuentas. Este organismo se integraba por 10 magistrados elegidos por el Congreso y quienes desempeñaban sus funciones durante cuatro años; los magistrados estaban obligados a hacer el examen de todas las cuentas del gobierno y de fenecerlas si ellas reunían todos los requisitos legales.

La ley 110 de 1912 derogó el Código Fiscal de 1873 y las disposiciones que lo habían modificado y reformado; ese nuevo código introdujo modificaciones especiales para la expedición, ejecución y liquidación del presupuesto, dividiéndolo en presupuesto de Renta y Gasto, determinó que la Corte de Cuenta a partir de esa fecha sus miembros serían elegidos por el Tribunal Superior de lo Contencioso Administrativo.

1.1.2 La reforma administrativa que clasificó los ingresos fiscales en Nacionales, Departamentales y Municipales

Esta reforma se puso en práctica después de la separación del General Rafael Reyes de sus funciones presidenciales. Fue complementada con el Código de Régimen Político y Municipal (ley 4 de 1913), en cuyo artículo se ordenó que

Las cuentas de la Tesorería serían examinadas y fenecidas en primera instancia por el Congreso y en segunda, por el Tribunal Departamental de Cuentas.

La fiscalización de los ingresos y egresos municipales fueron ejecutados por el Concejo hasta el día que entró en vigencia la ley 62 de 1926, la cual dió facultades amplias al Concejo de Bogotá para dictar dentro de los preceptos constitucionales las disposiciones fiscales para el manejo, inversión, recaudo y rendiciones de cuentas de bienes municipales; además facultó al Inspector Fiscal o autoridad que designara el Concejo de Bogotá, estudie y fenezca en primera instancia las cuentas del Erario Municipal. También lo autorizó para crear contadores para tal efecto.

Con la expresión de contadores, el Concejo de Bogotá creó posteriormente la Contraloría Municipal.

Estas disposiciones fueron transferidas a todas las capitales de departamentos y a aquellas ciudades de 50 mil y más habitantes.

1.1.3 Misión Kemmerer

Siendo presidente de la república el General Pedro Mel

Ospina, trajo a Colombia una misión de expertos en finanzas, en cuestiones contables y de control fiscal; esa misión después de estudios serios y bien meditados hicieron en Colombia la reforma que se conoce con el nombre de Kemmerer; recomendó la creación de Contraloría General de la República, las autoridades Seccionales y Concejo.

#### 1.1.4 El control fiscal en los Departamentos

Algunos Departamentos continuaron sometidos al control fiscal antes de la reforma Kemmerer, es decir, continuaban con el sistema de los tribunales de cuentas para el examen, financiamiento de las cuentas de ellos. Otra por conducto de sus Asambleas crearon las Contralorías Departamentales.

El acto legislativo No. 1 en su artículo 83 de 1945 llevó a la categoría de norma constitucional para organizar la Contraloría Departamental y elegir al Contralor por un período de dos años, con atribución de las Asambleas Departamentales. Solamente en esta forma quedó constitucionalmente autorizado el funcionamiento de ese organismo fiscalizador.

En cuanto a los municipios, la ley 72 de 1926 y la 89 de 1936 les dieron prerrogativas especiales para organizar

y reglamentar sus rentas sin estar sujetas a la autorización expresa de las Asambleas.

El acto legislativo No. 1 de 1945 en su artículo 50. dispuso que el artículo 197 de la Constitución quede de la siguiente manera:

"Se eligen Personeros y Contralores Municipales cuando las normas vigentes lo autoricen y las demás funciones que la ley determine".

Las normas constitucionales citadas han perfeccionado el control fiscal de los Departamentos y Municipios.

De hecho existe unificación en el registro de control fiscal, pues existe la Contraloría General de la República, Contraloría Departamental y los Concejos crearon la Contraloría Municipal.

**1.2 OBJETIVOS**

La Tesorería Municipal de Cartagena es la encargada de administrar el tesoro. Entendiéndose por tesoro, fondos y valores que a cualquier título ingresen a las oficinas públicas.

El activo del tesoro lo forman el efectivo y los reconocimientos y créditos a favor del Municipio y el pasivo lo forman los reconocimientos o créditos a su cargo.

Las funciones de la Tesorería son:

- (a) Recaudar los impuestos, contribuciones y demás ingresos provenientes de las rentas locales.
- (b) Pagar las deudas debidamente legalizadas que corresponden a gastos y obligaciones de la entidad local.
- (c) Rendir mensualmente a la Contraloría las cuentas del movimiento de la oficina.
- (d) Dar a los funcionarios competentes los datos necesarios para la buena marcha de la administración.
- (e) Llevar libros donde se detalle la contabilidad de la Tesorería.
- (f) Responder por los dineros que estén a la custodia o manejo.
- (g) Ejercer la jurisdicción coactiva para hacer efectivo el cobro puntual de los impuestos municipales.

El Jefe de esta oficina es un Tesorero nombrado por el Concejo, para la recaudación, manejo e inversión de los caudales, efectos o bienes de propiedad del Municipio, para quien presta sus funciones.

La Contraloría del Municipio de Cartagena fue creada para que cumpla, por medio de su dependencia, las siguientes actividades básicas:

- (a) Controlar el recibo y liquidación de los impuestos.
- (b) Control previo y perceptivo en el recaudo de las rentas de la administración.
- (c) Control previo sobre los compromisos y los giros que afectan el Acuerdo de Aprobación.
- (d) Control previo y perceptivo en la inversión de los fondos de la administración.

La Contraloría es un organismo autónomo e independiente que, como mandataria del Concejo, ejercerá la vigilancia de la gestión fiscal de la administración.

Esta no ejercerá funciones administrativas distintas de las inherentes al desarrollo de su propia organización.



Estará a cargo de un Contralor para períodos de dos años.

Por lo mismo que no puede decidir sobre la administración; carece de autoridad civil y como sus actos no pueden afectar el ejercicio de los derechos y de la libertad de los gobernados, carece también de autoridad política. Obviamente no tiene poder militar. ~~Si los Contralores Municipales~~ no ejercen ni pueden ejercer jurisdicción ni autoridad política civil, ni militar, y no están mencionados en la prohibición constitucional, como sí lo está el Contralor General de la República y los Contralores Departamentales.

En términos generales una cuenta para su pago por parte del Municipio pasa por las diferentes Secciones de la Tesorería y Contraloría: el beneficiario presenta la cuenta en la Sección de Hacienda; ésta pasa al Jefe de Presupuestos; de aquí al Contralor Auxiliar; luego pasa al Director de Hacienda; sigue a la Oficina de Administración donde llega a manos del Alcalde; éste la revisa y la firma; de manos de éste se devuelve a la Oficina de Hacienda y es enviada a Contraloría; de aquí sigue a la Oficina de Control Previo, donde se constata si la cuenta está contemplada en el presupuesto municipal; de ser esto verídico, se le da trámite interno y se envía a Tesorería Municipal.

En Tesorería, el Tesorero conceptúa si la cuenta se puede pagar, si es así, la envía a la Sección de Contabilidad para ser revisada si tiene embargo o descuento. El Jefe de la Sección de Contabilidad se la envía al Cajero Principal para que elabore el respectivo cheque; hecho éste regresa a la Sección de Contabilidad para registrarlo en los libros de bancos y colocarle al reverso el visto bueno de la Oficina con su respectivo sello de contabilizado y enviarlo al Tesorero para su firma; firmado por éste, se registra en el libro de la Sección y es enviado a la Oficina de Control Previo de la Contraloría; aquí se busca la copia de la cuenta en mención, se le anexa el cheque, se le colocan una serie de sellos y por último el sello de cuentas pagadas; luego es enviado a la oficina del Contralor para su respectiva firma; de aquí pasa a la Oficina de Auditoría, el Auditor revisa la cuenta, constata que todo esté en orden y le da su visto bueno; de aquí pasa al Cajero Auxiliar, donde es entregado al beneficiario.

1.2.1 Tesorería Municipal

1.2.1.1 Sección Primera - Despacho del Tesorero

Organiza y supervisa las políticas y estrategias señaladas por la Contraloría Municipal para obtener el recaudo



de los ingresos calculados en el Acuerdo de Apropriación Municipal y pagar el gasto causado y ordenado por el Ejecutivo Municipal con base en el presupuesto de gastos a probado por el Concejo Municipal.

1.2.1.2 Sección Segunda - Subtesorería

Desarrolla el objetivo de la Tesorería Municipal en las faltas temporales o absolutas del Tesorero.

1.2.1.3 Sección Tercera - Secretario General

Se encarga de transcribir y tramitar los actos oficiales del Tesorero Municipal interna y externamente. Asimismo se encarga de elaborar documentos, actas, resoluciones, etc., emanadas del despacho del Tesorero, los que deben ser autenticados con la firma y sello del Secretario.

1.2.1.4 Sección Cuarta - Caja

Maneja la caja de la Tesorería Municipal procurando la custodia de los dineros de ingreso al tesoro público a través de las distintas recaudaciones establecidas; igualmente elabora los pagos autorizados por el Tesorero Municipal.

1.2.1.5 Sección Quinta - Contabilidad

Tiene como objetivo, manejar la contabilidad general del Municipio. Para conseguir sus objetivos se establecen técnicas que permitan llevar adecuadamente los ingresos y egresos que se produzcan en el Municipio a través de la Tesorería.

1.2.1.6 Sección Sexta - Recaudación

Organiza el recaudo de los ingresos municipales con base en las formas y recibos establecidos en el Municipio.

1.2.1.7 Sección Séptima - Almotacén

Reglamenta el control de pesos y medidas, calidad que deben cumplir los diferentes establecimientos comerciales y empresas industriales en el perímetro urbano.

1.2.1.8 Sección Octava - Cartera

Se encarga de manejar la cartera del tesoro público municipal. Su objetivo primordial es procurar por todos los medios legales que tenga a su alcance que los contribuyentes cancelen dentro de los plazos estipulados, las contribuciones e impuestos municipales.

1.2.1.9 Sección Novena - Ejecuciones Fiscales

Maneja los juicios de jurisdicción coactiva que se presentan en el Municipio contra usuarios y contribuyentes morosos en materia de catastro, impuestos de industria y comercio, impuestos de valorización, hacienda, etc.

1.2.1.10 Sección Décima - Servicios Generales

Organiza la prestación de los servicios de aseo, transporte, cocina y celaduría que se establezcan en la Tesorería Municipal.

4

1.2.2 Contraloría Municipal

1.2.2.1 Sección Primera - Despacho del Contralor

Traza las políticas técnicas necesarias que deben desarrollarse en todas y cada una de las Secciones de la Contraloría Municipal para conseguir el correcto control fiscal del tesoro público. Señala los diseños y formas que deben usarse en las distintas dependencias municipales; lo mismo que los mecanismos a seguir en el desarrollo de las labores para ejecutar el estricto control fiscal.

Informa al Concejo Municipal y a cualquier entidad públi

ca, la situación fiscal del Municipio. Maneja junto con el Tesorero los fondos municipales en los bancos y refrenda los compromisos económicos del Municipio.

1.2.2.2 Sección Segunda - Subcontralor

Desarrolla los objetivos de la Contraloría Municipal en las fallas temporales o absolutas del Contralor.

1.2.2.3 Sección Tercera - Secretario General

Se encarga de organizar y tramitar los actos oficiales del control municipal interna y externamente. Asimismo, se encarga de elaborar documentos, actas, resoluciones, etc., emanadas del despacho del Contralor, los que deben ser autenticados con su firma y sello.

1.2.2.4 Sección Cuarta - Control Previo

Tiene como función la de controlar que los gastos causados por la Administración Pública Municipal estén de acuerdo con las apropiaciones presupuestales y que correspondan a sus capítulos y artículos señalados en dicho presupuesto.

Puede asegurarse que esta Sección es responsable de que

haya una buena o mala ejecución presupuestal. Igualmente controla que las cuentas causadas estén respaldadas y acompañadas de los diferentes documentos exigidos por la Contraloría, tanto en sus funciones internas como en lo establecido en el Código Fiscal Municipal.

1.2.2.5. Sección Quinta - Contabilidad

Verifica el movimiento contable de la Tesorería con el fin de establecer si los ingresos o egresos del Municipio se están realizando de acuerdo a las normas fiscales establecidas en el Municipio.

1.2.2.6 Sección Sexta - Visitadores

Tienen como función realizar las visitas de carácter fiscal y ordenadas por el Contralor a cualquier oficina pública que dependa de la Administración Municipal.

Estas visitas son ejecutadas por los visitadores, los que designa el Jefe de la Sección trazándoles un plan de trabajo que tienda a dilucidar con la menor presión, la situación fiscal que se proponga. La visitaduría, cumplido el ordenamiento expresado por resolución del Contralor, informa detalladamente al mismo Contralor, el resultado de la visita. Custodia los formatos, talonarios, formas



y demás papelería usada en la Tesorería Municipal.

#### 1.2.2.7 Sección Séptima - Fenecimiento

Está encargada de comprobar que los dineros públicos recibidos por las diferentes Instituciones Municipales, por ~~Juntas Municipales, por contratistas y demás personas par-~~ ticulares de carácter jurídico, sean gastados correctamente; es la Sección donde termina la obligación fiscal de los manejadores del Erario Público y que se acredita a través del paz y salvo expedido por ellos mismos.

Para el estudio y fenecimiento de cuentas, esta Sección debe enviar a la persona o entidad responsable del manejo del dinero del Erario Público, una información completa de los dineros recibidos del Municipio junto con comprobantes y demás documentos requeridos por la Contraloría Municipal para estos fines. Igualmente, es responsable la Sección, de custodiar las pólizas de garantías presentadas por los manejadores de dineros públicos municipales procurando que sean vigentes para los períodos señalados por la Contraloría. En caso de vencimiento debe informarse por escrito al Contralor haciendo la observación que considere pertinente.

#### 1.2.2.8 Sección Octava - Auditoría

Se encarga del control perceptivo de los documentos públicos en los cuales se establecen ingresos o egresos municipales. Tiende a controlar además, la identidad de las formas usadas por las oficinas o dependencias municipales, los valores, firmas y demás anexos que conforman el documento que se entrega para el auditaje. Es la Sección que ~~se encarga de controlar todas y cada una de las dependencias~~ municipales y a través de la percepción directa diaria y permanente, de los documentos que le son presentados al fisco municipal.

1.2.2.9 Sección Novena - Interventoría

Sus funciones dentro de la Contraloría Municipal tienen razón de ser, ya que es necesario que los contratos celebrados por el Ejecutivo sean ejecutados dentro de las cantidades y precios de obras pactadas. Es dirigida regularmente por un Ingeniero que tiene la responsabilidad de informar al Contralor las deficiencias presentadas en el desarrollo del contrato, tales como obras inconclusas, mala calidad de las obras, sobrepuestos de materiales y mano de obra, etc.

1.2.2.10 Sección Décima - Inventario

Se encarga de controlar el patrimonio de bienes, muebles,

40

inmuebles, equipos de oficina, etc., municipales. Igualmente, se encarga de controlar las nuevas adquisiciones y bajas que se produzcan en el Municipio durante el año fiscal. Para el buen control fiscal del patrimonio municipal, ésta Sección está llamada a organizar el inventario municipal en el que se detallan cantidades, fecha de adquisición, estado y demás datos de la totalidad de bienes muebles, equipo de oficina, equipo de rodamiento, inmuebles, enseres que conforman los bienes del Municipio. Generalmente, los diferentes Institutos de dependencias u oficinas municipales tienen separadamente los inventarios de sus respectivas secciones, pero siendo la Contraloría el órgano fiscalizador de todos los bienes del Municipio, es de suma importancia que se lleve un inventario condensado de los mismos, en las distintas dependencias y demás entidades, con el fin de cumplir con el control fiscal de inventario del Municipio.

#### 1.2.2.11 Sección Décima Primera - Archivo

Tiene el archivo de la Contraloría Municipal a conservar en orden todas las documentaciones que en una u otra forma se relacionan con el fisco municipal. Consideramos de vital importancia que se establezca esta Sección en la Contraloría Municipal, con el fin de evitar los fraudes al fisco, pues la no conservación de éstos, impiden la



la confrontación de datos, cuando se investigue para comprobar no solo los dobles pagos hechos a través de la Tesorería, sino también, los dobles cobros.

1.2.2.12 Sección Décima Segunda - Servicios Generales

Organiza la prestación de los servicios de aseo, transporte, cocina y celaduría que se establezcan en la Contraloría Municipal.

**1.3 DIVISION ADMINISTRATIVA DE LA TESORERIA Y CONTRALORIA MUNICIPALES DE CARTAGENA**

1.3.1 Tesorería Municipal

- 1. Sección Primera - Despacho del Tesorero
- 2. Sección Segunda - Subtesorería
- 3. Sección Tercera - Secretario General
- 4. Sección Cuarta - Caja
- 5. Sección Quinta - Contabilidad
- 6. Sección Sexta - Recaudación
- 7. Sección Séptima - Almotacén
- 8. Sección Octava - Cartera
- 9. Sección Novena - Ejecuciones Fiscales
- 10. Sección Décima - Servicios Generales

1.3.2 Contraloría Municipal

1. Sección Primera - Despacho del Contralor
2. Sección Segunda - Subcontralor
3. Sección Tercera - Secretario General
4. Sección Cuarta - Control Previo
5. Sección Quinta - Contabilidad
6. Sección Sexta - Visitadores
7. Sección Séptimá - Fenecimiento
8. Sección Octava - Auditoría
9. Sección Novena - Interventoría
10. Sección Décima - Inventario
11. Sección Décima Primera - Archivo
12. Sección Décima Segunda - Servicios Generales

## 2. SINTESIS DE OCUPACION

### 2.1 OBJETIVOS

Con frecuencia es difícil evaluar con exactitud la aportación de un empleado, tanto, si esta decisión se basa en una clasificación de méritos metódica o en una opinión personal; los errores de juicio son frecuentes. Por ejemplo, algunos empleados han desarrollado tal grado de habilidad, que la realización de su trabajo parece relativamente simple y sencilla, aun cuando sea realmente difícil y complejo. Otros, hacen aparecer difícil el trabajo más simple, rodeándolo de un ambiente de dificultad engañosa. El valor de uno u otro, puede ser entonces mal juzgado y el último, pagado en mejor forma que el primero.

