



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**Tesina para optar al título de Ingeniero de Sistemas**

Propuesta de manual de funciones del departamento de  
Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

**Elaborado por:**

<b>Br. Wiston Osmar Hernández Mena</b>	<b>No Carnet: 2008-23296</b>
<b>Br. Francisco Javier Briones Sequeira</b>	<b>No Carnet: 2008-23197</b>
<b>Br. Martin Fernando López Montano</b>	<b>No Carnet: 2008-23735</b>

**Tutora: Ing. Hazzely Orozco Miranda**

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS.....	5
METODOLOGIA.....	6
Técnica utilizada para la recolección de datos.....	7
Procesamiento de instrumentos.....	10
I CAPITULO: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	13
1.1. Diagnostico situacional.....	14
1.2 Diagnóstico por divisiones.....	15
1.3 Análisis general en la Unidad de Administración Tributaria.....	25
1.4 Oportunidades de mejora y necesidades de fortalecimiento.....	27
1.5 Análisis actual de los cargos dentro de la Unidad de Administración Tributaria.....	29
1.6 Importancia del Manual de Funciones para la UAT.....	30
1.7 Diagrama de Ishikawa.....	30
1.8 Conclusión diagnóstico Unidad Administración Tributaria.....	32
II CAPUTILO: MANUAL DE FUNCIONESUNIDAD ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.....	34
2.1 Estructura del Manual de Funciones.....	35
2.2 Alcance del Manual de Funciones.....	36
2.4 Niveles jerárquicos.....	38
FICHAS OCUPACIONALES.....	45
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	83
ANEXOS.....	84



## INTRODUCCIÓN

La Alcaldía Municipal de Tipitapa, ubicada en Barrio Francisco Rojas INDUMENTASA S.A 100 varas al Norte, es la encargada de administrar los bienes públicos del municipio. Actualmente divide sus esfuerzos en 34 áreas, con un total de 280 trabajadores, dirigidos por el consejo municipal y el alcalde municipal.

El estudio se desarrolló en la unidad de Administración Tributaria (UAT), se dedica a dar seguimiento al plan tributario anual, lo que implica gestionar los cobros a los contribuyentes tanto de IBI e IMI. El área cuenta con una estimación de 32 trabajadores.

Actualmente no está documentada de ninguna forma la delimitación y división del trabajo que ejecutan los colaboradores en la UAT. Existe duplicidad de funciones, lo que genera confusión en el ambiente de trabajo, al no tener delimitadas las funciones correspondientes en los diferentes cargos de esta unidad.

El estudio tiene como propósito, elaborar una propuesta del manual de Funciones a la UAT de la Alcaldía de Tipitapa. Con lo cual se aporta una fuente de información, de tal modo, facilite a sus subordinados la correcta ejecución de las diferentes actividades y tareas propias en su cargo, estableciendo de manera clara y precisa un alcance de cada colaborador en particular.

La metodología utilizada comprende un estudio descriptivo, dentro de las fuentes de información se tiene como principal a los colaboradores de la UAT. Entre las herramientas se utiliza una serie de formatos acoplados a la necesidad de información requerida, lo anterior para una muestra de 32 colaboradores, por último la presentación de las fases del estudio abordadas.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

En el capítulo I comprende un diagnóstico situacional de la UAT, como primer punto se aborda de forma individual a cada sub-división dentro de la unidad, para comprender la situación actual con respecto a los cargos, con esto encontrar aspectos relevantes y puntuales con respecto al modelo de trabajo, gestiones y trámites realizados, Lo anterior como base para construir el análisis actual dentro de la UAT.

En el capítulo II comprende la estructura final, utilizada para la consolidación de la propuesta de manual de funciones de la unidad en estudio UAT, así mismo se describe y detalla el modelo de las fichas ocupaciones, correspondiente a los puestos.

En resumen detallar, un documento evidente y actualizado sobre los puestos, funciones y actividades desarrollados en la UAT, ordenados en forma cronológica y secuencial, así mismo la dependencia entre actividades para cumplir una función además de contribuir al cumplimiento de la misión institucional de la alcaldía.



## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La Alcaldía Municipal de Tipitapa tiene un manual de funciones genérico donde se aborda únicamente desde la estructura superior hasta el tercer nivel del organigrama, de lo que se describen los objetivos y las funciones generales del mismo.

La Unidad de Recursos Humanos proporciona un documento del perfil específico del área; contiene propiamente el propósito de la unidad dentro de la institución y especifica solamente a detalle las actividades del responsable del área y su frecuencia de ejecución, por lo cual se dedican a cumplir la función asignada a cada división, por lo cual este debe abarcar las descripción y perfil de todos los puesto acorde a la función específica de su unidad, para este caso la unidad de Administración Tributaria.

Además de no estar formalizada a través de un Manual de Funciones y requisitos que identifique el propósito del cargo y explique la necesidad de su existencia o su razón de ser dentro de la estructura y misión del área a la que pertenecen, de igual forma se desconoce el perfil educativo y ocupacional exigido por cada cargo.

Bajo este contexto, es necesario identificar claramente las tareas y actividades que se están desarrollando en los cargos junto a sus elementos; habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades. Los cuales se requieren para la ejecución satisfactoria del puesto de trabajo.

En concreto no existe antecedente para valorar si la persona es la adecuada para el puesto, lo cual puede existir el escenario del trabajador domine o no, el cargo con relación a su edad, para tener la opción de promover a otro puesto. En esta parte se debe determinar según el perfil del puesto, el ocupante es el adecuado, además valorar la posibilidad, si el puesto necesita especialización, formación o capacitación.



## JUSTIFICACIÓN

Contribuir en el desarrollo del recurso humano dentro de la unidad, a través de un elemento de gestión fundamental para planificar capacitaciones, necesidades de personal, evaluación al desempeño y control de actividades, además identificar los requerimientos aptos del personal respectivamente en cada división para fortalecer a la unidad con respecto al talento humano.

EL diseño del manual contribuye en forma técnica a establecer cada uno de los cargos, con esto mejorar significativamente la eficiencia del trabajador en el desarrollo de las actividades, por otro lado en los cargos, ayudar a un mejor desempeño funcional para beneficio de toda la unidad.

En términos generales el manual de funciones direcciona acciones que propician cambios para el mejoramiento continuo de los servicios que actualmente se ofrecen a los contribuyentes. Para organizar los puestos e identificar la estructuración en la unidad.

La unidad debe tener actualizadas la información correspondiente a sus actividades, responsabilidades y funciones en el área, describir las actividades de la UAT. En el cual destaca la definición de las responsabilidades y las funciones de los colaboradores, de forma estructurada; determinando la distribución adecuada en la asignación de actividades, de modo que mejore la productividad y eficiencia operativa en cada uno de los puestos de dicha unidad.



## OBJETIVOS

### Objetivo General

Proponer Manual de Funciones de la Unidad de Administración Tributaria de la Alcaldía de Tipitapa.

### Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la estructura organizacional de la unidad de Administración Tributaria respecto a las funciones y descripción de los puestos de trabajo.
- Elaborar propuesta de organigrama funcional para la unidad Administración Tributaria.
- Diseñar las fichas ocupacionales para cada cargo de la unidad Administración Tributaria, de acuerdo al análisis y descripción de puestos.
- Realizar estructura del Manual de funciones con la elaboración de las fichas ocupacionales para cada cargo.



## **METODOLOGIA**

### **Tipo de investigación**

El estudio realizado con respecto al tipo de investigación es descriptivo, debido a que abarca la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos, proporcionando pautas importantes en la definición de las etapas que se siguen en la presentación del proceso efectuado en la elaboración del manual de funciones. Es de tipo cualitativo con respecto a la descripción funcional de los colaboradores en relación a sus actividades diarias.

### **Fuentes de información**

Fuente de información primaria son los colaboradores existentes en la unidad, se diseñaron instrumentos, para su posterior aplicación, extracción de datos e información y tratamiento de la misma.

Fuentes de información secundaria en efecto, se obtuvo información genérica de los puestos en la unidad, y un resumen informal de las actividades a desarrollar en la unidad, este elemento de información proporcionado por el encargado de la unidad Administración Tributaria.





## Técnica utilizada para la recolección de datos

### Formato estándar

Realizada a cada uno de los puestos de trabajo, el cual tiene en cuenta los factores que son aplicables dentro del área en estudio y en el cargo en relación. Tiene dos categorías el primero aplicado a cada ocupante, con respecto al segundo es manipulado por el observador, este último en apoyo con técnica de Observación Directa.

### Fases del estudio

- A. Período de conocimiento de la empresa, estructura y funcionamiento general.
- B. Etapa de planeación.
- C. Recolección de la Información en los diferentes centros de trabajo.
- D. Documentación de las funciones para cada uno de los cargos.
- E. Análisis de las relatorías de todos los ocupantes de un mismo cargo y estandarización. El análisis implica: suprimir actividades que no agregan valor, duplicidades y reproceso.
- F. Validación de las funciones con los jefes de área.
- G. Formalización de la propuesta de Manual de Funciones y Requisitos para cada cargo y relatoría de las actividades para los contratos de Prestación de Servicios.
- H. Presentación de las propuestas de diseño de estructura para cada área funcional.
- I. Presentación de la propuesta de estructura para cada área.
- J. Documentación y entrega del estudio.



## **Universo y muestra**

La población o universo está representado en su totalidad por los colaboradores de la Alcaldía Municipal de Tipitapa, comprendido por un total de 280 colaboradores.

La muestra para el desarrollo de este estudio es la división de Administración Tributaria, dicha muestra es la base durante el período de investigación, siendo 32 colaboradores correspondientes al total de colaboradores en la unidad, proporcionado por el encargado de la unidad y verificado por medio de observación directa. *(Ver en anexo 1)*

## **Planeación y recolección de la información**

En esta etapa se diseñó, el instrumento para la recolección de información correspondiente a cada puesto y el formato definitivo para el manual de funciones y requisitos para cada cargo.

## **Diseño instrumentos de recolección**

Para realizar este estudio fue necesario el diseño de dos instrumentos.

El primer formato estandarizado, abarcando aspectos importantes en los puestos como; información básica del puesto, funciones específicas, condiciones del puesto entre otros.

Se tomaron como variables: identificación del cargo, cargo del jefe inmediato, naturaleza del cargo, descripción del cargo, funciones, educación, experiencia, habilidad mental, responsabilidades, condiciones de trabajo, esfuerzo físico y capacidad visual cada una de estas contenida en cada acápite en los formatos.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

En general el formato aplicable a los colaboradores (*Ver en anexo 2*) se compone de cuatro partes fundamentales.

### Aplicación de instrumentos de recolección

La recopilación de datos, obtenida mediante la aplicación de instrumentos se realizó mediante tres etapas, en momentos distintos para observar a la población desde varias perspectivas y contrastar sus valoraciones.

### Formato a colaboradores

Realizado a cada persona ocupante de cargo en UAT, en el lugar donde desempeña sus actividades, fue proporcionado el formato, explicado el mecanismo para proceder a rellenarlo. Estos formatos fueron aplicados por la tarde debido, en la mañana la carga de trabajo es constante, por lo cual aplicarlo en ese momento no hubiera brindado datos precisos por parte de los colaboradores, lo contrario en la tarde, solvencias de los contribuyentes, este aspecto considerarlo para la aplicación de la herramienta, con esto aportar al estudio información clara (*ver anexo 5,6*).

### Observación directa

Se hizo uso de técnica que consiste en observar atentamente el objeto de estudio (colaboradores y su entorno) para tomar información y registrar para su posterior análisis. En este se documenta cualquier hecho relevante en la UAT. Con relación a proceso, método, recurso humano, tecnológico, condiciones del área de trabajo.



### Formato para observación directa

En este caso se asistió a la UAT y dividió los días para observar a los colaboradores ejercer su función, esto para tomar en cuenta la opinión de cada investigador con respecto a su criterio con el puesto. Por lo general se observó una vez por semana a cada división.

Para este caso necesitaba ver a cada colaborador ejerciendo su función a pleno, con esto esclarecer elementos y aspectos correspondientes al cargo para su posterior evaluación mediante una tabla donde se incluyen todas las actividades realizadas en su jornada laboral.

Se realizó un formato de igual forma estandarizado (*Ver en anexo 4*), para abarcar el mayor número de aspectos, diseñado para el observador o investigador, para determinar y verificar las actividades, elementos para la realización de estas en el cargo.

### Procesamiento de instrumentos

Después de haber recopilado los datos correspondientes a los dos elementos diseñados, se realizó la organización de cada uno, en forma independiente para después hacer el análisis en conjunto entre ellos.