Al determinar el salario para un empleado en particular, deben tenerse en cuenta, tanto el valor del mismo para la organización, como la eficiencia con que se realiza; la resolución de puestos intenta determinar el valor de cada puesto en relación con el valor de otro. Proporcio

na también una base para determinar las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualdades en los salarios mencionados anteriormente. No valúa o califica el valor del empleado en su puesto; con este objeto se establecen programas de calificación por méritos.

La evaluación de puestos incluye algunos aspectos principales, tales como la obtención de los componentes de los mismos, su análisis, el ordenamiento de estos elementos en descripción de puestos, el estudio de éstos, la valoración de los puestos por algunos métodos de taxación y por último, el avalúo de los puestos de acuerdo con la valoración. Cada uno de estos aspectos, requiere un plan de organización. la selección del personal requerido para realizarlo, un programa de capacitación adecuado para asegurar la comprensión y el conocimiento de lo que hay que hacer y, finalmente, la ejecución de los muchos pasos de tallados necesarios para completar el programa de valoración de puestos.

Por múltiples razones se ha determinado que el análisis ocupacional es la etapa fundamental del proceso de valoración.

Asimismo el análisis ocupacional no se limita, ni mucho menos su utilidad va a servir de base de una posterior



valuación del mismo, aunque sea éste una de sus finalidades específicas. Entre los muchos objetivos del análisis ocupacional es no solo proporcionar en forma primaria la información del proceso de valoración, sino que además, puede ser aprovechado en otros fines, entre los cuales podemos destacar los siguientes: definición de funciones, selección del personal y adiestramiento, organización de la Tesorería y Contraloría Municipales, mejores relaciones humanas, etc.

## 2.2 CONCEPTO DE SINTESIS OCUPACIONAL

Una planeación cuidadosa y meditada debe determinar quién va a dirigir, qué función debe realizar, cómo la debe realizar, y quién la debe realizar.

47776

El análisis ocupacional se define como un proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico mediante observación y estudio. Incluye la determinación de las tareas que componen un trabajo y sus habilidades, conocimientos y responsabilidades requeridas por parte del trabajador para un adecuado ejercicio, así como los factores que diferencian un trabajo de los demás.

Es de anotar que un análisis de trabajo no incluye sola

46

mente un trabajo completo del mismo, sino un análisis de las condiciones y el ambiente en que se realiza.

### **2.3 DETERMINACION DE LA POBLACION DE ESTUDIO**

Anteriormente, señalamos bajo el numeral 1.3 la división administrativa de la materia que nos ocupa. - Las labores a desarrollar de conformidad con la mencionada división, exigen la siguiente población ocupacional:

#### 2.3.1 Universo del cargo

##### 2.3.1.1 Sección Primera - Tesorería Municipal

1. Tesorero
2. Secretario Ejecutivo
3. Mecanógrafa

##### 2.3.1.2 Sección Segunda - Subtesorería

1. Subtesorero
2. Secretaria
3. Mecanógrafa

##### 2.3.1.3 Sección Tercera - Secretaría General

- 1. Secretario General
- 2. Secretario Ejecutivo
- 3. Secretario Ejecutivo
- 4. Mecanógrafa
- 5. Mecanógrafa

2.3.1.4 Sección Cuarta - Caja

- 1. Cajero Principal
- 2. Cajero Auxiliar Pagador
- 3. Cajero Auxiliar Pagador
- 4. Cajero Auxiliar Pagador
- 5. Auxiliar de Caja
- 6. Auxiliar de Caja
- 7. Auxiliar de Caja
- 8. Tenedor de libros de Bancos
- 9. Tenedor de libros de Bancos
- 10. Mecanógrafa

2.3.1.5 Sección Quinta - Contabilidad

- 1. Jefe de Contabilidad - Tesorería
- 2. Auxiliar de Contabilidad
- 3. Auxiliar de Contabilidad
- 4. Auxiliar de Liquidación de Nómina
- 5. Auxiliar de Liquidación de Nómina

- 6. Auxiliar de Liquidación de Nómina
- 7. Liquidador de Nómina
- 8. Liquidador de Nómina
- 9. Liquidador de Nómina
- 10. Secretaria

~~2.3.1.6 Sección Sexta - Recaudación~~

- 1. Jefe de Recaudación
- 2. Supervisor de Recibos
- 3. Supervisor de Recibos
- 4. Oficial de Kárdex de Industria y Comercio
- 5. Auxiliar de Kárdex de Industria y Comercio
- 6. Auxiliar de Kárdex de Industria y Comercio
- 7. Recaudador de Impuestos
- 8. Recaudador de Impuestos
- 9. Recaudador de Impuestos
- 10. Recaudador de Impuestos
- 11. Repartidor de recibos
- 12. Repartidor de recibos
- 13. Repartidor de recibos
- 14. Repartidos de recibos
- 15. Repartidor de recibos
- 16. Repartidos de recibos
- 17. Repartidor de recibos
- 18. Repartidor de recibos



19. Repartidor de recibos
20. Repartidor de recibos
21. Repartidor de recibos
22. Repartidor de recibos
23. Repartidor de recibos
24. Repartidor de recibos
25. Repartidor de recibos
26. Repartidor de recibos

#### 2.3.1.7 Sección Séptima - Almotacén

1. Jefe de Sección
2. Secretaria
3. Mecnógrafa
4. Supervisor
5. Supervisor
6. Agente Visitador Almotacén
7. Agente Visitador Almotacén
8. Agente Visitador Almotacén
9. Agente Visitador Almotacén
10. Agente Visitador Almotacén
11. Agente Visitador Almotacén
12. Agente Visitador Almotacén
13. Agente Visitador Almotacén
14. Agente Visitador Almotacén
15. Agente Visitador Almotacén

- 16. Agente Visitador Almotacén
- 17. Agente Visitador Almotacén
- 18. Agente Visitador Almotacén
- 19. Agente Visitador Almotacén
- 20. Agente Visitador Almotacén
- 21. Agente Visitador Almotacén

2.3.1.8 Sección Octava - Cartera

- 1. Jefe de Cartera
- 2. Auxiliar de Cartera
- 3. Auxiliar de Cartera
- 4. Citador Cobrador
- 5. Citador Cobrador
- 6. Mecanógrafa

2.3.1.9 Sección Novena - Ejecuciones Fiscales

- 1. Jefe de Sección
- 2. Abogado Consultor
- 3. Abogado Consultor
- 4. Secretaria
- 5. Secretaria
- 6. Mecanógrafa
- 7. Citador
- 8. Citador

2.3.1.10 Sección Décima - Servicios Generales

- 1. Jefe de Servicios Generales
- 2. Chofer
- 3. Chofer
- 4. Celador - Portero
- 5. Aseadora
- 6. Aseadora
- 7. Aseadora
- 8. Aseadora
- 9. Auxiliar de Cocina
- 10. Auxiliar de Cocina
- 11. Auxiliar de Cocina
- 12. Auxiliar de Cocina
- 13. Mecanógrafa

2.3.1.11 Sección Primera - Contraloría

- 1. Contralor Municipal
- 2. Secretaria
- 3. Mecanógrafa

2.3.1.12 Sección Segunda - Subcontraloría

- 1. Subcontralor
- 2. Secretaria

3. Mecanógrafa

2.3.1.13 Sección Tercera - Secretaría General

1. Secretario General

2. Mecanógrafa

3. Mecanógrafa

2.3.1.14 Sección Cuarta - Control Previo

1. Jefe de Control Previo

2. Auxiliar de Control Previo

3. Auxiliar de Control Previo

4. Mecanógrafa

2.3.1.15 Sección Quinta - Contabilidad

1. Jefe de Contabilidad

2. Analista de Ingreso

3. Analista de Ingreso

4. Analista de Ingreso

5. Analista de Ingreso

6. Tenedor de Libros

7. Tenedor de Libros

8. Mecanógrafa

## 2.3.1.16 Sección Sexta - Visitadores

1. Jefe de Visitadores
2. Censores de Establecimientos Comerciales
3. Censores de Establecimientos Comerciales
4. Censores de Establecimientos Comerciales
5. Censores de Establecimientos Comerciales
6. Censores de Establecimientos Comerciales
7. Censores de Establecimientos Comerciales
8. Censores de Establecimientos Comerciales
9. Censores de Establecimientos Comerciales
10. Censores de Establecimientos Comerciales
11. Censores de Establecimientos Comerciales
12. Censores de Establecimientos Comerciales
13. Censores de Establecimientos Comerciales
14. Censores de Establecimientos Comerciales
15. Censores de Establecimientos Comerciales
16. Censores de Establecimientos Comerciales
17. Censores de Establecimientos Comerciales
18. Visitadores
19. Visitadores
20. Visitadores
21. Oficial de Kárdex de Industria y Comercio
22. Auxiliar de Kárdex de Industria y Comercio
23. Mecanógrafa
24. Visitadores de Espectáculos Públicos

- 25. Visitadores de Espectáculos Públicos
- 26. Visitadores de Espectáculos Públicos
- 27. Oficial de Kárdex de Prestaciones Sociales
- 28. Auxiliar de Kárdex de Prestaciones Sociales

2.3.1.17. Sección Séptima - Fenecimiento

- 1. Jefe de Fenecimiento
- 2. Revisor de Cuentas
- 3. Revisor de Cuentas
- 4. Fenecedor
- 5. Mecanógrafa

2.3.1.18 Sección Octava - Auditoría

- 1. Auditor de Institutos Descentralizados
- 2. Auditor de Institucos Descentralizados
- 3. Auditor de Institutos Descentralizados
- 4. Auditor de Institutos Descentralizados
- 5. Auditor de Institutos Descentralizados
- 6. Auditor de Institutos Descentralizados
- 7. Revisor ante Hacienda Municipal
- 8. Revisor ante Hacienda Municipal
- 9. Secretaria

2.3.1.19 Sección Novena - Interventoría

- 1. Jefe de Interventoría
- 2. Inspector de Obra
- 3. Demarcador
- 4. Mecanógrafa

2.3.1.20 - Sección Décima - Inventario

- 1. Jefe de Inventario
- 2. Mecanógrafa
- 3. Auxiliar de Kárdex de Inventario de Bienes Municipales

2.3.1.21 Sección Décima Primera - Archivo

- 1. Jefe de Archivo
- 2. Archivador
- 3. Archivador
- 4. Archivador
- 5. Secretaria

2.3.1.22 Sección Décima Segunda - Servicios Generales

- 1. Jefe de Servicios Generales de Contraloría
- 2. Chofer
- 3. Chofer
- 4. Aseadora

- 56
5. Aseadora
  6. Aseadora
  7. Auxiliar de Cocina
  8. Auxiliar de Cocina
  9. Mecanógrafa
  10. Celador - Portero

## 2.4 CARGOS ANALIZADOS

Como en el funcionamiento de la Tesorería y Contraloría Municipales una actividad requiere la ocupación, en varios casos de más de una persona, no entraremos a analizar la población total de estudio sino que nuestro análisis se basará en una muestra representativa que garantice el correcto funcionamiento de las dependencias estudiadas. La muestra en mención comprende 61 cargos entre administrativos, operativos y técnicos y abarca un 32% de la población estudiada.

### 2.4.1 Muestra de cargos de Tesorería y Contraloría

1. Tesorero
2. Secretario Ejecutivo
3. Mecanógrafa
4. Subtesorero
5. Secretaria General



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
Fernández de Madrid  
Universidad de Cartagena



6. Cajero Principal
7. Cajero Auxiliar - Pagador
8. Auxiliar de Caja - Tesorería
9. Tenedor de Libros de Bancos de Tesorería
10. Jefe de Contabilidad Tesorería
11. Auxiliar de Contabilidad
12. Auxiliar de Liquidación de Nómina
13. Liquidador de Nómina
14. Jefe de Recaudación
15. Supervisor de Recibos
16. Oficial de Kárdex de Industria y Comercio de Tesorería
17. Auxiliar de Kárdex de Industria y Comercio de Tesorería
18. Recaudador de Impuestos Vehículos
19. Repartidor de recibos
20. Jefe de Almotacén
21. Supervisor Almotacén
22. Agente Visitador Almotacén
23. Jefe de Cartera
24. Auxiliar de Cartera
25. Citador Cobrador
26. Jefe de Ejecuciones Fiscales
27. Abogado Consultor
28. Jefe de Servicios Generales
29. Chofer

- 30. Celador - Portero
- 31. Aseadora
- 32. Auxiliar de Cocina
- 33. Mensajero
- 34. Contralor Municipal
- 35. Subcontralor
- 36. Jefe de Control Previo
- 37. Auxiliar de Control Previo
- 38. Jefe de Contabilidad Contraloría
- 39. Analista de Comprobantes de Ingreso
- 40. Analista de Comprobantes de Egreso
- 41. Tenedor de Libros de Bancos
- 42. Jefe de Visitadores
- 43. Censor de Establecimientos Comerciales
- 44. Visitador
- 45. Oficial de Kárdex de Industria y Comercio de Contraloría
- 46. Auxiliar de Kárdex de Industria y Comercio de Contraloría
- 47. Visitador de Espectáculos Públicos
- 48. Oficial de Kárdex de Prestaciones Sociales
- 49. Auxiliar de Kárdex de Prestaciones Sociales
- 50. Jefe de Fenecimiento
- 51. Asesor de Cuentas
- 52. Fenecedor
- 53. Auditor ante dependencias e Institutos Descentrali

Municipales

- 54. Revisor ante Hacienda Municipal
- 55. Jefe de Interventoría
- 56. Inspector de Obras
- 57. Demarcador
- 58. Jefe de Inventario de Bienes Municipales
- 59. Auxiliar de Kárdex de Inventario de Bienes Municipales
- 60. Jefe de Archivo
- 61. Archivador

**2.5 JUSTIFICACION**

Justificamos los cargos señalados en estas dependencias (Contraloría y Tesorería Municipales de Cartagena):

- (a) No existencia de Manual de Funciones
- (b) Conocimiento del Código Fiscal Municipal
- (c) Visitas de las diferentes Secciones en las dependencias estudiadas.

**2.6 DISEÑO DEL FORMULARIO**

El formulario de análisis ocupacional empleado en este estudio, (Ver Anexo) es el que generalmente se utiliza para estos fines en la mayoría de las empresas de Colombia y

aún en el exterior, ya que es diseñado por la Organización Internacional del Trabajo OIT, y acogido por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Colombia.

En forma general y sintetizada comprende las siguientes partes:

1. Datos relacionados con la ubicación del puesto, nombre del mismo y superior inmediato, que nos permite conocer su ubicación en la organización jerárquica.
2. Un objetivo real o resumen del puesto de trabajo el cual presenta una relación de conjunto sobre los deberes del mismo.
3. Una relación cronológica o detallada de las funciones que se realizan, detallándolos en orden de periodicidad como diarios, periódicos y ocasionales. Lo anterior nos permite conocer qué hace el trabajador, cómo lo hace y la finalidad de la acción, la cual agrupada con los respectivos requisitos o requerimientos de cada puesto nos conformaron el Manual de Funciones.
4. Se obtiene una información objetiva sobre el grado de educación y experiencia necesaria para cumplir con el cometido de las funciones.

5. Igualmente sobre la responsabilidad en manejo de valores y equipos, datos o información confidencial principalmente con otras personas de dentro y fuera de la empresa.

6. Nos muestra el grado de supervisión ejercido sobre el cargo y el que ejerce el cargo sobre él mismo y otros oficios.

7. Las habilidades en términos de destreza física y visual y las de carácter mental como condiciones mínimas.

8. Las condiciones ambientales en las cuales se ejerce el trabajo, bien sea con factores normales o marcado desagrado para el desarrollo del trabajo.

9. Por último, se tienen en cuenta los riesgos que implica una labor de ejecución.

**2.7 INTERPRETACION DEL FORMULARIO**

Este formulario permite recopilar la información básica para elaborar el Manual de Funciones.

Conocer las exigencias de los cargos, realizar la evaluación de los mismos, hacer conclusiones y formular conclusiones que mediante su aplicación se entenderán resulta

82

dos más eficientes.

### 3. MANUAL DE FUNCIONES

#### 3.1 DESCRIPCION DEL CARGO

Para obtener la ocupación de un cargo por una persona idónea, es indispensable el análisis de dicho cargo, por lo tanto es importante la investigación del mismo.

##### 3.1.1 Objetivos

A través de la investigación se obtiene una correcta valoración analizando las informaciones de funciones, responsabilidades y requisitos que exige determinado cargo y ello conduce a la obtención de una correcta evaluación para su identificación.

##### 3.1.2 Identificación del cargo

Por medio de la valuación que se señaló en el numeral 3.1.1 se llegó a la identificación del cargo, se determinó así:

3.1.2.1 Título del cargo

El título que es la expresión conocida en sus términos, expresión de la labor que se realiza y que tiende a diferenciar los oficios entre sí.

3.1.2.2 Ubicación

Se señalan en qué sitio de la dependencia, el empleado debe ejercer sus funciones, o sea, en qué Secciones o Departamentos.

3.1.2.3 Superior inmediato

Es señalar al empleado de quien recibe las órdenes inmediatas para el correcto ejercicio del cargo, de conformidad con el organigrama establecido.

3.1.2.4 Personal a su cargo

Es indicar el número de empleados que deben realizar una labor establecida por el superior inmediato.

3.1.2.5 Objetivos del cargo

Es una explicación leve, breve y precisa de las actividades



des del cargo considerándolo como un todo.

#### 3.1.2.6 Funciones del cargo

Es una descripción detallada de la labor y responsabilidades que se deben realizar en un cargo.

Conocidas las anteriores definiciones entramos a señalar las funciones de los cargos de la Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena, mencionados en el numeral 2.4

66

TITULO DEL CARGO: TESORERO

UBICACION: Tesorería Municipal

SUPERVISOR INMEDIATO: Concejo Municipal

PERSONAL A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Supervisar las políticas y estrategias señaladas por la Contraloría Municipal para recaudar los dineros presupuestados en el Acuerdo Municipal y efectuar los pagos municipales.

FUNCIONES:

1. Coordinar todas las actividades administrativas y operativas de la Tesorería Municipal.
2. Conocer precisa y oportunamente la situación económica del Municipio.
3. Ordenar y autorizar pagos.
4. Abrir junto con el Contralor las cuentas bancarias.

5. Firmar los cheques correspondientes a los pagos que se deben realizar.
6. Ordenar y autorizar oportunamente las consignaciones de los recaudos Municipales.
7. Pedir sobregiro bancario.
8. Rendir oportunamente los informes que le sean solicitados por el Concejo Municipal, por el Ejecutivo o por cualquier autoridad competente.
9. Rendir oportunamente el estado de cuentas mensuales a la Contraloría Municipal para su estudio y fenecimiento.
10. Cumplir las comisiones que le encargue el Concejo Municipal y el Alcalde.
11. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: SECRETARIA EJECUTIVA

UBICACION: Sección respectiva

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Facilitar información a la Sección y mantener la Secretaría siempre actualizada para suministrar la información que maneja cuando sea requerida.

FUNCIONES:

1. Transcribir y redactar cartas para contestar correspondencia interna y externa y los demás documentos e informes solicitados en la Sección respectiva.
2. Atender al público para hacerlo pasar al despacho del Jefe de Sección.
3. Contestar el teléfono del despacho.
4. Manejar y actualizar el archivo de la Sección.

69

5. Enviar a la Oficina de Personal las carpetas para las liquidaciones respectivas y llevar los controles.

6. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: MECANOGRafa

UBICACION: Sección respectiva

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Transcribir cartas, informes y documentos para revisión del superior inmediato.

FUNCIONES:

1. Transcribir cartas, informes, memorandos y documentos varios para revisión del Jefe inmediato.
2. Manejar y actualizar archivos de documentos clasificados, correspondencia externa e interna por dependencias y asuntos.
3. Atender y efectuar llamadas telefónicas.
4. Imprimir sellos de la Oficina y facsímil a los informes y documentos que lo requieran.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: SUBTESORERO MUNICIPAL

UBICACION: Subtesorería

SUPERIOR INMEDIATO: Concejo Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Reemplazar en las faltas temporales o absolutas al Tesore  
ro Municipal para cumplir los mismos objetivos del cargo  
de Tesorero.

FUNCIONES:

Las mismas del Tesorero.



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
Fernández de Madrid  
Universidad de Cartagena



TITULO DEL CARGO: SECRETARIO GENERAL

UBICACION: Sección de Secretaría

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Dependencia Administrativa

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Tiene a su cargo la organización y trámite de los documentos expedidos por el Jefe de la Dependencia Administrativa y sirve de comunicación interna y externa de los actos oficiales del Jefe de la Dependencia Administrativa.

FUNCIONES:

1. Autenticar con la firma las resoluciones expedidas por el Jefe de la Dependencia Administrativa.
2. Llevar y custodiar actas, resoluciones y demás documentos expedidos por el Jefe de la Dependencia Administrativa.
3. Servir de órgano de comunicación entre el Jefe de la

Dependencia con las diferentes Secciones.

4. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: CAJERO PRINCIPAL

UBICACION: Sección de Caja

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Manejar dineros y demás valores que ingresen al Tesoro del Municipio.

FUNCIONES:

1. Supervisar diariamente la entrega por parte de los recaudadores de la Tesorería de los dineros y valores recaudados.
2. Verificar que los dineros entregados por todos y cada uno de los recaudadores estén conciliados con los valores de los recibos de ingresos expedidos.
3. Verificar diariamente que en las planillas elaboradas por los recaudadores y que toma como base para el recibo de los dineros recaudados, estén incluidos todos los re

cibos expedidos a los contribuyentes.

4. Informar diariamente a la Contraloría Municipal el valor total de los recaudos, acompañando a su informe las copias de los recibos expedidos.

5. Informar diariamente a la Contraloría el valor total pagado por Tesorería.

6. Supervisar diariamente que las planillas en las que se relacionan los pagos por bancos contengan todos los cheques girados.

7. Mantener informado permanentemente al Tesorero Municipal sobre la situación de Caja.

8. Supervisar que los cheques sean entregados solamente a sus beneficiarios o a quienes sean autorizados por escrito por los beneficiarios.

9. Enviar oportunamente tanto a la Sección de Contabilidad de la Contraloría Municipal como a la Tesorería Municipal los extractos mensuales de las cuentas bancarias.

10. Hacer diariamente las consignaciones bancarias.

11. Supervisar el movimiento de los libros de bancos de la Tesorería Municipal.
12. Hacer mensualmente las conciliaciones de los libros de bancos con los extractos.
13. Supervisar la elaboración de cheques.
14. Manejar la caja fuerte de la Tesorería Municipal.
15. Constituir las finanzas que le sean señaladas por la Contraloría Municipal para el ejercicio del cargo.
16. Establecer mensualmente el monto de cuentas por cancelar que se encuentren legalizadas.
17. Informar al Tesorero y al Contralor Municipal mensualmente el valor total de las cuentas por pagar.

TITULO DEL CARGO: CAJERO AUXILIAR PAGADOR

UBICACION: Sección de Caja y Cartera

SUPERIOR INMEDIATO: Cajero Principal

PERSONAS A CARGO: No.

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Cajero Principal por el correcto desarrollo de todas las labores ejecutadas en la Sección.

FUNCIONES:

1. Custodiar todos los cheques girados para entregar a sus respectivos beneficiarios.
2. Recibir diariamente de los recaudadores los dineros pagados por los contribuyentes.
3. Revisar las planillas de recaudos y las planillas de cheques girados.
4. Hacer diariamente las consignaciones de los dineros recaudados.

- 5. Entregar a los beneficiarios los cheques girados por Tesorería.
- 6. Colaborar en la elaboración de planillas de cheques girados y demás informes con destino a las Secciones de Contabilidad de Contraloría y Tesorería.
- 7. Manejar la Caja Menor de la Tesorería.
- 8. Informar a su superior cualquier novedad que se le presente en el ejercicio del cargo.
- 9. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CAJA DE TESORERIA

UBICACION: Caja

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Cajero Auxiliar en el manejo de la Sección.

FUNCIONES:

1. Ayudar al Cajero Auxiliar a contar los dineros entregados diariamente por los recaudadores de la Tesorería.
2. Elaborar los comprobantes de recibos que deben ser firmados por el Cajero Auxiliar Pagador y entregados a los recaudadores.
3. Llenar los formatos de consignación para la revisión del Cajero Principal y del Cajero Auxiliar.
4. Organizar los cheques firmados por el Tesorero para



su trámite ante las demás dependencias municipales.

5. Elaborar las planillas en las que se relacionan los cheques girados por Tesorería que deben ser enviados a las distintas dependencias municipales para legalizar los cheques.

6. Informar al Jefe de la Sección cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

7. Las demás funciones inherentes al cargo.



TITULO DEL CARGO: TENEDOR DE LIBROS DE BANCO DE TESORERIA

UBICACION: Caja de la Tesorería

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Caja

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Conocer permanentemente la disponibilidad de fondo que tiene el Municipio en los bancos.

FUNCIONES:

1. Manejar correctamente los libros de bancos.
2. Elaborar los cheques que ordene el Cajero Principal de acuerdo a las cuentas autorizadas por el Tesorero Municipal.
3. Anotar en los libros sin borrones, sin enmendaduras, el número, el beneficiario, el concepto y el valor de todos y cada uno de los cheques girados.

- 83
4. Anotar en las colillas de los respectivos cheques el saldo anterior, el valor del cheque girado, el nombre del beneficiario y el saldo que pasa.
  5. Cuidar, anular los cheques que por una u otra razón se dañen en su elaboración, preferiblemente desprendiéndole el número y adhiriéndolo a la colilla que queda en el talonario.
  6. Establecer diariamente los saldos en libros.
  7. Hacer las consignaciones bancarias mensual y oportunamente.
  8. Las demás funciones inherentes al cargo.

84

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD TESORERIA

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Ejecutar a través de los mecanismos señalados por la Contraloría Municipal, la contabilidad.

FUNCIONES:

1. Supervisar todos y cada una de las labores desarrolladas en los distintos cargos establecidos en la Sección.

2. Es responsable del buen manejo de todos y cada uno de los libros que se manejan en la Sección para señalar en cualquier momento la situación de Tesorería Municipal.

47776

3. Es responsable de la expedición oportuna de todos y cada uno de los informes contables solicitados a la Sección.

85

4. Autenticar con su firma los certificados contables expedidos en la Sección.
5. Es responsable de hacer las anotaciones contables pertinentes para garantizar el pago de embargos, reservas de contratos y demás obligaciones contraídas anticipadamente por el Municipio.
6. Analizar las cuentas canceladas por la Caja de Tesorería y establecer qué apropiación presupuestal afecta.
7. Hacer los cortes mensuales de cuentas para establecer la situación fiscal Municipal.
8. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

UBICACION: Sección de Contabilidad - Tesorería

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Jefe de la Sección realizando las labores asignadas, oportuna y ordenadamente.

FUNCIONES:

1. Analizar cuidadosamente las copias de los recibos de ingresos de la Caja de Tesorería Municipal para establecer la cuenta afectada.
2. Hacer correcta y oportunamente en los libros designados, los asientos contables de conformidad con la cuenta afectada.
3. Hacer oportuna y cuidadosamente el asiento contable de las cuentas canceladas por la Caja de Tesorería Muni

cipal.

4. Hacer los asientos contables referentes a las nuevas adquisiciones, lo mismo que las bajas.
5. Suministrar correcta y oportunamente los datos requeridos por el Jefe de la Sección para elaborar los informes solicitados.
6. Informar al Jefe de la Sección de las novedades que se produzcan en el ejercicio de su cargo.
7. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE LIQUIDACION DE NO  
MINA

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Transcribir a máquina la nómina, marcar las tarjetas de control de asistencia con el nombre del trabajador.

FUNCIONES:

1. Transcribir a máquina la nómina de los trabajadores.
2. Escribir a máquina cartas, circulares, actas, resoluciones, etc.
3. Marcar con el nombre respectivo del trabajador, las tarjetas de control de asistencia.
4. Las demás funciones inherentes al cargo.



81

TITULO DEL CARGO: LIQUIDADOR DE NOMINA

UBICACION: Tesorería Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Preparar o liquidar la nómina del personal, reportar las horas extras, enviar los datos a Procecom para que sean procesados.

FUNCIONES:

1. Preparar, liquidar quincenalmente los reportes de horas extras.
2. Liquidar la nómina de primas y vacaciones cuando la persona encargada se encuentre ausente.
3. Recolectar y preparar los datos relacionados con la elaboración de nómina.
4. Enviar quincenalmente a Procecom los datos relaciona

90

dos con la nómina para que sean procesados.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE RECAUDACION

UBICACION: Sección de Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Supervisar que los mecanismos establecidos para el recaudo de los ingresos municipales se ejecuten y supervisar todas las formas, formatos, recibos usados en la Sección.

FUNCIONES:

1. Controlar diaria y oportunamente que la papelería usada por los Recaudadores sea la que recibe de su despacho.
2. Custodiar cuidadosamente las diferentes formas, formatos, talonarios y papelería en general recibida de la Sección de Visitadores de la Contraloría Municipal con destino al público.
3. Supervisar diariamente el desarrollo de las labores de los Recaudadores y demás empleados bajo su cargo.

4. Supervisar el buen funcionamiento del kárdex de Industria y Comercio que se lleva en la Tesorería.
  
5. Verificar diariamente las planillas de recaudos elaboradas por los Recaudadores, firmándolas y sellándolas, haciendo que sean entregadas junto con los dineros recaudados y en forma inmediata a la Sección de Caja.
  
6. Supervisar la entrega por parte de la Caja de la Tesorería de los comprobantes de recibos de dineros hechos por los Recaudadores.
  
7. Informar al Tesorero Municipal cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.
  
8. Las demás funciones inherentes al cargo.

93

TITULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE RECIBOS

UBICACION: Sección de Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe Sección de Recaudación

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Verificar a través de la percepción directa, si los recibos están correctos en las operaciones contables y si las liquidaciones están hechas con base a los impuestos y contribuciones establecidas.

FUNCIONES:

1. Revisar todos y cada uno de los recibos expedidos por los Recaudadores y los autentica con su firma antes de ser entregados al contribuyente para su cancelación.
2. Constatar que los impuestos liquidados en el correspondiente recibo sean los señalados en la tarjeta respectiva.
3. Informar al Jefe de Recaudación cualquier novedad que

se presente en el ejercicio de su cargo.

4. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

95

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX DE INDUSTRIA  
Y COMERCIO DE TESORERIA

UBICACION: Sección de Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Recaudación

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Procurar el buen manejo del kárdex de Industria y Comercio de la Tesorería Municipal con el fin de que los impuestos establecidos por el Municipio sean recaudados de conformidad con los gravámenes señalados en el Acuerdo de Presupuesto y con base en la liquidación de Hacienda Municipal.

FUNCIONES:

1. Hacer en completo orden y con la colaboración de los Auxiliares el kárdex de Industria y Comercio de la Tesorería usando la clasificación señalada por la Contraloría Municipal.

2. Informar a los Recaudadores de Impuestos de Industria

y Comercio los valores que deben tomarse como base para el pago de impuestos por parte de los contribuyentes.

3. Hacer oportuna y correctamente con la colaboración de los Auxiliares todas las anotaciones establecidas en la tarjeta del kárdex y con base en los recibos expedidos por los Recaudadores de Impuestos.

4. Elaborar los paz y salvo solicitados por los contribuyentes y autenticarlos con su firma.

5. Presentar a la Sección de Visitadores de la Contraloría Municipal, los paz y salvo sobre Industria y Comercio que elabora, con el fin de que éstos sean recibidos y autenticados con la firma del Jefe de dicha Sección.

6. Informar al Jefe de Recaudadores cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

7. Las demás funciones inherentes al cargo.



97

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE INDUSTRIA  
Y COMERCIO DE TESORERIA

UBICACION: Sección de Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Recaudación

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Oficial en el correcto manejo del kárdex procurando que las tarjetas conserven su localización y a notaciones correspondientes.

FUNCIONES:

Colocar las tarjetas del kárdex en perfecto orden y de conformidad con las instrucciones del Oficial del Kárdex.

2. Anotar en las tarjetas y en todas las casillas correspondientes, las cantidades por pagar de impuesto y con base en los recibos expedidos por Tesorería.

3. Suministrar oportunamente los datos solicitados por el Oficial de Kárdex y que deben tomarse de las tarjetas.

4. Informar al Oficial de Kárdex cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

91

TITULO DEL CARGO: RECAUDADOR DE IMPUESTOS VEHICULO

UBICACION: Sección de Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Recaudación

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Recibir de los contribuyentes el pago de la contribución o impuestos municipales.

FUNCIONES:

1. Elaborar correcta y oportunamente los recibos de los correspondientes talonarios entregados por el Jefe de Recaudadores con destino al cobro de impuestos y contribuciones.
2. Atender con amabilidad al público haciéndoles todas y cada una de las aclaraciones que estén a su alcance.
3. Cuadrar diaria y oportunamente los recaudos recibidos.
4. Verificar que el total de los dineros recaudados sea

100

igual a la suma total de todos y cada uno de los recibos expedidos.

5. Elaborar en colaboración con sus Auxiliares las planillas con destino a la Sección de Caja de la Tesorería y a la Sección de Contabilidad de la Contraloría Municipal.

6. Entregar diaria y oportunamente los dineros recaudados a la Sección de Caja, previa la revisión y autenticación de planillas con la firma y sello del Jefe de Recaudación.

7. Solicitar a la Sección de Caja de la Tesorería el correspondiente comprobante de recibo de dinero recaudado.

8. Informar al Jefe de Recaudadores cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

9. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO:                   REPARTIDORES DE RECIBOS

UBICACION:                            Recaudación

SUPERIOR INMEDIATO:                Jefe de Recaudación

PERSONAS A CARGO:                   No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Repartir todos y cada uno de los recibos de cobro de impuestos a todos y cada uno de los establecimientos comerciales situados en los distintos barrios de la ciudad.

FUNCIONES:

1. Recibir de la Sección de Recaudación de Impuestos los recibos mensuales de cobro de impuestos municipales.
2. Ordenar los recibos para agilizar las entregas de los mismos.
3. Trasladarse a cada uno de los establecimientos señalados en los correspondientes recibos.
4. Entregar los recibos.

5. Informar a su supervisor cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su función.

6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

AD3

TITULO DEL CARGO: JEFE DE ALMOTACEN

UBICACION: Tesorería Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Supervisar el desarrollo de las distintas labores en la Sección, con el fin de ejecutar eficientemente las políticas y estrategias señaladas para garantizar al público la exactitud de pesos y medidas, la calidad e higiene de los productos que se dan al consumo público en los distintos establecimientos comerciales.

FUNCIONES:

1. Supervisar las labores de todos los empleados que están bajo su mando.
2. Ordenar las visitas a los diferentes establecimientos comerciales con el fin de efectuar las inspecciones y revisiones que estime conveniente para establecer control sobre medidas y pesos y calidad de productos que se dan



a la venta.

3. Tomar las medidas necesarias para corregir las anomalías que se presenten en los productos vendidos para consumo público.
4. Sancionar por medio de resoluciones a los establecimientos comerciales que infringen las normas municipales establecidas.
5. Informar a sus superiores inmediatos las novedades que se presenten en el ejercicio de su cargo.
6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.