El caso de los formatos a colaboradores, fueron acumulados todas las tareas, datos y demás con respecto a cada puesto, para su digitalización en una hoja de Word, para tener en forma clara, ordenada y agrupada lo referente a cada puesto para su posterior análisis cuantitativo y cualitativo. El formato aplicado a los colaboradores (*Ver en anexo 5*) es digitalizado, de ahí todos los datos transcritos.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Para los formatos de observación directa, de igual forma se agruparon los datos, elementos y valoraciones, encontrados por lo investigadores y tabulados en tablas en hoja de Word, para de manera conjunta evaluarlos, con los resultados de los formatos a colaboradores. El formato manipulado por los investigadores (**Ver en anexo 6**) es digitalizado, de ahí todos los datos transcritos.

Para la comprobación se realizó una tabla (**Ver en anexo 3**), en donde se abordan los aspectos referentes a cada actividad desarrollada en UAT en donde se pide la especificación de elementos:

- ¿QUÉ HACE (Operación realizada),
- CÓMO LO HACE? (Método utilizado)
- PARA QUÉ LO HACE? (Finalidad del trabajo),
- FRECUENCIA
- TIEMPO DE DURACION

Por último para la realización de las definiciones de los cargos, considerar el procesamiento entre ambos formatos aplicados a colaboradores y el completado por los observadores. Esto funciona como verificación ante lo planteado por los colaboradores y lo observado. Una vez identificados los elementos competentes a cada cargo, se agrega una etapa de análisis o inspección en donde los investigadores, estudian cada aspecto en cada cargo de manera detallada, para evaluar la carga de actividades, medios necesarios, competencias, habilidades e identificación de riesgo aspecto concerniente a salud ocupacional.

El resultado final en cuanto al procesamiento de las herramientas, en efecto es el Manual de Funciones (**Ver CAPITULO II**) correspondiente a unidad de Administración Tributaria en Alcaldía de Tipitapa.



### Herramientas de apoyo

Para la corroboración del problema, se apoya en el diagrama de Ishikawa **ver en capítulo I** para el desarrollo del diagnóstico, centrado en los elementos planteados en el mismo, los cuales están afectando a UAT con respecto a las funciones desarrolladas en cada sub-división e involucrados.

# I CAPITULO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA





### 1.1. Diagnostico situacional

Procedimiento mediante el cual se analiza el contexto y el conjunto de variables y fenómenos que comprende un objeto de estudio determinado, con el fin de conocer su evolución histórica, determinar su realidad actual y posiblemente proyectar comportamientos futuros. Un diagnóstico permite conocer el estado del arte o estado actual de un objeto de estudio, con el propósito de usar dicha información para tomar decisiones.

Para elaborar un Diagnóstico Situacional se debe; delimitar un objeto de estudio, comprender la situación, el contexto en el que se da, identificar causas, dar cuenta de la magnitud del problema, por ultimo identificar recursos disponibles y las acciones a realizar con respecto a la situación.

El propósito del diagnóstico situacional para la UAT es identificar hechos dentro de UAT, en correspondencia a la estructuración de las divisiones específicamente la relación con el desarrollo de las actividades.

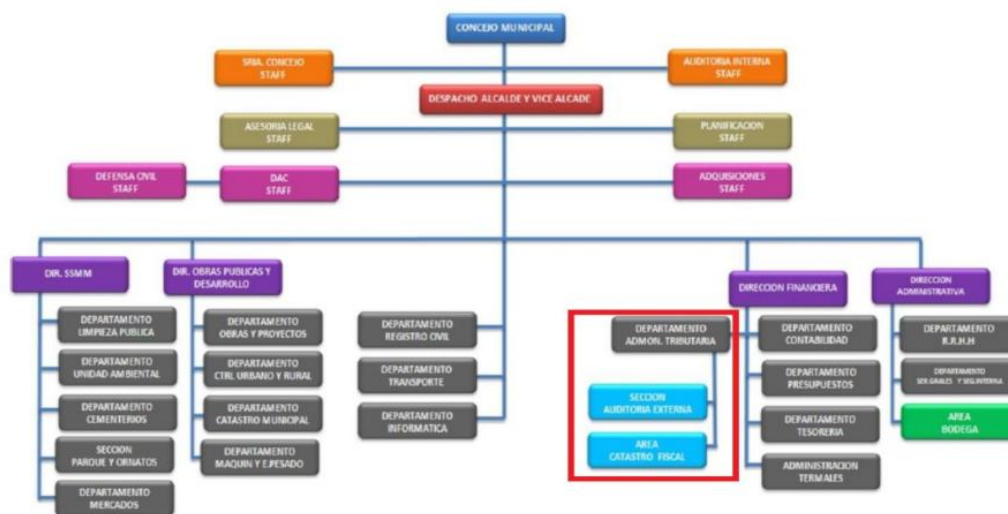


Tabla 2.1 Delimitación de la unidad a realizar el diagnostico.  
Fuente: Proporcionado por RRHH, Alcaldía de Tipitapa.





## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

En el organigrama actual de la Alcaldía de Tipitapa, en el área de estudio que es la UAT no están representadas las demás subdivisiones que posee, por lo que se refleja desorganización para la unidad y el poco personal que posee no tienen bien definidas sus funciones.

Al encontrar las causas o razones a través del estudio, se observan situaciones con oportunidades de mejora por medio de la identificación de aspectos débiles con respecto a la estructuración de los puestos del análisis realizado, los aspectos prioritarios dentro de UAT, formulados en base a la conclusión de hechos encontrados en la unidad en estudio, con ayuda de los procesos de observación y entrevista efectuados en el desarrollo del estudio en la fase de diagnóstico.

A continuación se registran algunas observaciones y hechos con respecto a la naturaleza de los cargos y los ocupantes de los mismos.

### **1.2 Diagnóstico por divisiones**

#### **1.2.1 Despacho de Administración Tributaria**

En esta subdivisión actualmente cuenta con dos personas; el encargado de la división, líder del proceso tributario, asume el rol de gestionar el área, tomar decisiones y supervisión general de las actividades en el área y relacionarse, negociar con los contribuyentes. Debido a tener responsabilidades mayores con la organización, se reúne frecuentemente con los altos cargos para dar seguimiento a sus resultados en el año, la actividad lo obliga a invertir tiempo y hacer espacio para las demás actividades en el resto de la jornada laboral, una de estas actividades, acompañar a los auditores cuando solicitan su presencia o en el caso de verificar procedimientos y métodos fiscales, esta actividad conlleva tiempo lo cual invertir tiempo en ella genera retraso en otras actividades al director.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

El asistente del director de Administración Tributaria, apoya en las labores de gestión en despacho. Realizando correctamente sus actividades y responsabilidades asignadas bajo los métodos y procedimientos establecidos, eventualmente asumiendo actividades las cuales corresponden al director, con respecto a su salario asume ser bajo con respecto al nivel que ocupa su cargo.

Audidores fiscales actualmente son dos personas designadas a realizar estas labores, ellos se encargan de auditar a empresas en términos de obligaciones tributarias al municipio; la gestión de la auditoría incluye la coordinación entre división Administración Tributaria y empresa, para aplicar los métodos fiscales y determinar impuesto tributario a pagar. Los riesgos inmersos en este cargo son, trabajar con archivos demasiados viejos o almacenados y llenos de polvo, excremento u otro, perjudicando la salud de la persona. Finalmente otro factor importante es el tacto al llegar a la empresa donde se realiza la auditoría, podría tornarse incómodo el trabajo a desarrollar.

La comunicación entre los colaboradores de esta división es de forma directa, por lo cual cada asignación o situación es tratada a manera personal, resolviendo dudas o inconvenientes para resolverlos en forma eficiente.

Los integrantes de la división, con relación a su puesto no han recibido capacitación por parte de la institución, pero han recibido otros por iniciativa personal, abarcando múltiples aspectos del puesto como de conocimientos técnicos.

**1.2.1.1 Condiciones en el puesto:** Las actuales son aceptables para desarrollar y cumplir con las actividades y procesos en la unidad, algunos elementos en el despacho se han obtenido por gestiones independientes con empresas ajenas a la alcaldía mediante donaciones, logrado obtener algunos recursos tecnológicos entre otros, como; impresoras, papelería, aire acondicionado.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Los demás son destinados por la alcaldía como; mobiliario, equipo de oficina y computadoras pero limitados.

Con respecto a la estructura de salarios, está acoplada a la responsabilidad y nivel del puesto, el encargado por estar en un nivel superior, su remuneración es mayor a sus colaboradores, de igual manera la auditora fiscal su nivel es mayor al del asistente de Administración Tributaria, este último su nivel salarial no corresponde al nivel del puesto y tomando en consideración la carga laboral por esta razón no es adecuado para esta división.

**1.2.1.2 Control y evaluación:** En resumen formalmente con respecto al control no hay algo establecido, la disposición y compromiso son fundamentales en esta parte. El único elemento tomado en cuenta es la asistencia y tiempo o jornada laboral cumplida.

La evaluación al desempeño no se realiza además de debe tomar en cuenta que no puede ser objetiva, pues no se toman en cuenta los factores medibles del cargo, si no están definidos respectivamente.

**1.2.1.3 Actividades no correspondientes:** Asistente tributario se auxilia con personal de cartera y cobro para consultar estados de cuenta, Director se encarga el mismo de gestionar el pago a contribuyentes.



### 1.2.2 División de Registro Fierro

En esta subdivisión se encuentran cuatro personas, realizan las mismas actividades, al estar en una subdivisión como esta en comparación con el resto, el tipo de manipulación de documentos está relacionado a ganadería como son: matrículas de ganado, carta de compra y venta entre otros. Entre las funciones identificadas que se ejecutan en este puesto se encuentran:

- **Matriculas de animales**
- **Carta de venta de ganado**
- **Carta de traslado**
- **Patente o sacrificio del animal**

Es importante destacar con respecto a la distribución de responsabilidades, son las mismas para todos los colaboradores del área, la diferencia es la asignación del lugar donde es desarrollada por lo que intercambian roles cuando la responsable de la subdivisión no se encuentra otro la reemplaza. En caso de estar en alcaldía, agilizan las transacciones disminuyendo el tiempo para cada una.

En la mayor parte del tiempo hay comunicación constante con el jefe (director de UAT) además, se coordinan con la policía de Managua y Ministerio agropecuario y forestal MAGFOR además de subastas; COMIQASA S.A Y ALBEGASA.

Con base en los criterios del responsable para esta área se necesita de un perfil de abogado con conocimientos relativo a legislación en ganadería de lo que implica totalmente del puesto, aspectos los cuales no se contemplan formalmente en el perfil del cargo, elemento relevante al momento de contratar o solicitar vacante.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

La comunicación entre los integrantes de esta división, es de forma directa, consultas, dudas o solicitudes, haciendo un proceso eficiente.

Con respecto al salario no hay pago de horas extras, cuando hay excesos de carga laboral, el personal se ve en la obligación de trabajar tiempo extra, esta situación molesta al responsable por trabajar tiempo adicional por no asignar las.

Con respecto al horario de trabajo es solamente medio día, cuando se hace tiempo extra lo realiza dentro de la alcaldía o fuera, es cuando un contribuyente quiere realizar una venta en su propio hogar por lo que obliga al encargado a cumplir con esa asignación de actividades.

Algunas veces se retrasan actividades por el desabastecimiento de formatos, para venta de ganado. A pesar de ser eventual cuando esto sucede, aplazan todo el proceso legal y retrasa a los interesados (contribuyente) pues sin el formato correspondiente no se avanza en el trámite respectivo.

Los subordinados en esta área reciben capacitación por la constante actualización de los procedimientos y leyes con respecto al trato de ganado y son comunicados mediante su jefe inmediato, por otro lado también la encargada, busca dar seguimiento a sus colaboradores con respecto a dudas

**1.2.2.1 Control y evaluación:** Con respecto a los informes realizados por los subordinados, cuando éstos laboran fuera de la alcaldía como parte de sus actividades asignadas en las subastas de ganado, COMICASA, etc.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

La evaluación al desempeño no se realiza en esta división, depende en realidad del trabajador su actitud responsabilidad para cumplir con los objetivos del cargo. Por otro lado los trabajadores no consideran necesario realizar estas acciones y no toman importancia con respecto a este aspecto.

### 1.2.2.2 División de Cartera y Cobro

Actualmente cuenta con un total de once colaboradores, cuenta con un encargado es el responsable y la persona que se comunica con el director de UAT, para la aprobación de solvencias y notificaciones, cuenta y se auxilia con un asistente, trabaja como apoyo para la alcaldía en esta unidad, y es subcontratada por medio de un acuerdo con otra empresa.

El encargado de la división de igual manera trabaja con información, proporcionada y elaborada por sus subordinados con respecto a contribuyentes, pagos, estados de cuenta y compararlos con el plan anual y objetivos de recaudación mensual.

El resto de colaboradores lo conforman gestores de cartera y cobro, entre las actividades principales están, la realización estados de cuentas a contribuyentes morosos, además entregar notificaciones de IBI (Impuesto de bienes inmueble) e IMI (Impuesto municipal de ingresos). En general los gestores de cartera y cobro generan las cuentas por cobrar, envían a superior, envían a digitalizar y encargada de notificadores, asigna a cada notificador para salir a informar al contribuyente.

Los notificadores pasan la mayor parte de la jornada laboral fuera de la institución, precisamente recorriendo el municipio, entregando las notificaciones de cobro a los contribuyentes. El desarrollo de la actividad se hace más fácil, estos conocen a la mayoría de los contribuyentes fortaleciendo el trato con estos.



Cuando no entregan notificaciones sirven de apoyo a los gestores de cartera y cobro y realizan actividades propias de estos, para agilizar los trámites.

Para los gestores de cartera y cobro no todos han recibido capacitación sobre la gestión de cartera y cobro, con respecto a los notificadores han recibido capacitaciones sobre técnicas y estrategias de cobranza, atención a los contribuyentes; tomando en cuenta que los notificadores no son trabajadores formales dentro de la alcaldía, son sub-contratados y estas capacitaciones las han recibido de esa empresa.

**1.2.2.3 Condiciones en el puesto:** Los elementos proporcionados en esta unidad son limitados para los encargados de gestión cartera y cobro son; calculadora, formatos, lápiz, mesas y asientos además cuentan con aire acondicionado. Los inconvenientes son el espacio del área de trabajo es pequeño considerando a la cantidad de colaboradores que trabajan en simultaneo concentrados aquí, al igual que la mayor parte de su jornada laboral la pasan sentado en una silla que no es ergonómica, por lo tanto tienen que forzar para mantener una buena postura, ocasionando que se cansan más rápido.

Por otra parte se encuentran rodeados de archiveros con información de contribuyentes de años atrás, esto almacenan polvo, se encuentran residuos de excremento de cucaracha, ratón, por lo cual conlleva ciertos riesgos trabajar cerca de estos archiveros. En el caso de los archiveros propiamente tienen 10 años o más sin cambiar, en cualquier momento por la cantidad y peso de archivos se puede derrumbar y caer (cosa que ha sucedido recientemente) por lo cual es seguro puede lastimar a alguien.

El clima organizacional dentro del espacio de trabajo para los gestores de cartera y cobro es aceptable considerando las condiciones en las cuales se encuentran estos desarrollando sus labores.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Los notificadores presentan quejas con respecto a los viáticos de combustibles, retrasa sus actividades diarias y es un problema constante en el año.

Este factor socioeconómico es vital para el desempeño de las funciones de este cargo. Es importante destacar, la entrega tardía de notificaciones a contribuyentes retrasa el ingreso de dinero al departamento.

Además en el nivel salarial se presentan variaciones entre colaboradores del mismo rango, debido a que se trabaja por metas y todos no tiene el mismo desempeño. Es el caso de los gestores de cartera y cobro, se observó que presentan variaciones significativas entre ellos en su retribución.

Los colaboradores de cartera y cobro, regularmente son cambiados de puesto, como parte de ciertas estrategias que adopto el líder de la unidad. Sin cambio en la remuneración recibida, se rotan cargos son del mismo nivel para no afectar el factor salario.

**1.2.2.4 Control y evaluación:** Los registros con respecto a los estados de cuenta por cobrar realizados en el día y enviados a digitalizar, también de los pagos realizados en el día. Por último control de asistencia.

Evaluación al desempeño no se realiza en esta división, los colaboradores disponen de la jornada laboral para marcar su ritmo y entregar sus informes realizados.

**1.2.2.5 Actividades no correspondientes:** El responsable de cartera y cobro realiza estados de cuenta a contribuyente (Cartera y Cobro), así como también los notificadores.





### 1.2.3 División Atención al contribuyente

Actualmente para esta subdivisión cuenta con tres personas para el desarrollo de actividades, encargadas en la atención al cliente y una persona encargada en digitalizar los diferentes registros realizados durante el día al sistema.

El digitalizador es encargado de pasar toda la información referente al estado del contribuyente en formato digital, tiene diversas fuentes de información como los formatos provenientes de caja, tales como los recibos y declaraciones de registro y tributo para respaldar los datos.

Encargadas de atención al contribuyente (Ventanilla) dan orientaciones a los usuarios por cualquier inquietud respecto al pago de impuestos mediante un formato, recepción de solicitudes para su posterior revisión, por cada solicitud del contribuyente se le revisa su expediente para asegurar que está al día con sus pagos de impuestos de lo contrario se le hace notificación por pago de mora.

Existen dos métodos para realizar los procesos, el cual indica la encargada de atención al público, el primero es de forma común en el cual la gestión por lo general conlleva más tiempo, y el segundo es gestión inmediata el cual por un módico precio agiliza el trámite del contribuyente.

Por otra parte cuando el encargado de Administración Tributaria lo orienta, atiende trámites dentro del despacho, como atención personalizada orientada por el jefe de la unidad. Este violentando directamente un paso (esperar turno) para su correcto funcionamiento dentro del proceso.

El ambiente laboral es bueno tomando en cuenta respeto, cumplimiento de órdenes y responsabilidades, es vital pues son encargados de atender al público.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

No han recibido capacitación hasta el momento relativo al puesto, solamente por cuenta propia para hacer eficiente las tareas.

**1.2.3.1 Condiciones del puesto:** El digitalizador está a un lado de la ventanilla de atención al público y al lado de la puerta de entrada a la unidad de Administración Tributaria, resulta incómodo no tener designado un lugar cómodo para dicha labor. Por otra parte cuenta con los elementos apropiados su mueble y computador, exigencias del cargo. Pasa alrededor de seis horas sentado frente al equipo, lo cual afecta en gran parte permanecer todo ese tiempo y pasar fijamente viendo el equipo.

Las encargadas de atención a los contribuyentes, realmente tienen los elementos aptos para el desarrollo de sus funciones diarias, el puesto depende del empeño y disposición del ocupante o colaborador, pasan la mayor parte del tiempo sentada en la ventanilla, alrededor de cinco horas, la mayor parte de carga laboral es por la mañana, resulta beneficioso en cierto modo, descansan y el volumen de atención es poco por las tardes.

En esta área con respecto a los salarios están acordes a los niveles de los puestos similares en la división, en el caso de las encargadas de atención al público son dos y no es demasiado el diferencial entre ambas. Por otro lado el digitalizador es única referencia dentro de la división no se puede concluir a partir de él. Pero considera su salario como aceptable para las actividades realizadas.

A pesar de exigencias por parte de los colaboradores en cuanto a condiciones en el puesto, actualmente mejoro mucho este aspecto con la instalación de aire acondicionado en esta división, lo cual será provechoso para motivar y aumentar el rendimiento y cumplir satisfactoriamente su labor en la jornada.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

La encargada de atención al público, labora en forma de orientadora o guía para el contribuyente, con elementos de tributación trabajados en las gestiones propias de la práctica. Entonces indica a cada contribuyente según la naturaleza del mismo, también en cuestiones de guía para pagos y solvencias con respecto al contribuyente los orienta.

**1.2.3.2 Control y evaluación:** El director de la UAT junto con el asistente realiza control sobre los informes realizados por el personal de atención al cliente, comprobando el estado del contribuyente para luego registrar esa información en el sistema.

La evaluación al desempeño no se realiza, además no están claramente establecidos criterios para poder sustentar este tipo de documentos y su aplicación.

**1.2.3.3 Actividades no correspondientes:** Realiza estados de cuenta a contribuyente (Cartera y Cobro)

### 1.3 Análisis general en la Unidad de Administración Tributaria

El despacho de Administración Tributaria opera bajo la cantidad de tres colaboradores; encargado del área, asistente del encargado, auditoría fiscal. Ninguno cuenta con capacitación recibida con respecto al cargo por parte de la institución, con excepción de los recibidos por cuenta propia, la estructura de salarios es relativa a las responsabilidades, no se realiza control o evaluación al desempeño.

El área Registro de Fierro opera bajo la cantidad de cuatro colaboradores; encargado de fierro, el resto personal de apoyo. Han recibido capacitación con respecto al cargo, la estructura de salarios es relativa a las responsabilidades, no se realiza control o evaluación al desempeño.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Se necesitan condiciones en los puestos, sobre todo el personal designado, fuera de la alcaldía para el desarrollo de sus actividades.

La división Cartera y Cobro opera bajo la cantidad de once colaboradores; encargado de la división, dos asistentes, tres notificadores y resto gestores de cartera y cobro. Algunos cuenta con capacitación recibida con respecto al cargo, de entre ellos pocos lo han recibido por parte de la institución, la estructura de salarios presenta muchos cambios entre varios colaboradores, prácticamente sin equilibrio a pesar de tener las mismas responsabilidades, se realiza control referente a los informes del día, gestiones del mes, la evaluación al desempeño no es realizada. En esta división se presenta duplicidad de funciones y actividades.

La división Atención al Contribuyente opera bajo la cantidad de tres colaboradores; dos en atención al contribuyente, digitalizador del sistema. Ninguno cuenta con capacitación recibida con respecto al cargo, a excepción de los recibidos por su cuenta, la estructura de salarios corresponde a las responsabilidades, no se realiza control o evaluación al desempeño.

### 1.3.1 Aspectos relevantes encontrados en la investigación:

No hay evaluación al desempeño por parte del departamento de Recursos Humanos en coordinación con la UAT.

El organigrama de la UAT, no está definido en forma clara y funcional con respecto a los cargos identificados y responsabilidades asignadas.

Condiciones del puesto a nivel general presenta limitaciones afectadas por el presupuesto asignado a la unidad.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Comunicación entre los miembros de la unidad es fluida y valorada como buena, algunas veces subestiman este aspecto, exagerando con bromas u otros.

La descripción de puesto debe adecuarse a las habilidades demandadas en cada cargo. Para tener colaboradores familiarizados con las actividades y mostrarles directamente todas sus funciones cuando se integre un nuevo miembro para evitar conflictos. Así mismo sirve de guía para planificar las capacitaciones del cargo y evaluaciones al desempeño ambas a futuro. Trabajadores creen sus labores no pertenecen al puesto, trabajadores no evaluados y capacitados.

Los salarios presentan en algunos puestos mucha diferencia al evaluarlos, tomando en cuenta, realizan mismas actividades y pertenecen al mismo puesto.

Al menos en ciertas áreas; despacho de administración tributaria, atención al contribuyente, cartera y cobro, no han recibido alguna capacitación correspondiente al puesto, el cual desempeñan actualmente. Por experiencias propias de los colaboradores se conoce, a veces tienen inconvenientes o dudas en el desarrollo de actividades, las cuales deben consultar a su puesto superior (jefe) cuando se presenta el inconveniente.

### 1.4 Oportunidades de mejora y necesidades de fortalecimiento

**1.4.1 Análisis salarial:** Excelente herramienta en la toma de decisiones sobre políticas y prácticas Retributivas al referenciar cada posición analizada con las políticas y prácticas salariales de su específico mercado laboral.

**1.4.2 Manual de funciones:** En este caso esta herramienta contempla muchos aspectos, analizar el puesto, para la debida asignación de actividades, responsabilidades y sobre todo correcta distribución de carga laboral entre los miembros de la unidad, además del equilibrio salarial que hay en cada subdivisión, la determinación de requerimientos adecuados al perfil del puesto.



## Manual de funciones del departamento de Administración Tributaria de la Alcaldía Municipal de Tipitapa

Visto de forma para gestión del recurso humano funciona de apoyo para la planificación de capacitaciones, entrenamientos, ascensos entre otros, todos estos elementos son vitales para el funcionamiento eficiente de cualquier organización.

**1.4.3 Modelo de evaluación al desempeño:** La evaluación al desempeño son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier empresa u organización. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

**1.4.4 Modelo de control de actividades y puesto/ cargo:** Se retoma parte de este modelo para la realización del manual de funciones, ya que se requiere saber a detalle las actividades realizadas por los colaboradores de la UAT.

**1.4.5 Análisis de puestos:** Para complementar el manual de funciones es necesario saber las capacidades y experiencias de los colaboradores, estos datos son obtenidos por la encuesta realizada, ya que dentro de ella va el elemento de nivel educacional y años de experiencia.

**1.4.6 Análisis y diseño de normativas:** Por medio de este análisis se presenta de forma detallada los criterios que regulan las diferentes áreas de la empresa, mediante reglamentos de las actividades a ejecutar.