105

TITULO DEL CARGO: SUPERVISOR ALMOTACEN

UBICACION: Sección Almotacén

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Almotacén

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Jefe de la Sección en la supervisión general de las labores de los Agentes Visitadores con el fin de conseguir los objetivos trazados.

FUNCIONES:

1. Supervisar las labores de todos y cada uno de los Agentes Visitadores.
2. Revisar los informes presentados por los Agentes Visitadores.
3. Evaluar las anomalías mencionadas en los informes de los Agentes.
4. Informar al Jefe de la Sección sobre los resultados

de la visita hecha por los Agentes Visitadores.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

107

TITULO DEL CARGO: AGENTE VISITADOR ALMOTACEN

UBICACION: Sección Almotacén

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección Almotacén

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Visitar los distintos establecimientos comerciales para cumplir las comisiones señaladas por el Jefe de la Sección.

FUNCIONES:

1. Trasládarse a todos y cada uno de los establecimientos comerciales para investigar sobre las comisiones que le encarga la Sección.
2. Verificar en los mismos establecimientos la comisión señalada.
3. Informar a los Supervisores los resultados obtenidos en su visita.
4. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CARTERA

UBICACION: Sección de Cartera

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Ejecutar las políticas y estrategias señaladas por el Tesorero Municipal para conseguir por medios legales que los contribuyentes morosos cancelen los impuestos y contribuciones municipales.

FUNCIONES:

1. Supervisar la cartera morosa del Municipio con base en los informes recibidos del Oficial de Kárdex de Industria y Comercio de la Tesorería Municipal.
2. Adelantar las diligencias necesarias ante los juzgados de competencia para llevar las demandas pertinentes.
3. Ordenar los requerimientos que estime conveniente para conseguir que el contribuyente acceda a cancelar la

demanda morosa.

4. Informar permanentemente al Tesorero sobre la situación de la cartera municipal.
5. Supervisar las labores realizadas por el personal bajo su cargo.
6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

100

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CARTERA

UBICACION: Sección Cartera

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Cartera

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con su superior en la realización de las labores tendientes a conseguir que los contribuyentes morosos paguen en la Tesorería Municipal.

FUNCIONES:

1. Analizar los informes recibidos del Oficial de Kárdex de Industria y Comercio de la Tesorería Municipal.
2. Establecer quienes son los contribuyentes morosos.
3. Manejar el libro de cuentas por cobrar.
4. Hacer los asientos contables con base en el informe del Oficial de Kárdex de Industria y Comercio de la Tesorería.

5. Informar oportunamente al Jefe de la Sección la situación de cartera.

6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

112

TITULO DEL CARGO: CITADOR COBRADOR

UBICACION: Sección de Cartera

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Cartera

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Comunicar a los contribuyentes morosos a través de los o  
ficios emanados de la jefatura las decisiones adoptadas  
por la Sección y relacionada con la deuda municipal.

FUNCIONES:

1. Trasladarse a todos y cada uno de los establecimien  
tos comerciales que se le señalen en la Sección de Carte  
ra.
2. Hacer entrega personal de todos y cada uno de los o  
ficios o documentos a los respectivos destinatarios.
3. Procurar que las copias de las correspondencias entre  
gadas sean firmadas por los destinatarios.



113

4. En caso de que la entrega de la correspondencia sea controlada a través del libro de entrega de correspondencia, llenar las respectivas columnas y hacerlos firmar por todos y cada uno de los destinatarios.
  
5. Informar al Jefe de la Sección cualquier novedad que se presente en el ejercicio del cargo.
  
6. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE EJECUCIONES FISCALES

UBICACION: Sección de Ejecuciones Fiscales

SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Diligenciar ante las autoridades competentes las demandas concernientes a los contribuyentes morosos.

FUNCIONES:

1. Presentar ante los juzgados correspondientes los memoriales escritos y documentaciones necesarias en los que está basada la demanda respectiva.
2. Estar pendiente permanentemente sobre el curso en los juzgados de las demandas presentadas por el Municipio.
3. Aportar oportunamente a los juzgados las informaciones y documentos que sean solicitados en el proceso de juicio.

115

4. Informar al Tesorero permanentemente sobre el estado en que se encuentra el negocio en el juzgado.
5. Representar al Municipio ante los juzgados en los juicios de jurisdicción coactiva.
6. Las demás funciones inherentes al cargo.

116

TITULO DEL CARGO: ABOGADO CONSULTOR

UBICACION: Sección de Ejecuciones Fiscales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Preparar la documentación necesaria para la presentación de las respectivas demandas y absolver consultas que se presenten durante el proceso.

FUNCIONES:

1. Solicitar a todas y cada una de las dependencias municipales la documentación que estime necesaria para adelantar el juicio de jurisdicción coactiva.
2. Diligenciar ante los juzgados competentes las demandas correspondientes.
3. Agilizar ante los juzgados las demandas elevadas.
4. Informar al Jefe de la Sección sobre el estado del

117

proceso.

5. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

UBICACION: Sección Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de la dependencia

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Procurar el buen desarrollo de labores a realizar por mensajero, chofer, aseadora, auxiliar de cocina y celador - portero que operan en Tesorería y Contraloría Municipales.

FUNCIONES:

1. Coordinar y dirigir el trabajo de las personas que laboran en las Secciones.
2. Velar porque estas personas se desempeñen debidamente en las labores asignadas.
3. Delimitar las funciones del personal a su cargo de manera que no se presenten confusiones en el desempeño de los mismos.

119

4. Velar porque se mantengan en buen estado físico tanto las instalaciones como los útiles, vehículos y demás implementos usados en el desarrollo de la labor.

5. Autorizar las solicitudes al Almacén para el suministro de materiales de aseo y útiles de cocina.

6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

120

TITULO DEL CARGO: CHOFER

UBICACION: Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Conducir el vehículo para la movilización del superior a signado y otras personas cuando éste lo estime.

FUNCIONES:

1. Buscar y llevar al superior asignado a su casa en el horario indicado.
2. Trasladar al superior inmediato donde éste lo necesite.
3. Hacerle mantenimiento al carro.
4. Informar al Jefe de la Sección lo que le falte o le suceda al carro.



121

5. Estar disponible en las horas hábiles para cualquier labor de transporte.

6. Revisar diariamente el vehículo con el fin de que esté debidamente provisionado de aceite y combustible que garantice su buen funcionamiento y conservación.

7. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: CELADOR PORTERO

UBICACION: Sección de Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Velar por los bienes de la Institución, vigilar, inspeccionar y controlar la entrada y salida de personas y vehículos de la dependencia.

FUNCIONES:

1. Velar por los bienes de la Institución en general.
2. Registrar, controlar y fiscalizar la entrada y salida de vehículos y personas de la dependencia.
3. Evitar la entrada de personas que interrumpen las labores de los trabajadores.
4. Verificar al final de cada jornada.

5. Velar porque el alumbrado en las noches sea eficiente.
6. Llevar un acta diario de novedades.
7. Las demás funciones inherentes al cargo.

124

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE COCINA

UBICACION: Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Atender oportunamente y dentro de las horas señaladas, a los funcionarios y empleados públicos.

FUNCIONES:

1. Preparar las bebidas estimadas, café, té, etc.
2. Repartir a los empleados las bebidas estimulantes: café, té, etc.
3. Hacer la limpieza de todos y cada uno de los implementos de cocina.
4. Las demás funciones inherentes al cargo.

125

TITULO DEL CARGO: MENSAJERO

UBICACION: Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Recibir, distribuir documentos y correspondencia interna y externa relacionada con la dependencia.

FUNCIONES:

1. Recibir y distribuir documentos y correspondencia fuera de la dependencia.
2. Recibir y distribuir documentos y correspondencia dentro de la dependencia.
3. Recoger firmas y sellos en las diferentes Secciones.
4. Realizar el intercambio o traslado de papeles e implementos a las diferentes Secciones de la dependencia.

TITULO DEL CARGO: CONTRALOR MUNICIPAL

UBICACION: Contraloría Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Concejo Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Planificar, coordinar, organizar y evaluar todas las estrategias y políticas que se dan en la Contraloría Municipal para lograr el mejor control fiscal de los bienes del Municipio de Cartagena, ciñéndose a las leyes, acuerdos y códigos fiscales.

FUNCIONES:

1. Prescribir los métodos de contabilidad, la forma que deben llevar los libros, registros, formularios; la manera de rendir las cuentas a los empleados de manejo; la formación y requisitos de los comprobantes, el examen de inspección de libros, registros, archivos y documentos referentes a dichas cuentas y los procedimientos que han de seguir los funcionarios, empleados y contratantes para el manejo de los formatos o bienes de la administración.

2. Hacer las cuentas generales de la administración, inclusive las de la deuda pública interna y externa.
  
3. Examinar y fenecer las cuentas de los empleados de manejo.
  
4. Dispensar los errores y diferencias en las cuentas rendidas que no pasen de \$20.00 en el año para cada cuenta, cuando a su juicio éste convenga más a los intereses de la administración.
  
5. Procesar el pago de la deuda a favor de la administración y la institución de los fondos y demás bienes de la propiedad. En ejercicio de esta función vigilará las actividades de los jueces de ejercicios fiscales en relación con el cobro de los valores o alcances deducidos en juicios de cuentas.
  
6. Examinar, contar y verificar la numeración y demás caudales o efectos en poder de cada uno de los empleados, agentes o contratantes de la administración.
  
7. Fiscalizar el manejo de todos los fondos y documentos aplicables al servicio de amortización de capital y paga de intereses de la deuda pública interna y externa así como los fondos destinados al pago de gasto adminis

trativo de la misma deuda y prescribir los sistemas de cancelación e incineración de todos los bonos, cupos y de más documentos redimidos o pagados por funcionarios de la administración.

8. Obtener de los Fideicomisarios o agentes fiscales de la administración encargados del manejo de fondos, documentos anexos al servicio de la deuda pública, la rendición oportuna de las cuentas e informes que se desprendan de los ejercicios que se ejecuten o que sean solicitados expresamente.

9. Determinar la cuantía de las fianzas que deban prestar los funcionarios, agentes o contratantes, manejo o investigar fondos o bienes municipales y aprobar custodias y cancelar dichas garantías.

10. Aprobar la póliza para un constante designo de manejo y cumplimiento que se celebre para garantizar el correcto ejercicio de los agentes funcionarios o contratantes que recauden, manejen o inviertan fondos o bienes de propiedad de la administración.

11. Llamar la atención al funcionario correspondiente sobre cualquier desembolso de fondos o usos de bienes públicos que sea irregular, innecesario, excesivo o superfluo.



En caso de no ser atendido o de causarse perjuicio a la administración, tales perjuicios se harán efectivos al funcionario mediante el respectivo juicio administrativo de cuentas.

12. Exigir informe a los funcionarios, agentes, contratantes de la administración, sobre la gestión a ellos encomendada.

13. Imponer multas hasta de \$500.00 a todos los funcionarios, empleados de manejo, contratantes o agentes de la administración cuando no cumplan sus órdenes sobre asuntos de su competencia.

14. Autorizar la relación entre faltantes y sobrantes de bienes, muebles de la misma especie.

15. Establecer y organizar la dependencia para el cumplimiento oportuno de sus funciones y nombrar y remover libremente los funcionarios de la Contraloría.

TITULO DEL CARGO: SUBCONTRALOR

UBICACION: Contraloría Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Concejo Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Reemplazar en las faltas temporales o absolutas al Contralor Municipal para cumplir los mismos objetivos del cargo del Contralor.

FUNCIONES:

Las mismas del Contralor.

131

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTROL PREVIO

UBICACION: Contraloría Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Desarrollar las políticas y estrategias de la Contraloría Municipal para conseguir un correcto control previo de los gastos municipales señalados en el Acuerdo de Apropriaciones.

FUNCIONES:

1. Supervisar los libros sobre el control de presupuesto municipal.
2. Supervisar que los gastos autorizados por el Ejecutivo tengan las apropiaciones presupuestales correspondientes.
3. Supervisar la elaboración de reserva de contratos firmados por el Alcalde.

131

4. Supervisar la elaboración de las cartas de aviso con destino a la Tesorería Municipal.

5. Supervisar la revisión de la nómina de pago a empleados.

6. Supervisar los certificados sobre disponibilidades presupuestales expedidas por la Contraloría.

7. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTROL PREVIO

UBICACION: Sección de Control Previo

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Control Previo

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Elaboración de los distintos documentos ordenados por el Jefe de la Sección y llevar los libros correspondientes a las ejecuciones fiscales.

FUNCIONES:

1. Elaboración de las reservas de los contratos municipales.
2. Revisión de las cuentas de cobro, nómina de empleados, pólizas, contratos y demás documentos anexos a las respectivas cuentas.
3. Elaboración de carta de aviso contentivo de las cuentas enviadas a la Tesorería Municipal para su cancelación.

4. Hacer oportuno y ordenadamente los asientos contables en el libro de control de presupuesto.

5. Suministrar oportunamente los datos solicitados por la Sección de Contabilidad de la Contraloría para rendir los informes sobre la ejecución presupuestal mensual.

6. Todas las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD CONTRALORIA

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Mantener la contabilidad de la Contraloría Municipal al día y llevarla de acuerdo a las normas establecidas.

FUNCIONES:

1. Velar que la contabilidad sea llevada de acuerdo con las normas legales establecidas.
2. Manejar los libros de diario y menor de la Contraloría.
3. Revisar los comprobantes de pago y su cheque antes de pasar al Director Administrativo y Financiero.
4. Coordinar y supervisar las actividades del personal

a su cargo.

5. Revisar, corregir los diferentes asientos contables que realicen.
6. Dar informaciones a otras Secciones que soliciten.
7. Preparar y elaborar informes contables, cuadros estadísticos, estados financieros, relaciones para el visto bueno.
8. Registrar asientos de ajuste y cierre.
9. Elaborar un informe pormenorizado de cada cuenta.
10. Preparar el balance general de cuentas con sus respectivos anexos.
11. Localizar un comprobante extraviado.
12. Preparar el estado de pérdidas y ganancias.
13. Archivar y firmar la nómina de empleados.
14. Constatar que las imputaciones en los comprobantes de egresos sean correctas.



15. Constatar que las imputaciones en los comprobantes de ingresos sean correctas.

16. Las demás funciones inherentes al cargo.

138

TITULO DEL CARGO: ANALISTA DE INGRESOS

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

PERSONAS A CARGO: No.

OBJETIVOS DEL CARGO:

Comprobar a través de la percepción directa de autenticidad y la exactitud en sus valores de los comprobantes de ingresos llegados a la Sección procedentes de la Tesorería Municipal.

FUNCIÓNES:

1. Revisar todos y cada uno de los comprobantes de ingresos, verificar si sus números corresponden a los talonarios oficiales cuya custodia está en la Sección de Visitadores.

2. Revisar cuidadosamente que las operaciones contables de todos y cada uno de los comprobantes estudiados sean correctas.

3. Anotar cuidadosamente en el respectivo libro y en los capítulo y artículos correspondientes, el ingreso diario que permita obtener los datos necesarios para el informe mensual de ejecuciones presupuestales que debe presentar al Contralor el Jefe de Sección.
  
4. Mayorizar los diferentes valores de los comprobantes y en sus distintas rentas para establecer si la suma total de ellos comprende el total de ingresos informado por la Tesorería en la fecha respectiva.
  
5. Las demás funciones inherentes al cargo.

140

TITULO DEL CARGO: ANALISTA DE EGRESOS

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Contabilidad

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Revisar y comprobar a través de la percepción directa, la autenticidad, la exactitud en sus valores de los comprobantes de egresos llegados a la Sección procedentes de la Tesorería Municipal y anotar oportuna y correctamente en los libros correspondientes el total de egresos pagados por Tesorería Municipal.

FUNCIONES:

1. Revisar cuidadosamente todos y cada uno de los comprobantes de egresos para verificar si los números corresponden a los talonarios oficiales cuya custodia está en la Sección de Visitadores.
2. Revisar cuidadosamente que las operaciones contables de todos y cada uno de los comprobantes estudiados sean.

141

correctas.

3. Anotar cuidadosamente en el respectivo libro y en los capítulos y artículos correspondientes, los pagos diarios que permitan obtener los datos necesarios para el informe mensual de ejecuciones presupuestales que debe presentar al Contralor el Jefe de Sección.

4. Informar a su superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio de sus funciones.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.



TITULO DEL CARGO: TENEDOR DE LIBRO DE BANCO DE  
CONTRALORIA

UBICACION: Sección de Contabilidad

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Conocer diaria, oportuna y exactamente la situación del manejo de las cuentas bancarias a cargo de la Tesorería Municipal.

FUNCIONES:

1. Anotar diaria y exactamente las consignaciones hechas por la Tesorería Municipal en la columna del Debe.
2. Anotar diario y en la columna del Haber los valores de los cheques girados sobre las respectivas cuentas procurando sintetizar en la columna del concepto el nombre del beneficiario y número del cheque.
3. Establecer diaria y correctamente los saldos en las

respectivas cuentas para evitar el sobregiro.

4. Hacer mensual y oportunamente las conciliaciones bancarias con base en el extracto de las respectivas cuentas.
5. Informar al respectivo Jefe cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.
6. Las demás funciones inherentes al cargo.

144

TITULO DEL CARGO: JEFE DE VISITADORES

UBICACION: Sección de Visitaduría

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Ejecutar las políticas y estrategias señaladas por el Contralor Municipal para controlar a través de la percepción directa el manejo del fisco y bienes municipales y custodiar los formatos, talonarios y papalería en general usados en Tesorería para el servicio público.

FUNCIONES:

1. Supervisar que los empleados bajo su mandato realicen las labores señaladas para conseguir el correcto control fiscal.
2. Supervisar que las visitas ordenadas por la Contraloría Municipal se lleven a cabo.
3. Supervisar e informar a sus superiores sobre los ar



queos de fondos en cajas principales y cajas menores del fisco municipal ordenados por el mismo Contralor.