**1.4.7 Modelo de capacitación:** En función a la estructura de cada puesto y sus necesidades de especialización o actividades complejas, destinar programas de capacitación.



### 1.5 Análisis actual de los cargos dentro de la Unidad de Administración Tributaria

Las actividades según la estructuración actual de la UAT (*ver tabla 1.2.1*), definidas mediante la recolección de información a través de formatos. En los cuales se representa a cada puesto según sus actividades actuales, entre paréntesis se encuentran las actividades no correspondientes al cargo, en función al hecho recopilado y el análisis elaborado.

Despacho= (D), Registro Fierro= (RF), Cartera y Cobro= (CC)

No.	PUESTO	AREA	ACTIVIDADES NO CORRESPONDIENTES AL CARGO
1	Director(a) de administración tributaria	D	Supervisar las diferentes actividades respecto a pagos de contribuyentes.
2	Asistente Tributario	D	Auxiliarse con el personal de Cartera y Cobro acerca de los estados pendientes o solventes y verificación.
3	Asistente de responsable de Cartera y Cobro	CC	Verifica estados de contribuyente, verifica estados de contribuyentes, Gestión de contribuyente en el sistema.
4	Notificador	D	Realiza estados de cuenta a contribuyente (Cartera y Cobro)
5	Asistente de sistema	D	Realiza formatos de cobro, y verifica estados de cuenta
6	Encargado de atención al contribuyente	D	Realiza estados de cuenta a contribuyente (Cartera y Cobro)

Tabla No 1.2.1 Análisis actual de puestos.

Fuente: Elaboración propia.



### 1.6 Importancia del Manual de Funciones para la UAT

Es importante para la UAT por múltiples factores como; no se ha realizado un análisis de los puestos y un manual de funciones, esto ha producido que exista desorganización ocasionalmente en el trabajo realizado por cada uno de los empleados por último, falta de un sistema de evaluación al desempeño, lo cual teniendo un manual de funciones se podría realizar una evaluación al desempeño.

Actualmente existen funciones no especificadas, sin incluir la identificación precisa de responsabilidades. Un manual de funciones ayuda a los trabajadores a conocer claramente sus funciones correspondientes a su cargo. Además de mejorar el desempeño en cada puesto con respecto a cumplimiento de funciones.

Este tipo de documento sirve de pieza clave para el desarrollo de programas de capacitación, división del trabajo, programas de mejoramiento y formación, análisis de estructura salarial, evaluación y análisis de puestos, evaluación al desempeño y perfil profesional (educación, formación, habilidades, experiencia), por lo cual este debe abarcar las descripción y perfil de todos los puesto acorde a la función específica de su unidad en este caso Administración Tributaria.

### 1.7 Diagrama de Ishikawa

Con el propósito de obtener una perspectiva técnica en cuanto a la situación dentro de la UAT con relación a sus cargos y, con el objetivo de identificar en forma clara los elementos relevantes con respecto al objeto de estudio. Se plantean dichos elementos en los cuales se buscan el ¿por qué? y encontrar sub-causas correspondientes para encontrar la causa principal del proceso a focalizar posteriormente.





**DESCONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES A CAUSA DE NO TENER DOCUMENTADO CADA CARGO**

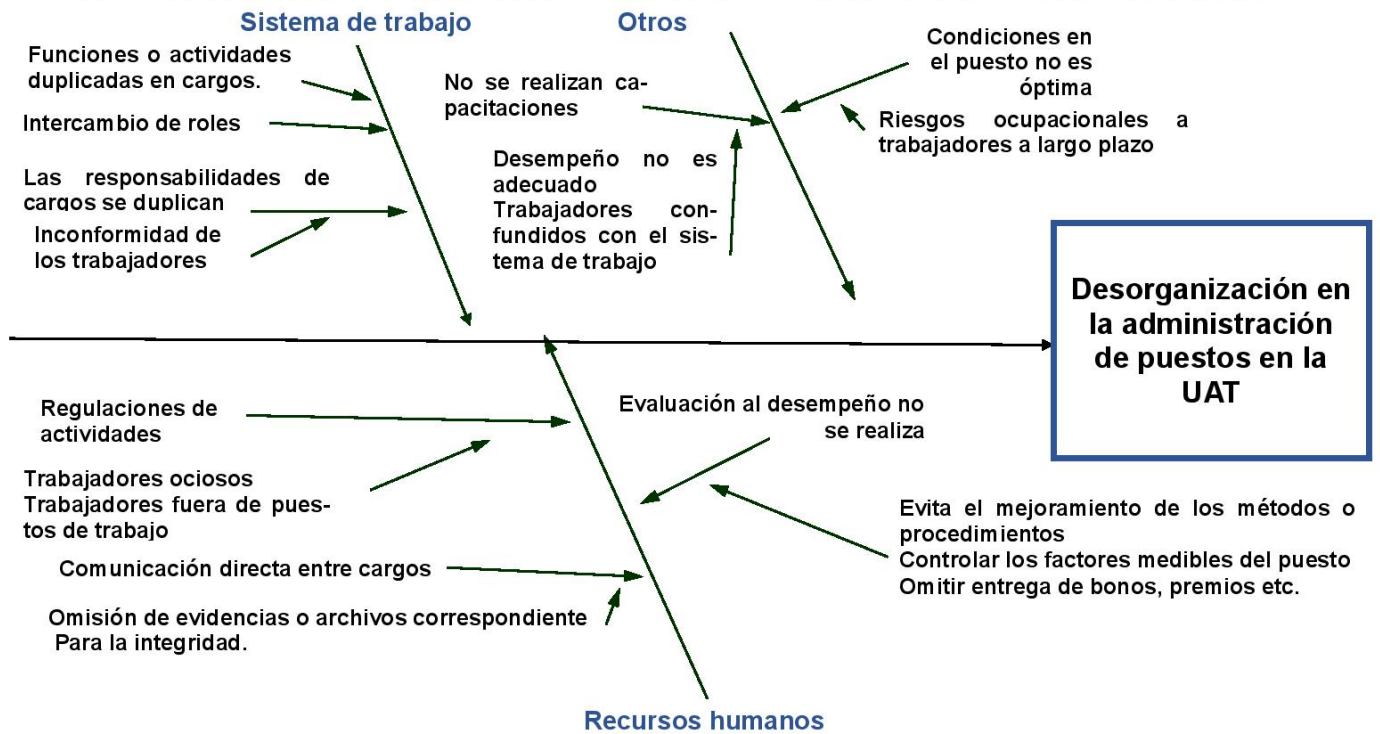


Diagrama Causa y Efecto de la UAT.

Fuente: Elaboración propia.



El diagrama de Ishikawa se desarrolló y completó a través de la identificación de los aspectos relevantes encontrados dentro del objeto de estudio, antes de pasar por un proceso de clasificación, como resultado se muestran los más relevantes.

Como aporte al proceso investigativo, se realizó un diagnóstico estructural en la UAT en Alcaldía de Tipitapa.

Las técnicas utilizadas fueron una serie de encuestas, entrevistas y observación directa a los miembros del área, además se basa en los aspectos relevantes del diagrama de Ishikawa planteado (*Ver en anexo 7*).

El resultado es la determinación de observaciones respecto a la naturaleza de los cargos y de los colaboradores ocupantes de los mismos, además comprender todos los posibles acontecimientos en relación con los procesos, métodos, recurso humanos, información y cohesión entre estos.

### **1.8 Conclusión diagnóstico Unidad Administración Tributaria**

Con respecto a sus actividades al no existir un documento de acuerdo a la situación actual en la unidad, los puestos no tienen asignados correctamente sus actividades.

Se identificó esta situación y se debe cuando no tienen actividades a realizar, en el transcurso de las horas laborales o están sujetos a información de otra división por lo cual deben esperar. Esto deja claramente en evidencia la situación, cuando un puesto no tiene las actividades asignadas correctamente o no son distribuidas adecuadamente.



En la mayoría de divisiones no se capacitan, a excepción de Registro de Fierro, es importante tener a los subordinados informados de cambios en métodos o formas en cómo realizar correctamente su trabajo. Como unidad deben procurar mantener la debida actualización del personal en cuanto al puesto de trabajo y su entorno, no es conveniente solo capacitar a la unidad, la cual recibe o genera más ingresos a la institución.

Necesario la redefinición de funciones y responsabilidades en la unidad en general para fortalecer la relación entre las subdivisiones y mejorar los procesos, además de la asignación correspondiente de actividades a cada puesto.

Definir un Organigrama con el propósito de identificar las responsabilidades dentro de la UAT para funcionamiento eficiente entre los participantes de la unidad extendiéndose a las demás áreas dentro de la institución.

Los elementos siguientes; organigrama ambiguo, capacitaciones no existen en los siguientes cargos: notificador, asistente de Cartera y Cobro y Atención al contribuyente. Al igual evaluaciones al desempeño, duplicidad de funciones, intercambio de roles y por último la ausencia de la descripción de los cargos, por estas razones y con respecto a los hechos encontrados, la mejor manera para corregir estos detalles tomando en cuenta medidas técnicas y prevenir desastres en el futuro, es solamente cubriendo la necesidad de un manual de funciones precisamente para cumplir sus propósitos como unidad de forma funcional y a la vez eficientemente, para ello su elaboración correspondiente (ver capítulo II) con la cual se pretende eliminar estos detalles encontrados actualmente.

# II CAPITULO

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA





## 2.1 Estructura del Manual de Funciones

### 2.1.1 Beneficios e importancia del manual de funciones para la UAT

#### 2.1.2. Beneficios

- Disminución de conflictos por incumplimiento de responsabilidad.
- Normalización en la ejecución de actividades
- Eliminación de actividades no correspondientes en algunos cargos.
- Mayor facilidad en la toma de decisiones con respecto a los cargos y su gestión.
- Evita la superposición de tareas entre las diferentes divisiones de la unidad Facilita el control de gestión y la detección de fallos en las actividades
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la unidad a la cual ingresa.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador (tareas, atribuciones, responsabilidades), permite que las personas interaccionen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la UAT, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones.
- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la UAT y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.



### 2.1.3 Importancia

- Conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, requerimientos y responsables de su desarrollo.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al entrenamiento, facilitando la capacitación del personal.
- Servir de guía para consulta de todo el personal de la unidad
- Determinar de forma sencilla y clara las responsabilidades y funciones en cada cargo. Aumentar la eficiencia.

## 2.2 Alcance del Manual de Funciones

Este documento se extiende y limita, solamente a los colaboradores en la unidad de Administración Tributaria, correspondiente a la Alcaldía de Tipitapa.

### 2.2.1 Base legal

La Dirección de Ingresos Municipales: es el área encargada de recolectar todos los tributos, según lo establecido en: La ley 40, Ley 431 Ley de régimen de circulación vehicular Ley 452 solvencia Municipal, ley 509 Catastro Nacional el decreto 455, decreto 3-95, del IBI.

Para cumplir con la tarea designada en el plan de Arbitrio y otras Leyes Nacionales, la cual es recolectar los diferentes impuestos y tasas.

### 2.2.3 Visión

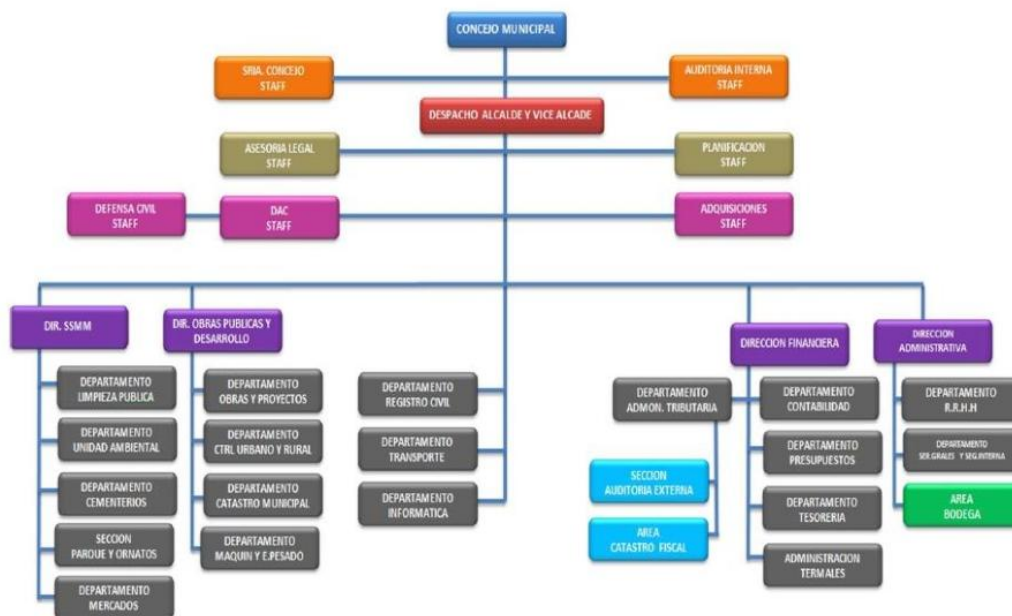
“Ser una administración tributaria, moderna, eficiente, eficaz, mediante la tecnología interconectada, que nos permita otorgar un servicio de excelencia a los contribuyentes y aportar al desarrollo económico del municipio”.



## 2.2.4 Misión

Recaudar los tributos internos con equidad, transparencia y eficiencia, de la municipalidad, mediante procedimientos que garanticen nuestra honestidad, equidad y eficiencia, logrando la confianza del contribuyente, orientando y promoviendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, generando un nivel sostenido de recaudación para contribuir al bienestar de la ciudad”.

## 2.3 Estructura organizativa



### 2.3.1 Organigrama general

Gráfico 2.3.1 Organigrama Alcaldía de Tipitapa

En el organigrama general de la Alcaldía de Tipitapa, el cual depende la UAT. Solamente señala a dos subdivisiones Auditoria Externa, y el área de Catastro Fiscal.



Figura No 2.3.1 Escudo de la Alcaldía de Tipitapa.

### 2.3.2 Organigrama Unidad Administración Tributaria

Para comprender de forma clara y concreta la estructura de la unidad, se diseña un organigrama de tipo o enfoque funcional. El cual se representa de manera clara los tipos de grados de autoridad y sus dependientes en función a un mejor desempeño.

### 2.4 Niveles jerárquicos



Gráfico No 2.3.2 Organigrama Propuesto Administración Tributaria  
Fuente. Elaboración propia





### **2.4.1 Niveles Jerárquicos**

Se ha determinado la asignación de niveles jerárquicos con respecto con un enfoque funcional y dividido como se detalla a continuación.

### **2.4.2 Nivel Directivo (AT-D)**

El primer grado de autoridad en la unidad. Las funciones Principales es Gerencia, administrar la UAT con respecto al plan arbitrario anual y recursos asignados para el desarrollo, velar por el cumplimiento de objetivos y metas tributarias y fiscales, resolver conflictos de contribuyentes con respecto a IBI e IMI.

Por otra parte maneja es responsabilidad la toma de decisiones en acciones concretas sobre la unidad.

### **2.4.3 Nivel Operativo (AT-O)**

El segundo grado de autoridad dentro de la unidad, constituye un nivel importante dentro de la unidad, se subdividen las funciones para un mejor desempeño, en este nivel se maneja estados de cuenta por cobrar, informes de estructura de costos, tasas fiscales y tributarios, trámites de movimiento de animales, informes de estados y compromisos tributarios de empresas.

### **2.4.4 Nivel de Apoyo (AT-A)**

No tienen grado de autoridad delegada. Es la parte fundamental de la unidad, se manejan y dominan todo los datos correspondientes a contribuyentes de forma informal, realización de actividades constantes para la generación de informes, entre otro está el contacto directo con los contribuyentes no jurídicos.



## 2.5 Construcción del manual de funciones de puestos de trabajo

### 2.5.1 Índice de Cargos

#### 2.5.1.1 Código del manual

Una abreviación para identificar técnicamente al puesto, asignado en correspondencia con el nivel jerárquico dentro de la unidad administración tributaria. Utilizando un sistema de caracteres, los primeros dos dígitos hacen referencia al área AT (administración tributaria), el tercer dígito representa el nivel dentro de la unidad, el cuarto dígito a la relación entre niveles; 0 (ninguna), 1 (Directivo-operativo), 2 Operativo-apoyo, para finalizar el último carácter representa la disgregación de puestos ejemplo (1=Encargado en nivel Operativo, 2= Asistente en nivel Operativo) en cada nivel.

NO.	CARGO	CODIGO
1	DIRECTOR(A) DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	AT-D01
2	ASISTENTE TRIBUTARIO	AT-D11
3	RESPONSABLE DE REGISTRO DE FIERROS	AT-O01
4	AUDITOR FISCAL	AT-O02
5	RESPONSABLE DE CARTERA Y COBRO	AT-O03
6	ASISTENTE DE RESP DE CARTERA Y COBRO	AT-O21
7	GESTOR(A) DE CARTERA Y COBRO	AT-A01
8	NOTIFICADOR	AT-A02
9	SUPERVISOR FISCAL	AT-O04
10	ENCARGADA DE ATENCIÓN AL CONTRIBUYENTE	AT-O05
11	ASISTENTE DE SISTEMA	AT-O22

Tabla 2.4.1 Asignación de códigos a puestos.

Fuente: Elaboración propia

El formato establecido para las fichas ocupacionales están las siguientes: identificación del cargo, propósito, descripción de funciones, perfil requerido, habilidades y aptitudes, comunicación y esfuerzo y condiciones.



Todo lo anterior correspondiente a cada puesto identificado dentro de la unidad de administración tributaria.

### 2.5.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

I.IDENTIFICACIÓN	
Dependencia Organizativa	
Nombre del Cargo	
Cargo Superior Inmediato	
Ubicación Física del Cargo	
Cargos Subordinados	
Salario	

Corresponde a los elementos organizacionales del cargo:

- A. Dependencia organizativa: Es el departamento al cual pertenece el cargo.
- B. Nombre del cargo: Denominación común del cargo, permite identificar la naturaleza y función desempeñada.
- C. Cargo superior o inmediato: Es la autoridad superior del cargo.
- D. Ubicación física del cargo: Descripción o asignación del espacio dentro de la organización.
- E. Cargos subordinados: Denominación de los cargos a su mando.
- F. Salario: Monto Expresado en unidades monetarias local.

### 2.5.1.3 PROPÓSITO

II.PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Propósito General: Describe desde una perspectiva general la necesidad de la existencia o misión del cargo dentro de la unidad u organización.



#### 2.5.1.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

III.DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Descripción de funciones: Es la descripción detallada de las acciones a realizar en el cargo con las cuales se garantiza los cumplimientos del propósito general.

#### 2.5.1.5 PERFIL REQUERIDO

IV.PERFIL REQUERIDO	
Formación Básica	
Experiencia laboral previa	
Tiempo de capacitación previa para desarrollo del puesto	
INICIATIVA	

Comprende el conjunto de competencia que debe poseer la persona para ocupar el cargo y cumplir las funciones designadas:

- A. Formación básica: Nivel de estudios técnico o Profesional requerido para el cargo
- B. Experiencia previa: Puesto desempeñado como requisito o precedencia a este cargo.
- C. Tiempo de capacitación: Estimación para brindar la inducción correcta al cargo.
- D. Experiencia laboral en años: Requisito mínimo y Recomendado para la adopción del cargo.



### 2.5.1.6 HABILIDADES Y APTITUDES

HABILIDADES Y APTITUDES PERSONALES

Habilidades y aptitudes: Son una serie de recursos innatos o premisas recomendadas en la persona para desarrollar las actividades en su cargo de forma efectiva.

### 2.5.1.7 COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	
Relación con otros cargos dentro de la Institución	
Relación con otras organizaciones	

- A. Relación dentro de la empresa: Define las relaciones a lo interno de la organización, las cuales son obligación establecer contacto.
- B. Relación con otras organizaciones de la empresa: Define las relaciones a lo externo de la organización, las cuales son obligación establecer contacto.

### 2.5.1.8 ESFUERZO Y CONDICIONES

ESFUERZO Y CONDICIONES			
POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO		ESFUERZO VISUAL	CONDICIONES AMBIENTALES
De pie			Temperatura
Caminando		ESFUERZO AUDITIVO	Ruido
Sentado			Aire
RIESGOS OCUPACIONALES			
RIESGOS		SEGURIDAD	
EQUIPO BAJO SUPERVISION			



- A. Posiciones: Corresponden a las adopciones del cuerpo durante la jornada laboral.
- B. Esfuerzo visual: Indica el nivel de esfuerzo visual en el cargo.
- C. Esfuerzo Auditivo: Indica el nivel de esfuerzo auditivo en el cargo.
- D. Condiciones Ambientales: Indica las variables naturales y su influencia en el área de trabajo.
- E. Riesgos Ocupacionales: Corresponde a los posibles afectaciones del cargo a largo o mediano plazo, perjudiciales para el cargo.
- F. Seguridad: Indicaciones las cuales se debe tener en cuenta en la jornada laboral con respecto al cargo.
- G. Responsabilidad: Elementos por los cuales debe responder el ocupante del cargo.



# FICHAS OCUPACIONALES

Unidad de Administración Tributaria  
Alcaldía Municipal de Tipitapa









FICHA OCUPACIONAL No. 1		CÓDIGO AT-D01	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN			
Dependencia Organizativa	Administración Tributaria		
Nombre del Cargo	Director(a) de Administración Tributaria		
Cargo Superior Inmediato	Director de Finanzas		
Ubicación Física del cargo	Despacho de Administración Tributaria		
Cargos Subordinados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable de registro de fierros</li><li>• auditor fiscal</li><li>• responsable de cartera y cobro</li><li>• supervisor fiscal</li><li>• asistente tributario</li><li>• encargada de atención al contribuyente</li><li>• gestor(a) de cartera y cobro</li></ul>		
Salario	C\$ 12,500		
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO			
Dirigir la ejecución de las atribuciones municipales, supervisar y velar con el efectivo cumplimiento de estos.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar y entregar informes de atribuciones mensuales al director de finanzas.</li><li>• Efectúa protocolo en reunión con otras áreas.</li><li>• Elaboración de documentos de ayudas sociales.</li><li>• Programa, organiza, dirige y controla las actividades de la unidad.</li><li>• Recibir orientaciones del alcalde municipal, como máxima autoridad administrativa.</li></ul>			



<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>Formación básica</b>	Licenciado en contabilidad, finanzas. Notario público. Manejo de Recursos Humanos Conocimientos Financieros Conocimiento de paquete ofimática
<b>Experiencia previa laboral</b>	Haber ejercido como notario público al menos 1 año. Haber trabajado en la recaudación de Montos a cinco millones como mínimo.
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>	Un mes, en el campo de trabajo
<b>Experiencia laboral en años</b>	3 año
<b>INICIATIVA</b>	
1. Capacidad para resolver conflictos.	
2. El puesto le permite hacer sugerencias eventuales sobre nuevas acciones y métodos con el fin de mejorar el funcionamiento del área de trabajo.	
3. Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>	
Responsable	
Comunicación interpersonal	
Capacidad de trabajo individualmente y en equipo	
Capacidad de trabajo bajo presión	
Confianza en sí mismo	
Espíritu colaborador	
Ética profesional	
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA</b>	Departamento de Finanzas y contabilidad.



<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Clientes Policía Nacional		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Poco	Mucho	Temperatura	Altas
Caminando	Poco	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Poco
Sentado	Demasiado	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>		<b>SEGURIDAD</b>		
Estrés Constante Aumento de peso Cambio en el metabolismo Problemas de postura		El cargo está sometido a una alta temperatura, por lo que no posee aire acondicionado.		
<b>EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>		Computadora, Calculadora, Teléfonos Celular, archivero.		



FICHA OCUPACIONAL No. 2		CÓDIGO AT-D11	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Dependencia Organizativa	Administración Tributaria		
Nombre del Cargo	Asistente Tributario		
Cargo Superior Inmediato	Director de Administración Tributaria		
Ubicación Física del cargo	Unidad de Administración Tributaria		
Cargos Subordinados	Ninguno		
Tipo de contrato	Permanente		
Salario	C\$ 6,300		
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO			
Apoya en las actividades tributaria			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar el programa o plan de trabajo del día a realizar.</li><li>• Elaboración de solvencias municipales de IBI E IMI</li><li>• Elaboración de estados de cuentas de contribuyentes</li><li>• Elaboración de documentos varios como memorandos, notificaciones, cartas, constancias entre otros.</li><li>• Notificaciones de cobro a los contribuyentes</li><li>• Notificar a los contribuyentes</li><li>• Atender a contribuyentes sobre su deuda</li><li>• Auxiliarse con el personal de atención al contribuyente y con el digitalizador sobre solvencias pendientes.</li><li>• Verificación de códigos de expedientes de contribuyentes en el sector urbano</li><li>• Actualización de cobro de rótulos y tasas de impuestos</li><li>• Notificar al personal de registro de fierro sobre los contribuyentes morosos.</li><li>• Solicitar papelería para el departamento en tiempo y forma.</li></ul>			



<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar mantenimiento de los equipos informáticos.</li> </ul>				
<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>Formación básica</b>		Bachiller Licenciado de derecho (abogado y notario público)		
<b>Experiencia previa laboral</b>		Mínima Deseable de 2 a 3 años como		
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>		Un mes, en el campo de trabajo		
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
Capacidad de observación y atención				
Comprobación de instrucciones (verbales o escritas)				
Creatividad				
Capacidad de análisis y síntesis				
Buenas relaciones interpersonales				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Departamento de contabilidad Departamento de catastro Subdivisión de registro de fierros Departamento de informática		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Ninguno		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Poco	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Poco	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Poco	Aire	Variable




<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>	
<b>RIESGOS</b>	<b>SEGURIDAD</b>
Estrés Constante Aumento de peso Cambio en el metabolismo Problemas de postura	El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja
<b>EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>	Computadora, Calculadora, Teléfonos Celular y Convencional, expedientes, papelería.