4. Supervisar las visitas a los almacenes municipales para establecer el control sobre materiales, mercancías y demás elementos de propiedad del Municipio.

5. Revisar los libros de fianzas de las Inspecciones de Policía.

6. Autenticar los formularios, cuentas de cobro, órdenes de pago, recibos de caja usados por el Municipio.

7. Entregar oportuna y ordenadamente los formularios de cuentas de cobro, órdenes de pago, recibos de caja a la Tesorería Municipal para su expedición al público.

8. Revisar las relaciones de caja menor de las distintas dependencias autenticándolas con su firma para su legalización o reintegro.

9. Entregar al Jefe de la Sección de Recaudadores de la Tesorería Municipal los talonarios, formatos y papelería usados por el Municipio para el cobro de contribuciones e impuestos y el pago de gastos municipales.

TITULO DEL CARGO: CENSORES DE ESTABLECIMIENTOS  
COMERCIALES

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Establecer a través de inspecciones el número de establecimientos comerciales en el perímetro urbano procurando la actualización del censo en cualquier período del año fiscal coordinando sus labores con las Inspecciones de Policía.

FUNCIONES:

1. Localizar en asocio de funcionarios de la Dirección de Hacienda todos y cada uno de los establecimientos comerciales que funcionen en el Municipio.
2. Clasificar por tipo, categoría, sitio, función de todo y cada uno de los establecimientos localizados.

147

3. Exigir a los propietarios toda la documentación reglamentaria para el funcionamiento de dicho establecimiento.
4. Informar oportunamente al Jefe de la Sección las labores realizadas en el ejercicio del cargo.
5. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: VISITADOR

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Sección

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Establecer a través de la percepción directa la situación fiscal de los distintos establecimientos comerciales con base en los documentos que se llevan en la Sección de Visitadores y de las diferentes dependencias que en una u otra forma tengan relación con los bienes del Municipio.

FUNCIONES:

1. Trasladarse oportunamente y todas las veces que sean necesarias a los sitios ordenados por el Jefe de la Sección.
2. Revisar cuidadosamente y establecer el cometido señalado en la visita.
3. Informar oportunamente al Jefe de la Sección el re

sultado de la visita realizada.

4. Practicar los arqueos de caja principal y de caja menor que sean ordenados por la Sección.

5. Practicar la visita a los almacenes municipales con el fin de verificar la percepción de materiales, mercancías, repuestos y demás elementos que ingresan a dichos almacenes.

6. Las demás funciones inherentes al cargo.

150

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE CONTRALORIA

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Manejar con responsabilidad y eficiencia el kárdex con tentivo de la tarjetería de los establecimientos de Industria y Comercio y velar que se hagan oportunamente las anotaciones correspondientes a pagos y cualquier otra novedad que se presente.

FUNCIONES:

1. Llévar en completo orden y con la colaboración de los Auxiliares el Kárdex de Industria y Comercio de la Contraloría, clasificándolo de acuerdo a lo señalado por el Jefe de Visitaduría.
2. Controlar que los gravámenes establecidos por Hacienda Municipal sean los mismos que aparecen en las tarjetas.

3. Establecer que en kárdex de Industria y Comercio estén incluidas todas las tarjetas de los establecimientos comerciales liquidados y gravados por Hacienda Municipal.
  
4. Controlar que las tarjetas del kárdex de Industria y Comercio que se llevan en la Contraloría sean idénticas a las que se llevan en la Tesorería.
  
5. Controlar que se hagan oportuna y correctamente todas las anotaciones en las tarjetas del kárdex de Industria y Comercio llenando todas las casillas diseñadas.
  
6. Controlar que los valores que se tomen en Tesorería para el cobro de los impuestos de Industria y Comercio sean iguales a los valores anotados en las tarjetas del kárdex de Contraloría.
  
7. Informar oportunamente al Jefe de la Sección cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.
  
8. Verificar los paz y salvo expedidos por Tesorería referente a los Impuestos de Industria y Comercio.
  
9. Las demás funciones inherentes al cargo.

152

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE INDUSTRIA  
Y COMERCIO DE CONTRALORIA

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el buen manejo del kárdex de Industria y Comercio de Contraloría.

FUNCIONES:

1. Colocar las tarjetas del kárdex en completo orden y de conformidad con las instrucciones del Oficial de Kárdex.
2. Anotar en las tarjetas y en todas las casillas correspondientes, las cantidades por pago de impuestos y con base en los recibos expedidos por la Tesorería Municipal.
3. Informar al Oficial del Kárdex cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.



TITULO DEL CARGO: VISITADOR DE ESPECTACULOS PUBLICOS

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Fiscalizar todos los espectáculos públicos y rifas que se presenten en el Municipio para salvaguardar el cumplimiento de los requisitos fiscales ; garantizar el cumplimiento de normas señaladas por la Alcaldía y los respectivos permisos; garantizar los derechos de la comunidad en general.

FUNCIONES:

1. Trasladarse al sitio donde se realicen los espectáculos públicos autorizados por la Alcaldía Municipal.
2. Verificar si los responsables de dichos espectáculos han cumplido con los requisitos fiscales señalados por la Contraloría Municipal.

154

3. Verificar si el desarrollo del evento se lleva a cabo de conformidad con lo pactado en los respectivos contratos firmados por el Ejecutivo.
4. Verificar si en el desarrollo del evento están garantizados los derechos de la comunidad.
5. Informar al Jefe de la Sección cualquier novedad que se presente en el ejercicio del cargo.
6. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX DE PRESTACIONES SOCIALES

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Procurar el buen manejo del kárdex de prestaciones sociales de empleados municipales y custodiar celosamente el manejo de sus tarjetas.

FUNCIONES:

1. Llevar en completo orden y con la colaboración de los Auxiliares el kárdex de prestaciones sociales de los empleados del Municipio usando las clasificaciones señaladas por la Contraloría Municipal.

2. Supervisar las anotaciones en las tarjetas respectivas todas y cada una de las veces en que la Tesorería cancele cuentas por concepto de cesantías, vacaciones, incapacidades por enfermedad, a empleados o ex-empleados del Municipi

150

pio.

3. Expedir los certificados sobre pagos de prestaciones sociales previa presentación del certificado de tiempo de servicio expedido por la Oficina de Relaciones Laborales del Municipio.

4. Informar al Jefe de Visitadores todas y cada una de las novedades que se presenten en el ejercicio de su cargo.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

157.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE PRESTACIONES SOCIALES

UBICACION: Sección de Visitadores

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Visitadores

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Hacer las anotaciones oportunas y correctamente de cuentas por pagos de prestaciones sociales, cheques expedidos por la Tesorería Municipal, relacionados con pagos de prestaciones sociales.

FUNCIONES:

1. Anotar oportunamente las cuentas presentadas por empleados y ex-empleados municipales referentes a cualquier prestación social.
2. Anotar correcta y oportunamente los números de cheques o comprobantes de Tesorería Municipal con los cuales se cancelan prestaciones sociales.

3. Solicitar oportunamente la relación de pagos efectuados y cheques girados por la Tesorería Municipal por prestaciones sociales para anotarlos en las tarjetas respectivas, previo visto bueno del Oficial de Kárdex.

4. Suministrar correcta y oportunamente todos los datos solicitados por el Oficial de Kárdex para la correcta expedición de los certificados que deban entregar a los solicitantes.

5. Informar al Oficial de Kárdex todas las novedades que se presenten en el ejercicio del cargo.

6. Las demás funciones inherentes al cargo.

159

TITULO DEL CARGO: JEFE DE FENECIMIENTO

UBICACION: Sección de Fenecimiento

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Ejecutar las políticas y estrategias señaladas por el Contralor Municipal para comprobar por medio del análisis y estudio de cuentas recibidas si a los dineros del fisco municipal se les dió un correcto destino.

FUNCIONES:

1. Coordinar y supervisar las labores realizadas por el personal bajo su cargo.
2. Supervisar la rendición de cuentas de dependencias municipales, juntas cívicas, colegios, comités de cualquier otra entidad que reciba dineros municipales en calidad de auxilio, para actividades que beneficien a la comunidad.

160

3. Supervisar la rendición de cuentas de los contratistas del Municipio de Cartagena.
4. Supervisar el estudio, liquidación y fenecimiento de las cuentas rendidas por los cuentadantes.
5. Autenticar con su firma los certificados de liquidaciones de cuentas, antes de observación y antes de finalizar.
6. Expedir los correspondientes paz y salvo y hacer los glosos respectivos sobre las cuentas que estudia la Sección.
7. Servir de conducto de comunicación del Contralor Municipal con los cuentadantes.
8. Custodiar y organizar la entrega a los Recaudadores de Impuestos de la Tesorería de los formatos y especies municipales usados para entregar al público.
9. Las demás funciones inherentes al cargo.



161

TITULO DEL CARGO: REVISOR DE CUENTAS

UBICACION: Sección de Fenecimiento

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Fenecimiento

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Determinar a través del análisis de cuentas recibidas y por medio de la percepción directa de los comprobantes y demás documentos anexos, si son auténticos, si sus valores son correctos y si son iguales en cantidades a los señalados en la respectiva cuenta.

FUNCIONES:

1. Constatar la numeración impresa en todos y cada uno de los comprobantes para determinar su autenticidad.
2. Revisar las sumas parciales y totales de las cuentas, como las de los respectivos comprobantes.
3. Constatar que las copias de los comprobantes anulados estén acompañadas de los originales.

162

4. Constatar a través de los extractos bancarios que hacen parte de la documentación anexa a la respectiva cuenta, que quede debidamente conciliada con dicha cuenta.

5. Informar a su superior cualquier novedad que se aparezca en el ejercicio de su cargo.

6. Las demás funciones inherentes al cargo.

163

TITULO DEL CARGO: FENECEDOR

UBICACION: Sección de Fenecimiento

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Fenecimiento

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Liquidar y establecer la verdadera situación contable de las cuentas llegadas para estudio de la Sección en los comprobantes y demás documentos que estén anexados.

FUNCIONES:

1. Comprobar la exactitud de todas las operaciones contables efectuadas por el Revisor.
2. Elaborar y autenticar con su firma el certificado de liquidación de la respectiva cuenta.
3. Elaborar los auto de observación señalando los glosos a que diera lugar.
4. Elaborar los autos de fenecimiento.

264

5. Elaborar los paz y salvo referentes a la respectiva cuenta.

6. Las demás funciones inherentes al cargo.

TITULO DEL CARGO: AUDITOR ANTE DEPENDENCIA E INS  
TITUTOS DESCENTRALIZADOS MUNI  
CIPALES

UBICACION: Sección de Auditoría

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Controlar a través de la percepción directa de documentos recibidos, formas, formularios municipales, el desarrollo de las políticas y estrategias señaladas por el Contralor Municipal, con el fin de salvaguardar el uso correcto del tesoro público.

FUNCIONES:

1. Revisar cuidadosa y oportunamente los recibos de ingresos y egresos municipales que se expiden en la Tesorería, Valorización, Promotora de Turismo, Hacienda, Almacén y demás dependencias que le sean asignadas por el Contralor.

166

2. Auténticar con su firma todos los recibos de ingresos y egresos y demás documentos expedidos en las diferentes dependencias municipales que se le asigne.

3. Informar al Contralor las anomalías que se presenten en el ejercicio de su cargo.

4. Las demás funciones inherentes al cargo.



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
F. 6. 1963  
Universidad de Carabobo

167

TITULO DEL CARGO: REVISOR ANTE HACIENDA MUNICIPAL

UBICACION: Sección de Auditoría

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Controlar a través de la percepción directa que los documentos liquidados por Hacienda Municipal estén en completo orden y de conformidad con las normas fiscales.

FUNCIONES:

1. Revisar oportunamente las liquidaciones hechas por Hacienda Municipal.
2. Verificar que dichas liquidaciones sean correctas teniendo en cuenta los tipos, categorías, inventarios de los establecimientos.
3. Verificar que los gravámenes establecidos correspondan a los señalados por los Acuerdos de Presupuesto.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE INTERVENTORIA

UBICACION: Sección de Interventoría

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Supervisar las obras que ejecuta el Municipio con el fin de que ellas se desarrollen de conformidad con las condiciones, especificaciones, precios y cantidades pactadas en los respectivos contratos firmados por el Alcalde Municipal y refrendados por la Contraloría.

FUNCIONES:

1. Supervisar ante el sitio de la obra y por percepción directa de la misma, si los trabajos se están ejecutando con el contrato celebrado.
2. Autenticar con su firma las actas parciales y definitivas de liquidaciones de obras.
3. Supervisar que los materiales presupuestados se usen



en la ejecución de la obra y que sean las calidades especificadas en el contrato.

4. Autenticar con su firma las actas de entrega y recibo definitivo de la obra realizada.

5. Supervisar que los valores colocados por el contratista de la obra sean iguales a los pactados en el contrato.

6. Informar al Contralor cualquier novedad que se presente en el ejercicio del cargo.

7. Supervisar el programa de trabajo con el fin de que la obra se realice dentro del plazo señalado.

8. Las demás funciones inherentes al cargo.

170

TITULO DEL CARGO: INSPECTOR DE OBRA

UBICACION: Sección de Interventoría

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Interventoría

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Colaborar con el Jefe de Interventoría en la inspección de la obra que se ejecute en el Municipio contratada por el Ejecutivo.

FUNCIONES:

1. Trasladarse al lugar de la obra para inspeccionar los trabajos que se realicen y de conformidad con las instrucciones recibidas del Jefe de la Sección.
2. Inspeccionar en el sitio de la obra los materiales en sus cantidades y calidades.
3. Hacer todas y cada una de las medidas de cantidades de obra que ordene el Jefe de la Sección.

171

4. Informar al Jefe de la Sección cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

172

TITULO DEL CARGO: DEMARCADOR

UBICACION: Sección de Interventoría

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Interventoría

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Señalar el sitio donde ha de ejecutarse la obra contratada por el Municipio.

FUNCIONES:

1. Conocer los planos y especificaciones de la obra que se va a realizar.
2. Localizar el lugar señalado para la obra a realizar.
3. Hacer las medidas en el sitio determinado para la obra, de conformidad con los planos aprobados por la oficina de Planeación Municipal.
4. Informar al superior cualquier novedad que se presente en el ejercicio del cargo.

123

TITULO DEL CARGO: JEFE DE INTERVENTORIA DE BIENES MUNICIPALES

UBICACION: Sección de Interventoría

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Supervisar las políticas y estrategias señaladas por la Contraloría Municipal con el fin de controlar los bienes municipales.

FUNCIONES:

1. Organizar el inventario con el fin de conocer todos y cada uno de los bienes municipales conformados por bienes raíces, muebles, inmuebles, equipo, vehículos, equipo de oficina, enseres que hacen parte del patrimonio municipal.
2. Organizar el kárDEX contentivo de la tarjetería, clasificándolo en código, grupo, subgrupos, que sean necesarios para la exacta localización de todos y cada uno de

174

los bienes del Municipio.

3. Hacer la inspección en las diferentes oficinas y dependencias municipales con el fin de procurar que los bienes de propiedad municipal se incluyan en el inventario general del Municipio.

4. Supervisar el buen manejo del kárdex.

5. Controlar en las respectivas tarjetas todos y cada uno de los bienes municipales, sus valores, con el fin de conocer el valor del patrimonio municipal.

6. Ingresar al kárdex las nuevas adquisiciones de bienes municipales.

7. Egresar del kárdex las bajas de bienes municipales.

8. Supervisar el trabajo en el kárdex de inventarios realizado por el personal bajo el cargo.

9. Informar al Contralor Municipal cualquier novedad que se presente en el ejercicio de su cargo.

10. Las demás funciones inherentes al cargo.

125

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KÁRDEX DE INVENTARIO DE BIENES MUNICIPALES

UBICACION: Sección de Inventario

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Inventarios

PERSONAS ACARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Operar el kárdex de inventarios de bienes municipales.

FUNCIONES:

1. Anotar en todas y cada una de las casillas de las respectivas tarjetas los datos relacionados con los diferentes bienes municipales que entren o salgan de inventario.
2. Hacer las respectivas anotaciones de nuevos bienes o de las bajas de bienes causadas por ventas, donaciones, deterioros; ordenadas por la autoridad competente.
3. Informar a su superior inmediato cualquier novedad que se presente en el ejercicio del cargo.

126

TITULO DEL CARGO: JEFE DE ARCHIVO

UBICACION: Contraloría Municipal

SUPERIOR INMEDIATO: Contralor Municipal

PERSONAS A CARGO: Si

OBJETIVOS DEL CARGO:

Organizar y supervisar el archivo en general.

FUNCIONES:

1. Supervisar que los documentos públicos contables y de carácter fiscal del Municipio, sean archivados en los sitios, grupo, de conformidad con el código pre-establecido.
2. Ordenar las copias solicitadas de documentos y comprobantes por el público en general con la autorización del contralor y autenticadas con su firma.
3. Procurar que las distintas dependencias municipales envíen a la Sección las copias de los documentos que inciden en el control fiscal del Municipio.



127

4. Responder por el orden del archivo y mantenimiento del equipo a su cargo.

5. Las demás funciones inherentes al cargo.

138

TITULO DEL CARGO: ARCHIVADOR

UBICACION: Dependencia asignada

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe Sección respectiva

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Revisar y archivar la nómina de pago y los documentos recibidos de las demás dependencias.

FUNCIONES:

1. Revisar y archivar los documentos enviados por las distintas dependencias municipales.
2. Responsabilizarse por el orden interno y mantenimiento del equipo a su cargo.
3. Las demás funciones inherentes al cargo.

179

TITULO DEL CARGO: ASEADORA

UBICACION: Servicios Generales

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe de Servicios Generales

PERSONAS A CARGO: No

OBJETIVOS DEL CARGO:

Mantener la institución en perfecto estado de limpieza.

FUNCIONES:

1. Efectuar las labores de aseo tales como trapear, sacudir, barrer, limpiar los servicios sanitarios, etc.
2. Movilizar los recipientes de basura a los sitios establecidos.
3. Responder por el adecuado uso de los materiales de aseo.
4. Las demás funciones inherentes al cargo.