## RESPONSABLE DE REGISTRO DE FIERROS



FICHA OCUPACIONAL No. 3		CÓDIGO AT-001	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN			
Dependencia Organizativa	Administración Tributaria		
Nombre del Cargo	Encargado(a) Registro de Fierro		
Cargo Superior Inmediato	Director de Administración Tributaria		
Ubicación Física del cargo	Despacho de Administración Tributaria		
Cargos Subordinados	Asistente de Registro de Fierros		
Salario	C\$ 8,000		
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO			
Llevar el control de los fierros inscritos en el municipio, además de elaborar los diferentes formatos relacionados a la subdivisión de registro de fierros, según decretado en el plan tributario.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Emite Cartas de Venta previa verificación de cumplimiento requisitos establecidos en las leyes que regulan esta actividad.</li><li>• Recepcionar cartas de venta anteriores para su verificación, cuando el ganado que se comercialice no sea criollo.</li><li>• Emite Carta de traslado cuando verifica que la documentación soporte de los animales a transportar cumple con los requisitos que establecen las leyes que regulan esta actividad.</li><li>• Registra en el Libro de Cartas de Ventas y Guías de Ganado emitidas.</li><li>• Mantiene actualizadas las obligaciones del contribuyente de acuerdo al periodo específico de cobro o plazo de cancelación en su tarjeta de situación.</li><li>• Emite permisos para la elaboración de Fierros, previa revisión o verificación en el Libro de Fierros registrados, que la figura del fierro a ser elaborado no se encuentre registrado en dicho libro.</li></ul>			





- Revisa o verifica que el ganado posean las características y Fierros detallados en las cartas de venta y guías de ganado emitidas y solicitadas por los vendedores de ganado.
- Mantiene actualizado el registro de Fierros por año.
- Realizar informes referentes a las actividades realizadas.
- Registra las matrículas de Fierros por cada contribuyente e informa a su instancia superior de la situación actual de cartera de Fierros.
- Encargado de vigilar que las funciones de registro matricula, venta de ganado se ajusten a los procedimientos establecidos, para garantizar un buen resultado.
- Vela por el cuidado de las instalaciones físicas en el departamento.
- Realiza matrículas o refrendas de Fierros, emite Certificado de Fierros registrados en la municipalidad, registrar en el libro correspondiente la matrícula o refrenda de Fierros, actividad que se realiza en la tarjeta de control de refrendas por contribuyente.
- Mantiene actualizado el listado de Fierros registrados para determinar los Fierros que no han sido refrendados y para agilizar los trámites de emisión de Cartas de venta y saneamiento o baja de Fierros.
- Matricula o refrenda los Fierros de los Comerciantes de ganado acreditados en la municipalidad y la de los Destazadores.
- Mantiene debidamente archivadas las copias de las cartas de ventas y guías de ganado emitidas, en legajos (fólder) maniobrarles y por mes, documentación que se archiva de forma ascendente según la numeración de las cartas de ventas o guías.
- Vela de forma permanente por el cumplimiento de los estatuido en La Ley de Abigeato antes de emitir cartas de ventas o guías de ganado.
- Pone la información necesaria en los formularios conforme a los procedimientos establecidos por La Ley de Abigeato y por los procedimientos administrativos establecidos por la Alcaldía Municipal.
- Mantiene actualizado el control de créditos otorgados por omisión de cartas de venta o guías, autorizados por su jefe inmediato.
- Elabora informes estadísticos relacionados con la actividad ganadera cuando sean solicitados por su jefe inmediato.
- Coordina con su superior el envío de notificaciones de cobro y la realización de campañas



de publicidad para agilizar las matrículas de Fierros.

- Coordina las actividades del personal bajo su responsabilidad.
- Supervisa el comportamiento disciplinario del personal bajo su responsabilidad.
- Ejecuta otras actividades afines a su cargo y orientadas por su jefe inmediato.
- Solicita el suministro de papelería y útiles de oficina oportunamente conforme presupuesto asignado y controla su uso.

Participa en seminarios de capacitación cuando se le orienta o autorizan.

#### IV. PERFIL REQUERIDO

##### Formación básica

Licenciado en contabilidad, finanzas.  
Manejo de Recursos Humanos  
Conocimientos Financieros  
Conocimiento de paquete ofimática

##### Experiencia previa laboral

2 a 3 años como asistente o responsable de fierro.

##### Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto

Un mes, en el campo de trabajo

##### Experiencia laboral en años

1 año

#### INICIATIVA

1. Capacidad para resolver conflictos.

2. El puesto le permite hacer sugerencias eventuales sobre nuevas acciones y métodos con el fin de mejorar el funcionamiento del área de trabajo.

3. Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.

#### HABILIDADES Y APTITUDES

Responsable

Comunicación interpersonal

Capacidad de trabajo individualmente y en equipo

Capacidad de trabajo bajo presión

Confianza en sí mismo



Espíritu colaborador				
Ética profesional				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Encargado Administración Tributaria.		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Clientes Policía Nacional Magfor Subastas.		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Poco	Mucho	Temperatura	Altas
Caminando	Poco	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Poco
Sentado	Demasiado	Normal	Aire	Variable
<b>ESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>		<b>SEGURIDAD</b>		
Estrés Constante Aumento de peso Cambio en el metabolismo Problemas de postura		El cargo está sometido a una alta temperatura, por lo que no posee aire acondicionado.		
<b>EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>		Computadora, Calculadora, Teléfonos Celular, archivero.		



---

## AUDITOR FISCAL



	FICHA OCUPACIONAL No. 4		CÓDIGO AT-002
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Dependencia Organizativa</b>		Administración Tributaria	
<b>Nombre del Cargo</b>		Auditor Fiscal	
<b>Cargo Superior Inmediato</b>		Director(a) de Administración Tributaria	
<b>Ubicación Física del cargo</b>		Despacho de Administración Tributaria	
<b>Cargos Subordinados</b>		Ninguno	
<b>Salario</b>		C\$ 10.000	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
Realizar auditorías fiscales en empresas correspondientes según leyes fiscales del municipio, con el apoyo brindado por empresas, al facilitar sus registros de ventas, pagos a DGI entre otros documentos y presentar el informe fiscal de auditoria del periodo correspondiente al contribuyente, Empresa.			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretar y aplicar las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, instructivos y demás ordenamientos legales relativos al ámbito fiscal municipal.</li><li>• Garantizar el buen uso de la información y datos financieros proporcionados por las empresas.</li><li>• Hacer buen uso de los recursos proporcionados en las empresas.</li><li>• Revisar y Verificar documentos, registros de Ingresos por ventas de la empresa.</li><li>• Ordenar los registros de ingresos por ventas.</li><li>• Revisar y Verificar Pagos a Ingresos por ventas realizados a la alcaldía.</li><li>• Ordenar los registros de Pagos a Ingresos por ventas realizados a la alcaldía.</li><li>• Revisar registros de libro mayor y diario correspondientes al periodo actual.</li><li>• Revisar y verificar pagos realizados a Dirección General de Ingresos.</li><li>• Ordenar los pagos realizados a Dirección General de Ingresos.</li><li>• Coordinar reuniones con representante de empresa a auditar.</li></ul>			

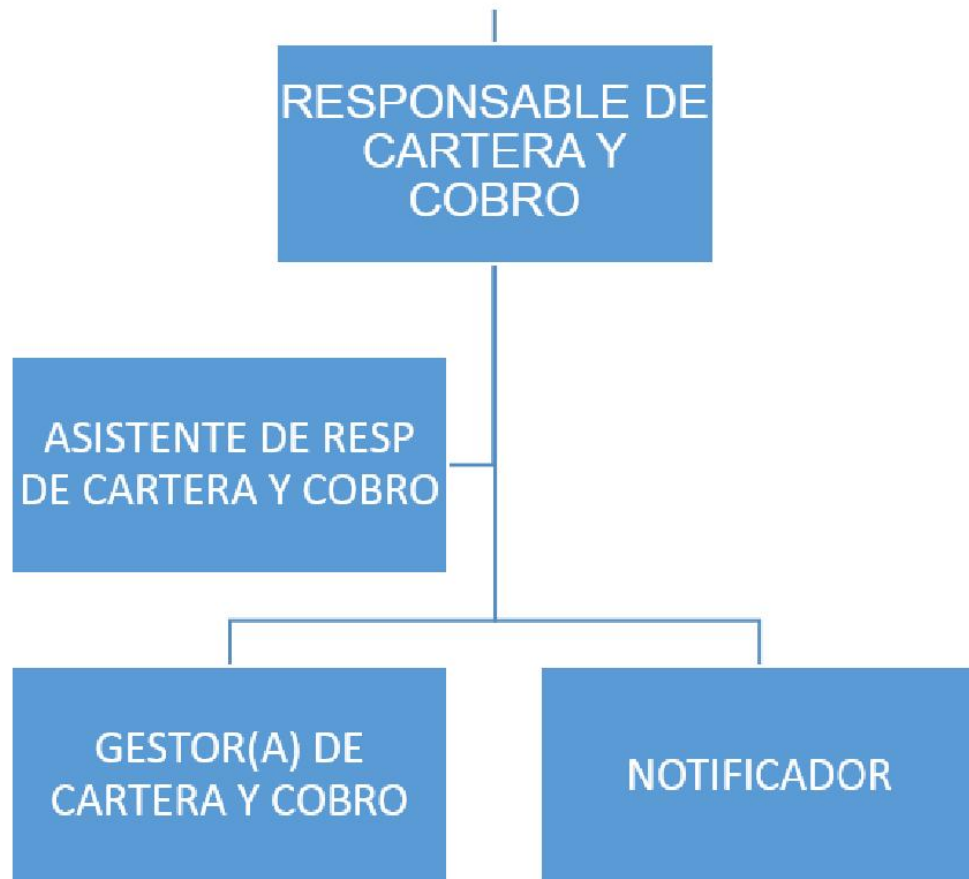


- Realizar y entregar constante de solicitud a empresa.
- Realizar informe fiscal del periodo de la empresa.
- Inspeccionar los libros mayor y diario al final de auditoría fiscal.
- Inspeccionar pago de declaraciones DGI al final de auditoría fiscal.
- Elaborar análisis y conclusión general de la cédula de ingresos en la empresa.
- Consultar con director de Administración Tributaria, métodos y procedimientos aplicados.
- Notificar dudas o problemas al director de Administración Tributaria.
- Informar acontecimientos encontrados en auditoría fiscal.

<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>	
<b>Formación básica</b>	Licenciatura en administración de empresas o Contador público. licenciatura en finanzas
<b>Experiencia previa laboral</b>	Mínima 3 a 4 años asistente de auditoría deseable 2 años en puestos similares
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>	Un mes, con el encargado a fin de explicar el sistema de trabajo. Condiciones.
<b>INICIATIVA</b>	
1. Capacidad para resolver conflictos.	
2. Negociación con los representantes de empresas con respecto a información fiscal.	
3. Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.	
<b>HABILIDADES Y APTITUDES PERSONALES</b>	
Conocimientos generales en paquetes de ofimática	
Conocimientos generales de Administración y Finanzas.	
Facilidad para tomar decisiones de alto impacto.	
Ética profesional	
Facilidad de expresión	
Responsabilidad	



Organización y disciplina				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Director de Administración Tributaria		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Empresas; Encargado de Contabilidad en Empresas, Administrador.		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>			<b>SEGURIDAD</b>	
ESTRES O CANSANCIO			El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja	
AFECCIONES EN LA PIEL			El cargo es vulnerable a trabajar con documentos viejos, tienen polvo entre otros elementos perjudiciales.	







FICHA OCUPACIONAL No. 5		CÓDIGO AT-O03	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Dependencia Organizativa	Administración Tributaria		
Nombre del Cargo	Responsable de cartera y cobro		
Cargo Superior Inmediato	Director de Administración Tributaria		
Ubicación Física del cargo	Unidad de Administración Tributaria		
Cargos Subordinados	Gestores(as) de cartera y cobro		
Salario	C\$ 7,800		
II. PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO			
Legalizar y llevar el control de la trazabilidad del ganado bovino con forme a lo decretado en la legislación municipal.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión de expedientes de contribuyentes vigentes en sus pagos de impuestos.</li><li>• Las demás funciones que correspondan a la naturaleza de la dependencia, y las asignadas por el director de Administración Tributaria.</li><li>• Retirar carteras de cobro a empresas de Managua y entregar sus respectivas notificaciones de impuestos de bienes inmuebles, y los impuestos municipales de ingresos.</li><li>• Consultar con los gestores de cartera y cobro sobre los nuevos contribuyentes registrados para posterior verificación.</li><li>• Supervisar y revisar los diferentes distritos urbanos del municipio de Tipitapa sobre los impuestos de IBI e IMI.</li><li>• Escoger al azar aun contribuyente en los diferentes distritos para su verificación con los pagos de impuestos. Realizar evaluaciones de los ingresos de cada mes versus proyección con los gestores de cartera y cobro.</li><li>• Desarrollar nuevas estrategias de mejoras para la recaudación.</li><li>• Hacer plan de pago a solicitud del contribuyente.</li></ul>			



<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>Formación básica</b>		Licenciado en contabilidad. Manejo de recursos humanos.		
<b>Experiencia previa laboral</b>		Mínimo 5 años como gestor de cartera y cobro. Deseable 2 años en puestos similares.		
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>		Un mes, en el campo de trabajo		
<b>INICIATIVA</b>				
1. Capacidad para resolver conflictos.				
2. El puesto le permite participar en reuniones a fines de desarrollo del departamento.				
3. Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas.				
<b>HABILIDADES Y APTITUDES PERSONALES</b>				
Buenas relaciones interpersonales				
Capacidad de análisis y síntesis				
Capacidad de trabajo individualmente y en equipo				
Manejo de información confidencial				
Trabajo bajo presión				
Paciente				
Responsabilidad				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDÍA</b>			Director de Transporte. Responsable de catastro	
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>			Industrias Textiles. Empresas	
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Muy poco	poco	Temperatura	Variable



Caminando	poco	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>			<b>SEGURIDAD</b>	
Estrés Constante Aumento de peso Cambio en el metabolismo Problemas de postura			El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja	
<b>EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>			Computadora, Calculadora, archivos, expedientes.	



	FICHA OCUPACIONAL No. 6		CÓDIGO AT-021
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Dependencia Organizativa</b>		Administración Tributaria	
<b>Nombre del Cargo</b>		Asistente de responsable de gestor cartera y cobro	
<b>Cargo Superior Inmediato</b>		Responsable de gestor cartera y cobro	
<b>Ubicación Física del cargo</b>		Unidad de Administración Tributaria	
<b>Cargos Subordinados</b>		No posee	
<b>Salario</b>		C\$ 7000	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
Servir de apoyo a ciertas actividades del responsable de cartera y cobro			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estar a cargo del sistema fiscal por medio del paquete ofimático Excel.</li><li>• Verificar en Excel si las notificaciones dadas por los gestores o notificadores están correctas.</li><li>• Recepcionar documentos a los gestores de cartera y cobro.</li><li>• Dar seguimiento sobre las actividades asignadas a los gestores.</li><li>• Digitalizar deudas en una hoja de cálculos con el apoyo del responsable del sistema.</li><li>• Registrar en el sistema pagos por parte de los contribuyentes.</li></ul>			
<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>			
<b>Formación básica</b>		Técnico en operador de computadora.	
<b>Experiencia previa laboral</b>		Mínima. Deseable 1 año en puesto similar. Secretaría ejecutiva, contabilidad pública y finanzas.	



<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>	Una semana, para inducirlo al sistema de trabajo en Excel, adaptarlo al ritmo de la unidad.
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>	
Buenas relaciones interpersonales	
Capacidad de análisis y síntesis	
Capacidad de trabajo individualmente y en equipo	
Capacidad de trabajo bajo presión	
Confianza en sí mismo	
Creatividad	
Espíritu colaborador	
Ética profesional	
Facilidad de expresión	
Inclinación por enseñar y dirigir	
Iniciativa	
Liderazgo	
Manejo de información confidencial	
Organización y disciplina	
Relaciones humanas	
Responsabilidad	
Sentido de pertenencia	
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA</b>	Responsable del sistema Gestores de cartera y cobro Asistencia de contribuyentes
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O</b>	Ninguna



INSTITUCIONES				
POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO		ESFUERZO VISUAL	CONDICIONES AMBIENTALES	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Muy poco	ESFUERZO AUDITIVO	Ruido	Poco
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD				
RIESGOS			SEGURIDAD	
Estrés o cansancio			Mobiliario ergonómico Lentes	
Estrés constante	medio			
Aumento de peso	bajo			
Cambio en el metabolismo	bajo			
Problemas de postura	alto			
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD			Equipo informático, calculadora.	



FICHA OCUPACIONAL No. 7		CÓDIGO AT-A01	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>			
Dependencia Organizativa		Administración Tributaria	
Nombre del Cargo		Encargado(a) de Registro de Fierro	
Cargo Superior Inmediato		Responsable de Cartera y Cobro	
Ubicación Física del cargo		Unidad de Administración Tributaria	
Cargos Subordinados		Asistente de Registro de Fierros	
Salario		C\$ 5,000.00	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer el estado de cuenta, gestión de cobro.</li><li>• Se acumulan las cuentas listado de cuenta, responsable de sistema</li><li>• Gestionar cobro</li><li>• Dar seguimiento a los deudores</li><li>• Listado de morosos</li><li>• IMI mensual e IBI anual</li><li>• Realizar informes de archivos</li><li>• Realizar inventarios</li><li>• Realizar estados de cuentas, IMI E IBI</li><li>• Manejar archivos Excel en el sistema</li></ul>			
<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>			
Formación básica		Derecho Operador de micro pc	
Experiencia previa laboral			



<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>				
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
Buenas relaciones interpersonales				
Capacidad de análisis y síntesis				
Capacidad de trabajo individualmente y en equipo				
Capacidad de trabajo bajo presión				
Confianza en sí mismo				
Liderazgo				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Gerencia general Responsable de cartera y cobro		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Ninguna		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>		<b>SEGURIDAD</b>		
Estrés o cansancio		El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja		
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>		Computadora, Calculadora, Teléfonos Celular y Convencional.		





FICHA OCUPACIONAL No. 8		CÓDIGO AT-A02	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
Dependencia Organizativa		Administración Tributaria	
Nombre del Cargo		Notificador	
Cargo Superior Inmediato		Responsable de notificador	
Ubicación Física del cargo		Unidad de Administración Tributaria	
Cargos Subordinados		Ninguno	
Tipo de contrato		Permanente	
Salario		C\$ 4,800	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
Informar o Notificar a los contribuyentes morosos o no, de sus pagos de impuestos IBI e IMI, correspondientes al período fiscal.			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitar e informar a los contribuyentes sobre su estado moroso.</li><li>• Organizar lista de contribuyentes a visitar.</li><li>• Realizar gestiones tributarias de cobro.</li><li>• Auxiliar al personal de gestión de cartera y cobro.</li><li>• Verificar notificaciones de los contribuyentes.</li><li>• Realizar estados de cuentas</li><li>• Actualización de expedientes de IBI e IMI.</li><li>• Revisar y extraer variables, datos fiscales de expediente del contribuyente.</li></ul>			
<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>			
Formación básica			
Tiempo de capacitación previa para			




<b>el desarrollo del puesto</b>				
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
Capacidad de observación y atención.				
paciente				
Responsable				
Buenas relaciones interpersonales				
Organización y disciplina				
Espíritu de colaborador.				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA EMPRESA</b>		Responsable gestión de cartera y cobro.		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		NINGUNA		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>			<b>SEGURIDAD</b>	
Estrés o cansancio			pendiente	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>			Expedientes.	



## SUPERVISOR FISCAL



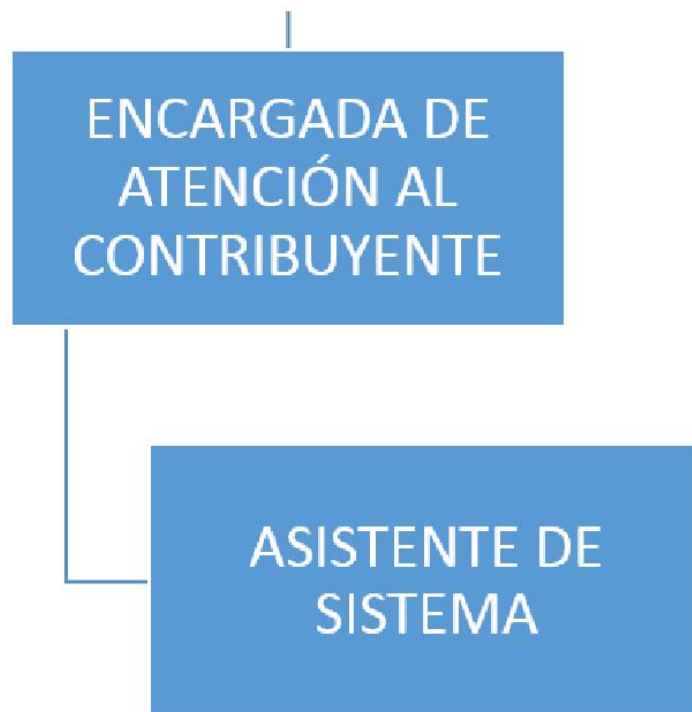
FICHA OCUPACIONAL No. 9		CÓDIGO AT-004	
	VERSIÓN: 2014.02.14	GENERADO POR: UAT	APROBADO POR: RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Dependencia Organizativa	Administración Tributaria		
Nombre del Cargo	Supervisor(a) Fiscal		
Cargo Superior Inmediato	Director de Administración Tributaria		
Ubicación Física del cargo	Subdivisión de Registro de Fierro		
Cargos Subordinados	Ninguno		
Salario	C\$ 6,500		
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO			
Consiste en realizar informes de venta de cabeza de ganado en las diferentes subastas en la ciudad de Managua a la subdivisión de Registro de Fierros.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en subastas en la ciudad de Managua y Tipitapa.</li><li>• Controlar las ventas y compras de ganado vacuno y para sacrificio respectivamente.</li><li>• Realizar informes de venta de ganado.</li><li>• Verificar y Comprobar el estado de la venta de ganado.</li><li>• Entregar informe de venta al área de contabilidad.</li><li>• Realizar arqueo de efectivo y entregar a caja.</li><li>• Solicitar información correspondiente de los participantes en el movimiento de animales.</li><li>• Rellenar información del comprador o vendedor mediante el formato movimientos de animales.</li><li>• Realizar patentes o cartas de sacrificio de ganado en subastas.</li><li>• Realizar cartas de ventas de ganado en subastas</li><li>• Realizar matrículas de fierro en subastas</li></ul>			



<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>Formación básica</b>		Técnico en contabilidad. Notario público		
<b>Experiencia previa laboral</b>		Notario publico		
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>		Mes y 20 días en subastas.		
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
Buenas relaciones interpersonales				
Capacidad de análisis y síntesis				
Capacidad de trabajo individualmente y en equipo				
Capacidad de trabajo bajo presión				
Confianza en sí mismo				
Espíritu colaborador				
Ética profesional				
Facilidad de expresión				
Responsabilidad				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Responsable de Registros de Fierros		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Policía nacional Magfor Subastas		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	poco	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO</b>	Ruido	Variable



		<b>AUDITIVO</b>		
Sentado	Muy poco	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>			<b>SEGURIDAD</b>	
Lesiones en los pies Mala postura al estar demasiado tiempo de pie Hernia Discal (Columna Vertebral)			El cargo está sometido a un riesgo irrelevante con posibilidad de ocurrencia baja	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SU RESPONSABILIDAD</b>			Formatos, Expedientes, Calculadora.	