#### 4. FACTORES Y GRADOS COMUNES A TODOS LOS CARGOS

##### 4.1 DEFINICION DE LOS FACTORES COMUNES

Desde el punto de vista laboral, algunos autores definen el factor como "las características esenciales que determinan los diferentes grados de cuantificación necesarios para llevar a cabo una labor".

Del universo de cargo determinamos los factores comunes, los agrupamos así:

##### 4.1.1 Habilidad

##### 4.1.1.1 Educación

Determina los conocimientos básicos necesarios para de desempeñar efectivamente un cargo.

##### 4.1.1.2 Experiencia

Se especifica el tiempo mínimo que la persona necesita para familiarizarse con el cargo para desempeñarlo a satisfacción; ésta la puede adquirir dentro o fuera de la empresa.

4.1.1.3 Iniciativa

Este factor mide el grado que necesita el cargo en cuanto a capacidad de análisis, adoptar decisiones y planificar el trabajo de la Sección por parte de la persona.

4.1.2 Responsabilidad

4.1.2.1 Por informes y registros

Determina la responsabilidad o deber de presentar informes escritos o registros.

4.1.2.2 Por supervisión

Este factor mide el grado de responsabilidad no solo por el trabajo del cargo, sino también por la de otros.

4.1.2.3 Por manejo de equipos y útiles

Mide el grado de responsabilidad que implica tener a su cargo maquinaria, equipo, que estén al cuidado de quien

182

desempeñe el cargo, responsabilidad que debe ser definida por escrito.

#### 4.1.2.4 Por contacto con el público

Determina la frecuencia y el tipo de relaciones con personas dentro y fuera de las dependencias administrativas.

#### 4.1.2.5 Por manejo de dinero y títulos convertibles en dinero

Determina la responsabilidad en el manejo de dinero o valores.

#### 4.1.3 Esfuerzo

##### 4.1.3.1 Mental y visual

Este factor tiene en cuenta el grado de concentración y memorización, inteligencia mínima, esfuerzo visual mínimo para el desempeño del puesto.

##### 4.1.3.2 Físico

Determina los grados mínimos de energía agotada tales como: sentado, de pie, brazos extendidos, caminando, incli

nado, sujetando o cargando, movimiento de palancas, empujando o halando y otros que demanden desgastes físicos de quienes ejercen la acción.

4.1.4 Condiciones ambientales

Consideramos en este factor el grado general de las condiciones del ambiente físico en que se desarrolla el trabajo en cuanto a su iluminación, ventilación, orden y limpieza, calor, ruidos, frío, humedad y demás factores que puedan incidir directa o indirectamente en el grado de comodidad o insatisfacción en que se desarrolla el trabajo.

4.1.5 Riesgos

Este factor describe los riesgos a los cuales está expuesto el trabajador en el desempeño del cargo, tales como: accidentes, atracos o enfermedades profesionales.

**4.2 DEFINICION DE LOS GRADOS COMUNES**

En armonía con la definición del factor deben ir los grados; éstos miden la intensidad de aplicación del factor considerado, es decir, la definición de los grados comunes se hace de acuerdo con los tipos de factores escogidos y debe reunir cuidados importantes, tales como: ser

claros, precisos y adecuados.

Algunas veces es relativamente fácil llegar a definiciones precisas; en particular cuando la intensidad en que éstos presenten el factor considerado fuese apreciado con la ayuda de una medida cuantitativa; ejemplo: número de años de educación, experiencia, etc.

Todos los factores deben tener cierto número de grados, que son los que van a permitir la evaluación de los diferentes cargos; además, se determina la importancia para cada factor.

El número de niveles o grados está determinado por la certificación que proporciona el análisis de los cargos. En algunos casos bastarán tres o cuatro grados para aplicar en propiedad el factor. En otros casos, estos grados de exigencia serán mucho más variables y convendrá entonces establecer un número mayor.

Dado lo anterior, las definiciones de factores y grados para nuestro estudio quedan así:



Cargos administrativos

Factor	Grado	Descripción
Habilidad		
1. Educación	1	Cargos que requieren educación primaria completa.
	2	Cargos que requieren de estudios de comercio
	3	Cargos que requieren bachillerato clásico y técnico o comercial
	4	Cargos que requieren carreras intermedias
	5	Cargos que requieren título universitario
2. Experiencia	1	Cargos que no es necesario poseer experiencia
	2	Cargos que requieren menos

Factor	Grado	Descripción
		de un mes de experiencia.
	3	Cargos que requieren de uno a tres meses de experiencia
	4	Cargos que requieren de tres a seis meses de experiencia
	5	Cargos que requieren de seis a 12 meses de experiencia
	6	Cargos que requieren más de un año de experiencia
3. Iniciativa	1	Cargos que necesitan instrucciones precisas
	2	Cargos en los cuales se adoptan decisiones rutinarias
	3	Cargos que exigen decisiones no rutinarias y criterios

Factor	Grado	Descripción	
Responsabilidad	1	rios propios	
	1. Por informes o registros	2	Cargos en los que no es necesario presentar informes y registros escritos
	3	Cargos en que es necesario presentar informes y registros escritos	
2. Supervisión	3	Cargos en los que hay que rendir informes escritos sobre personal, actividades de operaciones que hacen a nombre de la Tesorería y Contraloría Municipales de Cartagena	
	1	Responde únicamente por sus propias actividades	
2	Dirige y supervisa las ac		

Factor	Grado	Descripción
		tividades de uno a cuatro empleados
	3	Responde por la supervisión de cinco a nueve empleados
	4	Responde por la supervisión de 10 o más empleados
3. Por manejo de equipos y útiles	1	Cargos en que no responden por equipos y útiles de oficina
	2	Cargos en que responden por el manejo de equipos y útiles de oficina
	3	Cargos en que responden por equipos y útiles de oficinas especiales
4. Contacto con el público	1	Cargos que no requieren contacto con el público

Factor	Grado	Descripción
	2	Cargos en donde el contacto con el público es ocasional
	3	Cargos que requieren permanente contacto con el público
5. Por manejo de dinero y valores	1	Cargos en los que no se maneja dinero
	2	Cargos en los que se maneja dinero hasta 100 mil pesos
	3	Cargos en los cuales la responsabilidad monetaria es de 100 mil pesos hasta un millón de pesos
	4	Cargos en los que responden monetariamente por más de un millón de pesos

190

Factor	Grado	Descripción	
Esfuerzo			
	1. Mental y visual	1	Cargos que necesitan poca concentración mental y visual
		2	Cargos que exigen concentración mental y atención visual
		3	Cargos que exigen intensa concentración mental y atención visual
2. Físico		1	Cargos cuya exigencia física es mínima
		2	Cargos que requieren es fuerza físico ligero o posición incómoda
		3	Cargos que exigen gran es fuerza físico

Factor	Grado	Descripción
Condiciones ambientales	1	Cargos que presentan condiciones ambientales normales
	2	Cargos que presentan condiciones ambientales anormales
Riesgos	1	Cargos en los cuales el riesgo es mínimo
	2	Cargos en los cuales hay posibilidad de accidentes o enfermedades
	3	Cargos en los cuales hay posibilidades de accidentes o enfermedades graves.

## 5. ESPECIFICACIONES DE LOS CARGOS

### 5.1 OBJETIVOS

La especificación de cargos comprende, además de lo establecido en el Capítulo 3, los factores y grados para que el cargo sea eficientemente desempeñado. Se ha definido como "la exposición por escrito de las funciones, características y otros requisitos mínimos para desempeñar bien el cargo".

La especificación de los cargos es una ayuda para una mejor descripción de éstos y para poder distinguir más claramente un cargo de otro.



TITULO DEL CARGO: TESORERO MUNICIPAL

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses.

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

- 1. Rendir informes y registros escritos sobre personal, actividades, operaciones que se hacen a nombre de Tesorería Municipal.
- 2. Responde por la supervisión de 10 ó más empleados.
- 3. Responde por equipos y útiles de oficina.
- 4. Contacto permanente con el público.
- 5. Responde por más de un millón de pesos.

ESFUERZO:

Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

194

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes (atracos)

TITULO DEL CARGO: SECRETARIA EJECUTIVA

EDUCACION: Carreras intermedias en Técnicas de Oficina.

EXPERIENCIA: Mayor de un año en cargos similares.

INICIATIVA: Adoptar decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde por equipos y útiles de oficina.

2. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: MECANOGRafa

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Necesita instrucciones precisas.

RESPONSABILIDAD:

1. Manejo de equipo y útiles de oficina

2. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

197

TITULO DEL CARGO: SUBTESORERO MUNICIPAL

EDUCACION: Título Universitario

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Rendir informes y registros escritos sobre personal, actividades, operaciones que se hacen a nombre de Tesorería Municipal.
2. Responde por la supervisión de 10 ó más empleados.
3. Responde por equipos y útiles de oficina.
4. Contacto permanente con el público.
5. Responde por más de un millón de pesos.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

198

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes (Atracos)

TITULO DEL CARGO: SECRETARIO GENERAL

EDUCACION: Estudios universitarios

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Rendir informes escritos a su supervisor inmediato.
- 2..Responde por la supervisión de más de 10 empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: CAJERO PRINCIPAL

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: Más de un año

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al superior inmediato.

2. Supervisa de cinco a nueve empleados.

3. Responde por equipos y útiles de oficina especiales.

4. Contacto ocasional con el público.

5. Responde por más de un millón de pesos.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual.  
Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes graves (Atracos)



201

TITULO DEL CARGO: CAJERO AUXILIAR PAGADOR

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por manejo de equipo y útiles de oficina.
3. Permanente contacto con el público.
4. Responde monetariamente por más de un millón de pesos.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes graves.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CAJA DE TESORERIA

EDUCACION : Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: : 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipo y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: TENEDOR DE LIBRO DE BANCO DE TESORERIA

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias.

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipo y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

204

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD DE TESORERIA

EDUCACION: Título universitario

EXPERIENCIA: Más de un año

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al superior inmediato.
2. Responde por la supervisión de más de 10 empleados.
3. Responde por el manejo de equipo y útiles de oficina.
4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.

2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mjnimos.

206

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE LIQUIDADOR DE NOMINA

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias.

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico común

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: LIQUIDADOR DE NOMINA

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde por la supervisión de uno a cuatro empleados.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales.

RIESGOS: Mínimos

208

TITULO DEL CARGO: JEFE DE RECAUDACION

EDUCACION: Carrera intermedia

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al superior inmediato.
2. Responde por la supervisión de cinco a nueve empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.



TITULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE RECIBOS

EDUCACION: Estudios de Comercio.

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

210

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO DE TESORERIA.

EDUCACION: Bachillerato Técnico Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Dirige y supervisa las actividades de uno a cuatro em-  
pleados.

2. Responde por equipos y útiles de oficina.

3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual.  
Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE TESORERIA.

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual.  
Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: RECAUDADOR DE IMPUESTOS VEHICULO

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual.  
Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



TITULO DEL CARGO: REPARTIDOR DE RECIBOS

EDUCACION: Bachillerato Clásico

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Contacto permanente con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico Ligeró.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE ALMOTACEN

EDUCACION: Carrera intermedia

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos a su superior in mediato.

2. Responde por la supervisión de más de 10 empleados.

3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina especiales.

4. Contacto permanente con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

215

TITULO DEL CARGO: SUPERVISOR DE ALMOTACEN

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes a su superior inmediato.
2. Responde por la supervisión de 10 ó más empleados.
3. Responde por manejo de equipos.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico  
mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: AGENTE VISITADOR DE ALMOTACEN

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde Únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 3. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidente y enfermedades.



217

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CARTERA

EDUCACION: Carrera Intermedia

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al superior inmediato.
2. Responde por la supervisión de cinco a nueve empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico: ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



MINISTERIO DE ECONOMIA  
SECRETARIA DE ECONOMIA  
DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA

218

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CARTERA

EDUCACION: Estudios de comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.

2. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales.

RIESGOS: Mínimos.

219

TITULO DEL CARGO: CITADOR-COBRADOR

EDUCACION: Estudios de Bachillerato

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.

2. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Accidentes y enfermedades.

220

TITULO DEL CARGO: JEFE DE EJECUCIONES FISCALES

EDUCACION: Estudios universitarios

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes escritos al jefe inmediato.
2. Responde por la supervisión de cinco a nueve empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.



TITULO DEL CARGO: ABOGADO CONSULTOR

EDUCACION: Estudios universitarios

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias decisiones.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

Riesgos: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE SERVICIOS GENERALES

EDUCACION: Carrera intermedia

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

- 1. Presenta informes escritos a su superior inmediato.
- 2. Dirige y supervisa de cinco a nueve empleados
- 3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: CHOFER  
EDUCACION: Primaria completa  
EXPERIENCIA: 6 - 12 meses  
INICIATIVA: Decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Maneja equipos

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Accidentes o enfermedades graves

224

TITULO DEL CARGO: CELADOR PORTERO

EDUCACION: Primaria completa

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Necesita instrucciones precisas

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Maneja equipos especiales.
3. Contacto permanente con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico Ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Accidentes y enfermedades graves.



225

TITULO DEL CARGO:

ASEADORA

EDUCACION:

Primaria completa

EXPERIENCIA:

Menos de un mes

INICIATIVA:

Necesita instrucciones precisas

RESPONSABILIDAD:

Manejo de útiles de aseo

ESFUERZO: Mental y visual poco. Físico ligero.

RIESGOS: Posibilidad de accidentes y enfermedades.

226

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE COCINA.

EDUCACION: Primaria completa

EXPERIENCIA: Menos de un mes

INICIATIVA: Necesita instrucciones precisas

RESPONSABILIDAD:

Manejo de útiles de cocina.

ESFUERZO: Mental y visual poco. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidad de accidentes y enfermedades.

TITULO DEL CARGO: MENSAJERO

EDUCACION: Bachillerato Clásico

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual Físico libre.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Accidentes o enfermedades.

228

TITULO DEL CARGO:                    CONTRALOR MUNICIPAL

EDUCACION:                            Título Universitario

EXPERIENCIA:                         6 - 12 meses

INICIATIVA:                         Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Rendir informes y registros escritos sobre personal, actividades, operaciones, que se hacen a nombre de la Contraloría Municipal.
2. Responde por la supervisión de 10 o más empleados.
3. Responde por equipos y útiles de oficina.
4. Contacto permanente con el público.
5. Responde por más un millón de pesos.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínicos.

TITULO DEL CARGO: SUBCONTRALOR

EDUCACION: Título universitario

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presenta informes y registros escritos sobre personal, actividades de operaciones que hacen a nombre de la Contraloría.

2. Supervisa más de 10 empleados.

3. Responde por equipos y útiles de oficina.

4. Contacto permanente con el público.

5. Responde por más de un millón de pesos.

ESFUERZO: Concentración mental y visual. Exigencia física mínima.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
Fernández de Madrid  
Universidad de Cartagena

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTROL PREVIO

EDUCACION: Carrera intermedia

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presenta informes escritos y registros al jefe inmediato,
2. Supervisa de cinco a nueve empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE CONTROL PREVIO

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Maneja equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD DE CONTRALORIA

EDUCACION: Estudios universitarios

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al Contralor Mpal.
2. Responde por la supervisión de más de 10 empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: ANALISTAS DE COMPROBANTES DE INGRESOS

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias.

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

236

TITULO DEL CARGO: ANALISTA DE COMPROBANTES DE EGRESOS

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias.

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.

2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

237

TITULO DEL CARGO: TENEDOR DE LIBROS DE BANCO DE  
CONTRALORIA

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto con el público ocasionalmente.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual Físico  
Tigero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: JEFE DE VISITADORES

EDUCACION: Estudios universitarios

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes y registros escritos al Contralor.
2. Responde por la supervisión de más de 10 empleados.
3. Responde por el manejo de equipo y útiles de oficina.
4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: CENSOR DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

EDUCACION: Bachillerato Clásico

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 3. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

240

TITULO DEL CARGO: VISITADOR

EDUCACION: Bachillerato Clásico

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual Esfuerzo ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



241

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO DE CONTRALORIA

EDUCACION: Bochillerato Técnico Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Dirige y supervisa las actividades de uno a cuatro empleados.
2. Responde por equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimo

242

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO DE CONTRALORIA

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto con el público ocasional.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico  
mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

243

TITULO DEL CARGO: VISITADOR DE ESPECTACULOS PUBLICOS

EDUCACION: Bachillerato clásico

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades..
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Posibilidades de accidentes.

244

TITULO DEL CARGO: OFICIAL DE KARDEX Y PRESTACIONES SOCIALES.

EDUCACION: Bachillerato Técnico Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Se adoptan decisiones rutinarias.

RESPONSABILIDAD:

1. Dirige y supervisa las actividades de uno a cuatro empleados.
2. Responde por equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Intensa concentración mental y atención visual.  
Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

245

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE PRESTACIONES SOCIALES

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES; Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: JEFE DE FENECIMIENTO

EDUCACION: Carrera Intermedia

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presenta informes y registros escritos al Contralor
2. Dirige y supervisar las actividades de uno a cuatro empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Permanente contacto con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

247

TITULO DEL CARGO: REVISOR DE CUENTAS

EDUCACION: Estudios de comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto con el público ocasional

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
Fernández de Madrid  
Universidad de Cartagena

TITULO DEL CARGO: FENECEDOR

EDUCACION: Bochillerato Comercial

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
- 3. Contacto con el público ocasional.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos



249

TITULO DEL CARGO: AUDITOR ANTE DEPENDENCIAS E INSTI  
TUTOS DESCENTRALIZADOS MUNICIPALES

EDUCACION: Carrera Intermedia

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Contacto con el público ocasional.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico  
ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

250

TITULO DEL CARGO: REVISOR ANTE HACIENDA MUNICIPAL

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades,
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto con el público ocasional.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

251

TITULO DEL CARGO: JEFE DE INTERVENTORIA

EDUCACION: Título universitario

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presenta informes y registros escritos.
2. Dirige y supervisa las actividades de uno a cuatro empleados.
3. Responde por equipos y útiles de oficina.
4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos.

TITULO DEL CARGO: INSPECTOR DE OBRAS

EDUCACION: Cvrrera intermedia

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Decisiones no rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

- 1. Responde únicamente por sus propias actividades.
- 2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

253

TITULO DEL CARGO: DEMARCADOR

EDUCACION: Carrera Intermedia

EXPERIENCIA: Un año

INICIATIVA: Instrucciones precisas

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico  
ligero.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

254

TITULO DEL CARGO: JEFE DE INVENTARIO DE BIENES MUNICIPALES

EDUCACION: Carrera intermedia

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones rutinarias y criterios propios.

RESPONSABILIDAD:

1. Presenta informes y registros escritos.
2. Dirige y supervisa las actividades de uno a cuatro empleados.
3. Responde por equipos y útiles de oficina.
4. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

255

TITULO DEL CARGO: AUXILIAR DE KARDEX DE INVENTARIO  
DE BIENES MUNICIPALES

EDUCACION: Bachillerato Comercial

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina
3. Contacto ocasional con el público.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico  
mínimo.

CONDICIONES AMBIENTALES: Normales

RIESGOS: Mínimos

TITULO DEL CARGO: JEFE DE ARCHIVO

EDUCACION: Carrera intermedia

EXPERIENCIA: 6 - 12 meses

INICIATIVA: Decisiones rutinarias y registros concretos.

RESPONSABILIDAD:

1. Presentar informes escritos.
2. Responder por la supervisión de uno a cuatro empleados.
3. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
4. Contacto con el público ocasional.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico mínimo.

RIESGOS : Mínimos.



257

TITULO DEL CARGO: ARCHIVADOR

EDUCACION: Estudios de Comercio

EXPERIENCIA: 3 - 6 meses

INICIATIVA: Adopta decisiones rutinarias

RESPONSABILIDAD:

1. Responde únicamente por sus propias actividades.
2. Responde por el manejo de equipos y útiles de oficina.
3. Contacto con el público ocasional.

ESFUERZO: Concentración mental y atención visual. Físico, mínimo.

RIESGOS: Mínimos

## 6. EVALUACION DE CARGOS

La valoración de cargos puede definirse como el proceso de determinar la importancia de cada trabajo en relación con los demás de una organización. La valoración propiamente dicha presupone el haber obtenido una información detallada referente a los trabajos y la elaboración de las descripciones de los mismos.

Entre los objetivos más importantes de un programa de valoración de trabajos pueden mencionarse los siguientes:

1. Proporcionar criterios para la fijación de salarios

Proporciona una base definida indiscutible para fijar con mayor justicia y equidad la remuneración que cada trabajo debe recibir.

2. Servir de base para las negociaciones con el sindicato

Permite llegar más fácilmente a unas bases de acuerdo en

las discusiones laborales con los trabajadores o con los sindicatos.

3. Proporcionar información

Proporcionar la información necesaria para medir y controlar con mayor exactitud los costos de mano de obra, para presupuestar aumentos de producción o ensanches en cuanto se refiere a personal, etc.

4. Elevar la moral de los empleados

Estableciendo principios claros, técnicos e imparciales para la determinación de los salarios para cada cargo; se puede elevar la moral de los empleados y lograr un estímulo efectivo.

5. Facilitar la revisión

Facilita la revisión periódica de la estructura de sueldos y salarios de la organización.

**6.1 METODOS DE EVALUACION**

Para llevar a cabo la evaluación de cargos existen unos sistemas que enunciaremos a continuación:

- Sistema de jerarquización
- Sistema de clasificación por categorías
- Sistema de comparación de factores

Estos no son frecuentemente usados en la mayoría de las empresas, por lo tanto, los enunciaremos brevemente.

Explicando a continuación (numeral 6.2) el método de evaluación por puntos, que es quizás el más utilizado por las diferentes empresas de carácter público y privado, pero de manera especial por aquellas de mediano y gran tamaño. Este método es el más utilizado de los analíticos y no analíticos por ser menos engorroso y porque analiza el cargo en todas sus partes componentes.

#### 6.1.1 Sistema de jerarquización

##### 6.1.1.1 Definición

Consiste en clasificar los trabajos en orden de importancia de los mismos. El sistema se caracteriza por no ser analítico ni cuantitativo. Los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponer y mediante comparación de uno con otro se establece una ordenación que va desde el que tiene mayor importancia hasta el de menor valor.

Para llevar a cabo el sistema de jerarquización algunas empresas prefieren que la ordenación sea hecha por un solo individuo. Esta forma presenta la ventaja de que la clasificación puede hacerse con mayor rapidez y unidad de criterio.

Cuando se utiliza este procedimiento se escribe en una tarjeta el nombre de cada trabajo y una breve descripción del mismo.

Cada calificador recibe un juego completo de tarjetas, una por cada trabajo que debe calificar. La descripción se estudia, se analiza y se determinan las diferencias que existen entre los trabajos. El calificador establece cuál trabajo de la serie presenta requisitos mínimos en cada uno de los criterios empleados para la comparación, colocando este trabajo en el lugar más bajo de la calificación. En seguida, se determina el trabajo que representa los requisitos inmediatamente superiores al anterior y lo coloca a continuación del trabajo precedente. Se procede en la misma forma con todos los demás trabajos colocándolos en su posición correcta de acuerdo con la relación que tengan los otros puestos que se califican.

#### 6.1.1.2 Ventajas del método de jerarquización

1. El sistema es fácil de entender.
2. Es sencillo de aplicar.
3. Es poco costoso.
4. Puede hacerse rápidamente.

#### 6.1.1.3 Desventajas del método de jerarquización

1. Existe la tendencia de valorar los trabajos en base a su asignación actual o a las personas que lo realizan.
2. No se dice en qué proporción un trabajo es más importante que otro.
3. Resulta difícil encontrar calificadores familiarizados con todos los trabajos, en especial en empresas grandes, en donde la diversidad de cargos hace esta labor muy compleja.
4. Es difícil de justificar ante los empleados.
5. La jerarquización puede ser superficial puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los trabajos.

#### 6.1.2 Sistema de clasificación por categorías



BIBLIOTECA UNIVERSITARIA  
Fernández de Madrid  
Universidad de Cartagena

### 6.1.2.1 Definición

Consiste en clasificar los trabajos que se han de valorar en categorías o grados previamente establecidos.

Teniendo en cuenta las características de los trabajos desarrollados en una empresa, se fijan un cierto número de categorías o niveles en los cuales pueden quedar clasificados todos los trabajos de una organización.

La determinación de las categorías no se hace sin sujetar se a reglas técnicas determinadas sino mediante la simple apreciación de los principales grupos que se forman en las labores de una organización.

El número de clases o categorías de trabajo que se establecen dentro de un sistema de clasificación particular, podrá variar desde tres hasta 12 o más dependiendo del tipo de trabajo de la organización, estructura de la compañía, etc.

Al desarrollar cada clase de trabajo, generalmente se establecen grupos separados de clases para trabajos de oficina, de ventas, de supervisión y de fábrica.

### 6.1.2.2 Ventajas del sistema de clasificación por catego

rías

1. La valoración global de los trabajos impide comparar los factores importantes de una manera uniforme.
2. Algunos oficios pueden pertenecer parcialmente a una o varias categorías por su naturaleza y funciones.
3. Es realmente difícil la redacción de las descripciones de las categorías.
4. Es difícil de justificar ante los empleados.
5. No determina jerarquías entre los trabajadores clasificados en el mismo grado.
6. La valoración puede ser influenciada por el salario existente o por la persona que ejecuta el trabajo.

6.1.3 Sistema de comparación de factores

Consiste en clasificar los trabajos de una empresa, comparándolos con un cierto número de trabajos claves previamente determinados. Las comparaciones no se hacen en forma global sino descomponiendo a los trabajos en los factores integrantes.



265

La característica esencial de este sistema lo constituye la construcción de las escalas de valoración en términos de unidades monetarias.

En este sistema se utilizan normalmente cinco factores que se consideran fundamentales: habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad, condiciones de trabajo.

El hecho de utilizar únicamente los factores fundamentales, y que por serlo, se hallan en menor o mayor cuantía en todos los trabajos permite poder utilizar unas mismas escalas para los diferentes tipos de trabajos dentro de una misma empresa. En el proceso de construcción de las escalas hay que tener siempre en cuenta, hacer intervenir los trabajos claves de todos los tipos de trabajo que se tengan que valorar.

#### 6.1.3.1 Ventajas del sistema de comparación de factores

1. Al comparar trabajos contra trabajos en sus puntos comparables asegura un mayor grado de precisión.
2. Es consistente pues establece una relación fija entre el valor de los puestos y su remuneración.

266

3. Una vez establecida la escala para los puestos claves, la evaluación de los demás puestos es relativamente fácil.

4. La evaluación está dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

6.1.3.2 Desventajas del sistema de comparación de factores

1. El sistema es relativamente complejo y difícil de explicar a los empleados.

2. La instalación del sistema es lenta.

3. La utilización de unidades monetarias representa varios inconvenientes, ya que los salarios no permanecen constantes y por lo tanto existe el peligro de que el sistema tenga poca continuidad. Además, puede disminuir la objetividad de los evaluadores.

4. Es relativamente costoso.

5. Un cambio en las funciones de un puesto clave, puede motivar que la escala de valoración quede falseada.

**6.2 METODO DE EVALUACION POR PUNTOS**

262

Consiste en descomponer los trabajos en sus factores integrantes y, éstos a su vez, en grados. A los grados, que miden la mayor o menor intensidad con que los factores están contenidos en el trabajo, se le asigna un determinado número de puntos. Para hacer la valoración de un trabajo se determina el grado que le corresponde dentro de cada factor y la suma de los puntos da el valor en puntos del trabajo. De esta manera se obtiene una valoración en cifras que permite una ordenación sistemática para todos los trabajos.

La parte más importante del sistema de puntos la constituye indudablemente la preparación del manual de valoración. En él se especifican el número de factores y de grados. (Capítulos 4 y 5).

### **6.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO DE VALORACION POR PUNTOS**

#### 6.3.1 Ventajas

1. Reduce al mínimo la consideración de las personas que ocupan un cargo al determinar el valor de los trabajos.
2. Proporciona una mayor consistencia y precisión.

3. La puntuación de los trabajos da las diferencias relativas en términos numéricos.

4. Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchas autoridades como más confiable y válida que cualquier otro procedimiento.

6.3.2 Desventajas del método de valoración por puntos

1. La selección y definición de los factores es difícil y arbitraria.

2. La ponderación de los factores y la asignación de puntos de los grados es también difícil y arbitraria.

3. Exige considerable detalle administrativo.

**6.4 VALORACION DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA TODOS LOS CARGOS**

La ponderación de los factores constituye la parte más difícil y discutida del sistema de puntos, ya que se apoya fundamentalmente en criterios subjetivos para su determinación. En realidad no existe ninguna norma o guía exacta para hacer la ponderación de los factores.

Para determinar el valor relativo de los factores se acostumbra recurrir al buen juicio del encargado de la elaboración del manual.

Una vez determinada la ponderación de cada factor es necesario asignar puntos a cada grado.

Señalando el número total de puntos para el plan, por ejemplo 500, 1000 ó 2000. A cada factor se le adjudica la parte proporcional al peso asignado en porcentaje. Si el número total de puntos es 800 y el valor relativo de factor es 56% los puntos que le corresponden son:

$$P (\text{máx}) \frac{800 \times 56}{100} = 448 \text{ puntos}$$

Estos puntos serán los que se les conceda al grado máximo del factor:

- P(Máx) = Puntaje máximo asignado al factor.
- 800 = Número total de puntos asignados
- 56 = Peso o porcentaje asignado al factor.

Los límites de variación de los porcentajes para este estudio son:

270

Factores	Valor relativo
Habilidad	50% - 60%
Responsabilidad	20% - 30%
Esfuerzo	5% - 10%
Condiciones ambientales	1% - 5%
Riesgos	5% - 10%

La razón de la asignación de puntos a los diferentes grados puede ser una cantidad constante o variable.

Si es constante puede procederse de dos maneras distintas que son: progresión aritmética o progresión geométrica.

Hemos decidido aplicar el método por progresión aritmética.

Escogido el total de puntos a los diferentes factores en 800, se determina el puntaje para cada factor; seguido se determinan los intervalos de los valores relativos de los factores.

Para buscar el puntaje mínimo de cada grado se divide el puntaje máximo asignado al factor sobre el número de grados del mismo, así:

$$P(\text{min}) = P(\text{máx})/n$$

Donde:

$P(\text{min})$  = Puntaje mínimo asignado al factor.

$P(\text{máx})$  = Puntaje máximo asignado al factor.

$n$  = Número de grados de que consta el factor.

Teniendo en cuenta la fórmula de la progresión aritmética, conocemos la razón que se aplicará a cada grado para asignar la puntuación.

$$r = \frac{P(\text{máx}) - P(\text{mín})}{n - 1}$$

Donde:

$r$  = Razón que se aplicará para asignación de puntos a los grados.

$P(\text{máx})$  = Puntaje máximo asignado al factor ✓

$P(\text{mín})$  = Puntaje mínimo asignado al factor ✓

$n$  = Número de grados de que consta el factor. ✓

Procedemos a aplicar el método de evaluación por puntos; teniendo en cuenta que en el estudio los cargos en su totalidad son administrativos, le concedemos una mayor puntuación al factor habilidad, seguido de responsabilidad,

esfuerzo, riesgo y condiciones ambientales, así mismo los individuos en subfactores; la mayor puntuación la tiene educación, seguido de experiencia, iniciativa, manejo de dinero, informes, esfuerzo mental y visual, etc.

Quedando tabulado así:

Factores	1	2	3	4	5	6	Total
Habilidad							450
1. Educación	50	100	150	200	250		240
2. Experiencia	20	40	60	80	100	120	120
3. Iniciativa	30	60	90				90
Responsabilidad							200
1. Por informes o registros	20	40	60				60
2. Por supervisión	8	18	24	32			32
3. Por manejo de equipos y útiles	5	10	15				25
4. Por contacto con el público	7	14	21				21
5. Por manejo de dinero	18	36	54	72			72



Factores	1	2	3	4	5	6	Total
Esfuerzo							
1. Mental y visual	16	32	48				48
2. Físico	8	16	24				24
Condiciones ambientales	22	44	66				66
Total							800

**6.5 PONDERACION DE LOS FACTORES Y GRADOS PARA TODOS LOS CARGOS**

Como ya habíamos dicho en el numeral 6.4 la ponderación de los factores constituye la parte más difícil y discutida del tema de valoración por puntos.

La ponderación de factores tiene como objetivo determinar el valor relativo de cada factor dentro del grupo total. Es decir, asignada la puntuación, en nuestro estudio, de 800 puntos el factor habilidad le correspondió 450 puntos, por lo tanto su valor relativo en el grupo es del 56%, y así sucesivamente para todos los factores y subfactores.

274

Factores y subfactores	Valor	Relativo
Habilidad		56%
1. Educación	30%	
2. Experiencia	15%	
3. Iniciativa	11%	
Responsabilidad		25%
1. Por informes o registros	7%	
2. Por supervisión	4%	
3. Por manejo de equipos y útiles	2%	
4. Por contacto con el público	3%	
5. Por manejo de dinero	9%	
Esfuerzo		9%
1. Mental y visual	6%	
2. Físico	3%	
Condiciones ambientales		2%
Riesgos		8%
Total	100%	100%

225

## 6.6 HOJA MAESTRA DE VALORACION

### 1. Habilidad

- (a) Educación
- (b) Experiencia
- (c) Iniciativa

### 2. Responsabilidad

- (a) Por informe o registro
- (b) Por supervisión
- (c) Por manejo de equipo y útiles
- (d) Por contacto con el público
- (e) Por manejo de dinero y valores

### 3. Esfuerzo

- (a) Mental y visual
- (b) Físico

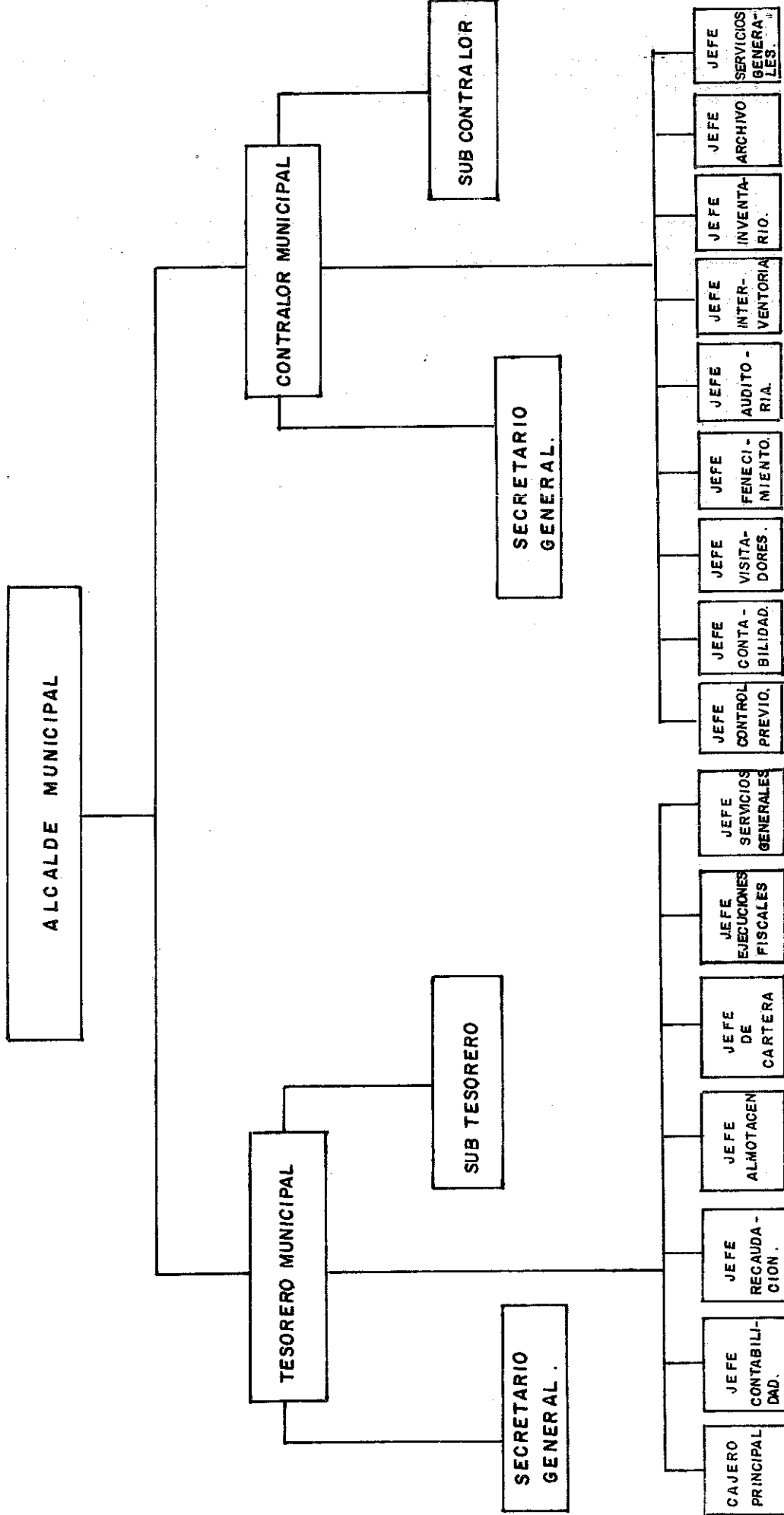
### 4. Condiciones ambientales

### 5. Riesgos

### 6. Total

7. ORGANIGRAMA PROPUESTO.

CONTRALORIA Y TESORERIA MUNICIPALES DE CARTAGENA



876

Hoja maestra de valoración=

272

Título del cargo	Factores y niveles																	
	1			2			3			4			5			6		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tesorero	250	100	90	60	32	10	21	72	32	8	6	6	44	22	22	725	479	330
Secretaría Ejecutiva	200	120	60			10	21		32	8	6	6	22	22	22	725	611	631
Mecanógrafa (o)	100	100	30	60		10	14		32	16	6	6	44	22	22	483	346	346
Subtesorero	250	100	90	60	32	10	21	72	32	8	6	6	22	22	22	624	346	346
Secretario General	250	100	90	40	32	10	21		32	8	6	6	22	22	22	546	346	442
Cajero Principal	150	120	60	40	24	15	14	72	48	16	6	6	66	66	66			
Cajero Auxiliar Pagador	100	100	60	40	8	10	21	72	32	8	6	6	66	66	66			
Auxiliar de Caja Tesorería	100	100	60		8	10			32	8	6	6	22	22	22			
Tenedor Libros Bco. Tesorería	100	100	60		8	10			32	8	6	6	22	22	22			
Jefe de Contabilidad Tesorería	250	120	90	40	32	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Auxiliar de Contabilidad	100	100	60		8	10			32	8	6	6	22	22	22			
Auxil. Liquidación de nómina	100	100	60		8	10			32	8	6	6	22	22	22			
Liquidador de Nómina	150	100	50		16	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Jefe de Recaudación	200	100	90	40	24	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Supervisor de Recibos	100	100	60		8	10			32	8	6	6	22	22	22			
Of. Kárdex Industria y Comercio de Tesorería	150	100	60		16	10	14		48	16	6	6	22	22	22			
Aux. Kárdex Industria y Comercio de Tesorería	100	100	60		8	18	14		48	16	6	6	22	22	22			
Recaudador Impuestos Vehículos	100	100	60		8	10	21		32	16	6	6	22	22	22			
Repartidor de Recibos	150	80	60		8		21		32	16	6	6	44	44	44			
Jefe de Almotacén	200	100	90	40	32	15	21		32	16	6	6	22	22	22			
Supervisor de Almotacén	150	100	60	40	32	10	21		32	8	6	6	22	22	22			
Agente Supervr. Almotacén	100	100	60		8	10	21		32	16	6	6	44	44	44			
Jefe de Cartera	200	100	90	40	24	10	21		32	8	6	6	22	22	22			
Auxiliar de Cartera	100	60	60		8		14		32	8	6	6	22	22	22			
Citador Cobrador	150	60	60		8		21		32	16	6	6	44	44	44			
Jefe de Ejecuciones Fiscales	250	100	90	60	24	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Abogado Consultor	250	100	90	40	8	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Jefe Servicios Generales	200	100	90	40	24	10	14		32	8	6	6	22	22	22			
Chofer	50	100	60		8	15	21		32	16	6	6	66	66	66			
Celador Portero	50	100	30		8	15	21		32	16	6	6	66	66	66			
Aseadora	50	40	30			10			32	16	6	6	44	44	44			

Hoja maestra de valoración (Continuación)

278

Título del cargo	Factores y niveles									
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	
Auxiliar de Cocina	50	40	30		10	16	16	6	44	212
Mensajero	150	80	60		8	32	32	6	44	417
Contralor Municipal	250	120	90	60		60	72	6	22	723
Subcontralor	250	120	90	60	32	32	32	6	22	723
Jefe de Control Previo	200	100	90	40	24	10	21	6	22	553
Auxiliar de Control Previo	150	80	60		8	10	14	6	22	390
Jefe Contabilidad Contraloría	250	100	90	40	32	10	21	6	22	611
Analista de Ingresos	150	100	60		8	10		6	22	396
Analista de Egresos	150	100	60		8	10		6	22	396
Tenedor Libros Banco de Contraloría	100	80	60		8	10	14	6	22	348
Jefe de Visitadores	250	100	90	40	32	10	14	6	22	604
Asesores Estabtec. Comerciales	150	80	60		8	10	21	6	22	405
Visitador	150	80	60		8	10	21	6	22	405
Oficial Kárdex Industria y Comercio de Contraloría	150	100	60		16	10	14	6	22	434
Auxiliar Kárdex Industria y Comercio de Contraloría	100	80	60		8	10	14	6	22	340
Visitador Espextáculos Públicos	150	100	60		8	10	21	6	44	447
Oficial Kárdex Prestaciones Sociales	150	100	60		16	10	14	6	22	434
Auxiliar Kárdex Prestaciones Sociales	100	80	60		8	10	14	6	22	340
Jefe de Feneamiento	200	100	90	40	16	10	21	6	22	545
Revisor de Cuentas	100	80	60		8	10	14	6	22	348
Feneedor	150	80	60		8	10	14	6	22	398
Auditor Institutos Descentral.	200	100	60		8	10	14	6	22	468
Revisor ante Hda. Municipal	150	80	60		8	10	14	6	22	398
Jefe de Interventoría	250	100	90	40	16	10	14	6	22	588
Inspector de Obra	200	100	90		8	10		6	22	484
Demarcador	200	100	30		8	10	14	6	22	438
Jefe Inv. Bienes Municipio	200	100	90	40	16	10	14	6	22	538
Aux. Kárdex Bienes Municipio	100	100	60		8	10	14	6	22	360
Jefe de Archivo	200	100	60	40	16	10	14	6	22	508
Archivador	100	80	60		8	10	14	6	22	340

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES.

1. Tiende el Manual de Funciones y Evaluación de Cargos de la Contraloría y Tesorería Municipales que presentamos, a conseguir que los empleados de estas dependencias tengan no sólo los conocimientos de los cargos, sino también que encuentren una guía que les permita realizar las labores propias de cada uno con eficiencia y la prestación del mejor servicio público.
2. Consideramos que en la población de cargos de la Contraloría y Tesorería Municipales, incide considerablemente el factor político que, ante el desempleo galopante que se vive en la región, encuentra en la administración pública municipal, la fuente de trabajo requerida por la comunidad que representa.
3. Aspiramos a que el el Manual de Funciones y Evaluación de Cargos propuesto, consiga que en el universo poblacional de las dependencias municipales tratadas estén las personas idóneas que, sin demeritar la influencia política, presten

con eficiencia el servicio público.

4. Presentamos, como parte integral del Manual de Funciones, no sólo la Tabla de Valoración que hemos elaborado con base en las técnicas señaladas por autoridades en la materia como Merrill R. Lott y F. García Biondi, que facilita gradualmente la selección de empleados, sino también el organigrama que señala el orden jerárquico para el mejor desarrollo administrativo municipal en la Contraloría y Tesorería.

5. Por último, el Manual de Funciones y Evaluación de Cargos que hemos elaborado se compagina con la esencia de la carrera administrativa que garantiza estabilidad de los funcionarios y eficiencia en el servicio público.

**RECOMENDACIONES**

1. La eficiencia en la prestación del servicio en la Tesorería y Contraloría Municipales, tiene como base fundamental que sus empleados conozcan sus funciones por lo que recomendamos que se dé a conocer el Manual de Funciones a los empleados de cada Sección, sea a través de Seminarios o a través de impresos.

2. Predomina en el desarrollo de labores de la Tesorería y Contraloría Municipales, la concentración mental, por lo tan



to recomendamos la independencia en Secciones y Oficinas que permitan encontrar el ambiente propicio para que el empleado no sea frecuentemente interrumpido en su trabajo.

3. Principio de la eficiencia en el ejercicio de un cargo es llevar al mismo a la persona más idónea por lo que recomendamos que la selección de la población requerida en la Tesorería y Contraloría Municipales, se ciña a los factores y grados estipulados en el Manual de Funciones.

4. Dado que el factor político tiene muy marcada incidencia en la escogencia de la población de la Contraloría y Tesorería Municipales, recomendamos que el Manual de Funciones de estas dependencias, también sea distribuido entre los Concejales con el fin de facilitarles las recomendaciones que hagan al Tesorero y Contralor Municipales.

5. El ejercicio de los cargos en la Tesorería y Contraloría Municipales está también enmarcado en leyes y códigos de carácter fiscal, por lo que recomendamos que estas dependencias promuevan cursos de capacitación con el propósito de conseguir que sus empleados no se conviertan, por ignorancia en la materia, en los primeros infringidores de las normas fiscales en el desarrollo de las labores.

**BIBLIOGRAFIA**

ALVAREZ, Augusto. (1974). Administración de Sueldos y Salarios. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá.

BARAHONA, Abel y BARAHONA, Francisco. (1982). Metodología de Trabajos Científicos. Tercera Edición. IPLER. Bogotá.

CHAVENATO, Idalberto. (1981). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. Bogotá.

FLIPPO, Edwin B. (1978). Principios de Administración de Personal. Editorial Mc Graw Hill. Latinoamericana S. A. Bogotá.

LAZARO, Víctor. (1972). Sistemas y Procedimientos. Un Manual para Negocios y la Industria. Segunda Edición. Editorial Diana. México.

ORTUETA, Ramón de Lucas. (1981). Técnicas de Dirección de Personal. Manual de Personal. Editorial Limusa. México.

ANEXO 1

FORMULARIO PARA ANALISIS DE LOS PUESTOS

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Desde cuándo?: \_\_\_\_\_

\* Qué puestos existen en la organización que son similares al que usted ocupa?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre de su Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Cómo se llama el cargo que ocupa su Jefe inmediato?: \_\_\_\_\_

\* Cuántos Jefes inmediatos tiene?: \_\_\_\_\_ Cuáles son? \_\_\_\_\_

Qué puestos ocupan esos Jefes inmediatos?: \_\_\_\_\_

Quién es el Jefe de su Jefe y qué puesto ocupa?: \_\_\_\_\_

A qué División pertenece usted?: \_\_\_\_\_

A qué Departamento?: \_\_\_\_\_

A qué Sección?: \_\_\_\_\_

\* Cuál es su horario de trabajo?: \_\_\_\_\_

Qué otros nombres podría tener su puesto?: \_\_\_\_\_

\* Cómo se relaciona su puesto con otras Divisiones o Departamentos o Secciones dentro de la organización?: \_\_\_\_\_

Para qué cree usted que exista el puesto que usted ocupa? \*

Cuánto tiempo lleva vinculado a esta organización?: \_\_\_\_\_

Escriba en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en su trabajo, indicando al frente con una "X" la periodicidad de la ejecución:

Funciones - Tareas o actividades	Tiempo diario en min.*	Diaria	Semanal	Quince nal	Mensual
1.					
2.					
3.					
4.					

285

Funciones - Tareas o actividades	Tiempo diario en min.*	Diaria	Semana nal	Quince nal	Mensual
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

\* El tiempo diario en minutos será aproximado.  
Explique detalladamente cada una de las funciones que relacionó en el punto anterior, mencionando los recursos físicos necesarios, (máquinas, vehículos, escritorios, papel, insumos, etc.).

286

Funciones o actividad	Recursos empleados
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	

Las preguntas que se formulan a continuación son para tratar de definir los requisitos necesarios para que una persona normal sea capaz de ejercer a cabalidad sus funciones.

Educación:

Indique la educación formal, que necesita una persona para desempeñar este puesto:

Años

- Ninguna \_\_\_\_\_
- Primaria \_\_\_\_\_
- Bachillerato Comercial \_\_\_\_\_
- Bachillerato Académico \_\_\_\_\_
- Bachillerato Industrial \_\_\_\_\_
- Técnico Agrícola, con especialidad en: \_\_\_\_\_
- Carrera intermedia, con especialidad en: \_\_\_\_\_
- Profesional en: \_\_\_\_\_
- Otra. Cuál?: \_\_\_\_\_
- Cursos cortos. De Qué?: \_\_\_\_\_

Experiencia:

Es la práctica permanente y consciente sobre algo, (tarea o actividad), es lo que le puede permitir aplicar sus conocimientos, inteligencia y habilidades en un trabajo específico. Se puede expresar en tiempo.

Conteste entonces cuánto tiempo de experiencia requiere una persona para cumplir con lo asignado en este puesto?

Marque con una "X".

Experiencia	Fuera de la Empresa	En la Empresa	En el puesto
Ninguna			

Experiencia	Fuera de la Empresa	En la Empresa	En el puesto
Menos de un mes			
De 1 a 3 meses			
De 3 a 6 meses			
De 6 a 12 meses			
Más de 12 meses			

**Iniciativa:**

Qué instrucciones recibe respecto a qué funciones o actividades (cómo debe ejecutarlas, dónde, con quién)?:

\_\_\_\_\_

Cada cuánto tiempo recibe dichas instrucciones?:

\_\_\_\_\_

A quién o a quienes le da instrucciones?:

\_\_\_\_\_

Cada cuánto tiempo da instrucciones?:

\_\_\_\_\_

\*Qué decisiones toma usted sin consultar y por qué?:

\_\_\_\_\_



En su opinión cuál o cuáles son las partes más complejas de su trabajo y por qué?: \_\_\_\_\_

En su opinión cuál o cuáles son las partes más sencillas de su trabajo y por qué?: \_\_\_\_\_

Su trabajo lo considera:

Trabajo	Grado mínimo	Grado medio	Grado alto	Por qué
Monótono				
Aburrido				
Agradable				
Enriquecedor				
Importante				
Un Reto				

\*Condiciones de trabajo:

Marcar con una "X" las condiciones ambientales de su trabajo.

Factores	Condiciones Ambientales		
	Normales	Regulares	Extremos
Iluminación			
Ventilación			
Olores			

Factores	Condiciones Ambientales		
	Normales	Regulares	Extremos
Polvos			
Tóxicos			
Congestión			
Calor			
Frío			
Humedad			
Ruido			
Suciedad			
Desorden			
Interior			
Al aire libre			

Actividades físicas:

Hace referencia a las posiciones, movimientos y actividades inherentes al cargo.

Actividades	Tiempo diario (en minutos)	Actividades	Tiempo diario (en minutos)
Caminar		Manejar	
Estar de pies		Hablar	
Agacharse		Oír	
Sentado		Mostrar	
Levantar		Escribir	
Llevar		Mecanografiar	

291

Actividades	Tiempo diario (en minutos)	Actividades	Tiempo diario (en minutos)
Tirar		Taquigrafiar	
Empujar		Dictar	
Halar		Cóbrar	
Empacar		Esperar	
Hablar por teléfono			
Elaborar facturas			
Elaborar comprobantes			

**Riesgos:**

Hace referencia a la probabilidad de presentarse accidentes y/o enfermedades profesionales, causadas por las condiciones y características del trabajo y de su medio.

Mencione el tipo de accidentes y de enfermedades que le puedan ocurrir por causa de su trabajo (por las características o por las condiciones de trabajo); indique además la probabilidad de ocurrencia, o las veces que cada día pueden presentársele:

---



---



---



---



---



---



---

Responsabilidad por el manejo de recursos e información:  
 Tiene usted responsabilidad directa sobre máquinas, equi-  
 pos, materiales, valores, etc., que le corresponde mane-  
 jar en su trabajo? Indíquelo en el cuadro siguiente. Los  
 daños probables expresarlos en pesos (\$)

Elementos a cargo	Breve des- cripción	Valor Aprox.	Daños Probables Parciales en pesos	Totales en pesos
Máquinas				
Equipo de oficina				
Vehículos				
Materiales				
Mercancías				
Documentos				
Materia prima				
Dinero				
Edificios				
Otros (Cuáles)				

Esfuerzo mental:

Hace referencia a la energía consumida por el trabajo de  
 la memoria, la inteligencia, la imaginación, voluntad.

Marque con una "X"

299

Esfuerzo	Ocurrencia de Aplicación		
	Rara vez	Permanente	Cuales
Las labores del cargo exigen alta concentración mental			
Las labores del cargo exigen baja concentración mental			
Las labores del cargo exigen mediana concentración mental			