FICHA OCUPACIONAL No. 10		CÓDIGO AT-O05	
	<b>VERSIÓN:</b> 2014.02.14	<b>GENERADO POR:</b> UAT	<b>APROBADO POR:</b> RESPONSABLE DE UAT
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Dependencia Organizativa</b>	Administración Tributaria		
<b>Nombre del Cargo</b>	Responsable de atención al contribuyente		
<b>Cargo Superior Inmediato</b>	Director de Administración Tributaria		
<b>Ubicación Física del cargo</b>	Unidad de Administración Tributaria		
<b>Cargos Subordinados</b>	Ninguno		
<b>Tipo de contrato</b>	Permanente		
<b>Salario</b>	C\$ 6,300		
II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO			
Atención personalizada al contribuyente y registro de la base de tributación Municipal.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atiende visitas de contribuyentes.</li><li>• Realiza llenado de formato de cobro y notificaciones de los impuestos y tasas.</li><li>• Revisa con el director el plan de trabajo semanal de los colectores.</li><li>• Apoya en control estrictamente a grandes contribuyentes como: Empresas, fábricas, hoteles, restaurantes, etc. para su debido cobro actualizado y Moroso.</li><li>• Coordina con el director las visitas del Inspector Municipal, si están registrados o no los negocios establecidos.</li><li>• Efectúa revisión de expedientes mensuales por impuestos y tasas: Impuestos Municipales Impuestos de Bienes Inmuebles (IBI) Impuestos de Rodamiento Otros Impuestos de recolección de Basura.</li><li>• Ser amable y gentil con el contribuyente</li><li>• Elaborar Solvencias y Constancias y permisos en general</li><li>• Coordina con catastro las actualizaciones y cambios de propietarios</li><li>• Entregar al asistente del sistema los diferentes formatos para su posterior registro.</li></ul>			






<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>Formación básica</b>		Técnico en administración de empresa Contaduría pública y finanza Conocimiento en leyes fiscales y técnicas de cobranzas.		
<b>Experiencia previa laboral</b>		1 año en registro público.		
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>		Un mes, en el campo de trabajo		
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
Relaciones personales				
Autoconfianza				
Organización y disciplina				
Facilidad de expresión				
Responsabilidad				
Capacidad de trabajar bajo presión				
espíritu de colaborador				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Responsable de Administración Tributaria Asistente de sistema		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Ninguna		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				



<b>RIESGOS</b>	<b>SEGURIDAD</b>
ESTRES O CANSANCIO	
MAQUINARIA Y EQUIPO BAJO SURESPONSABILIDAD	

	<b>FICHA OCUPACIONAL No. 11</b>		<b>CÓDIGO AT-O22</b>
	<b>VERSIÓN:</b> 2014.02.14	<b>GENERADO POR:</b> UAT	<b>APROBADO POR:</b> RESPONSABLE DE UAT
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO</b>			
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Dependencia Organizativa</b>		Administración Tributaria	
<b>Nombre del Cargo</b>		Asistente de Sistema	
<b>Cargo Superior Inmediato</b>		Director de Administración Tributaria	
<b>Ubicación Física del cargo</b>		Unidad de Administración Tributaria	
<b>Cargos Subordinados</b>		Ninguno	
<b>Tipo de contrato</b>		Permanente	
<b>Salario</b>		C\$ 7000	
<b>II. PROPOSITO GENERAL DEL CARGO</b>			
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizado (la) información del estado de los contribuyentes en sistema.</li> <li>• Recibir e ingresar al sistema los diferentes formatos manuscritos que vienen de caja.</li> <li>• Registrar al sistema las diferentes declaraciones de registro y tributo.</li> <li>• Realizar informes de IBI e IMI mensualmente.</li> <li>• Realizar cuentas por cobrar y registrar al sistema las cuentas canceladas.</li> <li>• Cerrar el estado del contribuyente una vez que haya cancelado todos sus pagos.</li> <li>• Modificar el estado o razón social del o los contribuyentes</li> <li>• Proporcionar para su consulta la información contenida en el sistema por los interesados con autoridad de acceso a la misma.</li> </ul>			



<b>IV. PERFIL REQUERIDO</b>				
<b>Formación básica</b>		Técnico en operador de computadora.		
<b>Experiencia previa laboral</b>		Mínima ninguna. Deseable 1 año en puesto similar.		
<b>Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del puesto</b>		Una semana, para inducirlo al sistema de trabajo en Excel, adaptarlo al ritmo de la unidad.		
<b>HABILIDADES Y APTITUDES</b>				
capacidad de observación y atención				
capacidad de análisis y síntesis				
Buenas relaciones interpersonales				
responsabilidad				
<b>RELACIONES CON OTROS CARGOS DENTRO DE LA ALCALDIA</b>		Asistente tributario Atención al contribuyente		
<b>RELACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES Y/O INSTITUCIONES</b>		Ninguna		
<b>POSICIONES FRECUENTES EN EL PUESTO</b>		<b>ESFUERZO VISUAL</b>	<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	
De pie	Regular	Mucho	Temperatura	Variable
Caminando	Regular	<b>ESFUERZO AUDITIVO</b>	Ruido	Variable
Sentado	Mucho	Normal	Aire	Variable
<b>RIESGOS OCUPACIONALES Y SEGURIDAD</b>				
<b>RIESGOS</b>			<b>SEGURIDAD</b>	
Estrés Constante	medio		Mobiliario ergonómico	
Aumento de peso	bajo		Lentes	
Cambio en el metabolismo	bajo			
Problemas de postura	alto			



## **CONCLUSIONES**

De acuerdo al diagnóstico en la unidad, se identificaron puestos con duplicidad de funciones como son: Atención al contribuyente, Responsable de Cartera y Cobro, Asistente de Cartera y Cobro, los que con ayuda del análisis de cargos se eliminó y asignaron actividades correctamente en estos cargos respectivamente.

En el caso del organigrama actual utilizado por la UAT es antiguo y ambiguo, con el estudio se descubrieron cargos los cuales no están contemplados y documentados, por lo cual mediante la recopilación de información, se logró actualizar el organigrama e identificar cada uno de los cargos dentro de la unidad, quedando de forma funcional sus dependencias y responsabilidades en los distintos niveles.

La estructura organizacional en UAT diseñada en función de niveles jerárquicos, en donde se agrupan las funciones y diferencian de otros niveles. No fue necesario separarlos por niveles técnicos a los puestos, pues algunos puestos necesitan desarrollar actividades que combinan conocimientos prácticos y complejos acompañados de informática. La construcción de fichas ocupacionales se definió los elementos correspondientes a los cargos, con respecto a los aspectos abordados en cada subdivisión; evaluación, capacitación, condiciones en el puesto, descripción de funciones, para estructurar formalmente cada puesto.

La propuesta del manual de funciones contribuirá a la UAT como el departamento de RRHH en la administración del recurso humano y será útil como documento base y de consulta, además eliminar duplicidad de actividades, también para un establecimiento de funciones y responsabilidades en todos los cargos, logrando influir en el rendimiento, orden y desempeño de esta.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la UAT tome en consideración la propuesta del Manual de Funciones y lo proporcione a todos los miembros, para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los contribuyentes, por lo que cada recurso humano tendría bien definidas sus responsabilidades y no realizaría tareas que no les corresponden.

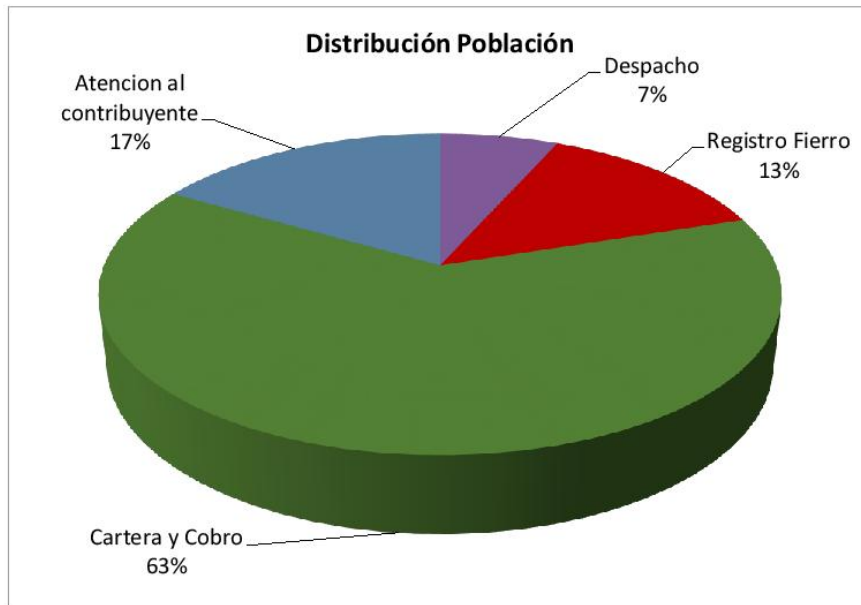
Es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir en la UAT, cabe recalcar que las organizaciones son entes vivos los cuales se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesario que éstos se reflejen en el manual.

# ANEXOS





### Anexo 1



La mayor parte de la muestra está concentrada en el cargo de Cartera y cobro con respecto a cantidad de ocupantes en puestos. Sin embargo no todos los aspectos son comunes, existen algunos rasgo con respecto a las funciones desempeñadas, no son las mismas por su ubicación y asignación dentro de la UAT.

Gráfico 2.1 Distribución de Población  
Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 2

IDENTIFICACION DEL PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO
	CARGO INMEDIATO SUPERIOR
	SUELDO ACTUAL
DESCRIPCION DEL PUESTO	HORARIO
	SUPERVISION
	ACTIVIDADES CONSTANTES
	ACTIVIDADES DIARIAS
	ACTIVIDADES COMPARTIDAS
	COMUNICACIÓN
	NIVEL SALARIAL
REQUISITOS DEL PUESTO	NIVEL DE ESTUDIOS
	HABILIDADES
	RASGOS PERSONALIDAD
OTROS	EXPERIENCIA LABORAL
	EQUIPOS A CARGO
	ACTIVOS INTANGIBLES A CARGO
	ESFUERZO FISICO
	CONDICIONES

Tabla Variable de operación.

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 3

¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Frecuencia	Tiempo

Formato Verificación de Actividades

Fuente: Elaboración propia.





Anexo 4

FUNCIÓN:							
UNIDAD:							
ENTRADA							
SALIDA							
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TOMA DE DECISIÓN	EQUIPO	AUTORIZACIÓN	SUPERVISIÓN	DOCUMENTO (ELIM, COPIA, CREAR)	NIVEL DE CONFIDENCIALIDAD

Formato de Verificación Procesos  
Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 5

### Formato Número # 1

#### CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO

Nombre del entrevistado:

Fecha

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

SEXO:  Masculino

Femenino

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

Nombre del cargo del jefe inmediato:

Sueldo actual:

#### II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

¿Cuál es el horario en que desempeña sus actividades?

¿Debe usted supervisar a personas en el desarrollo de las labores?

( ) SI, Cantidad = [       ]

( ) NO

¿Cuáles son las actividades específicas más frecuentes que desarrolla usted dentro de la organización, el método utilizado y el tiempo laboral dedicado a cada una de ella?

Actividad

Como

Tiempo

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son las actividades esporádicas (pocas veces) que desarrolla usted dentro de la organización?



Actividad	Como
Tiempo	
_____	_____
_____	_____

¿Cuáles son las actividades que usted comparte con otro miembro del departamento a que pertenece?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro (otro departamento) y fuera de la empresa? De ser así define las actividades que realiza con ellos y ¿qué tan a menudo lo hace?

Quien	Actividades
_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿Cuál es el nivel salarial que tiene asignado su puesto?

### III. REQUISITO DEL PUESTO

¿Nivel de estudios que posee? marque con una x

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Primaria                                     | <input type="checkbox"/> Bachillerato          |
| <input type="checkbox"/> Bachillerato técnico especializado           | <input type="checkbox"/> Carrera Universitaria |
| <input type="checkbox"/> Estudios específicos sin nivel universitario | <input type="checkbox"/> idiomas               |

\*Especifique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

---

Otros estudios:

---

---

---

¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

Señale las habilidades mentales requeridas para el desempeño de sus funciones:

- |                                     |                          |   |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Capacidad de observación y atención | <input type="checkbox"/> | Fuerza física                                       | <input type="checkbox"/> |
| Previsión o anticipación            | <input type="checkbox"/> | Liderazgo   | <input type="checkbox"/> |
| Creatividad e inventiva             | <input type="checkbox"/> | Comprobación de instrucciones (Verbales o escritas) | <input type="checkbox"/> |
| Capacidad de análisis y síntesis    | <input type="checkbox"/> |   |                          |

Rasgos de personalidad el cual posee en su puesto

- |                                   |                          |                        |                          |
|-----------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Buenas relaciones interpersonales | <input type="checkbox"/> | Paciencia              | <input type="checkbox"/> |
| Confianza en sí mismo             | <input type="checkbox"/> | Sentido de pertenencia | <input type="checkbox"/> |



- Organización y disciplina  Espíritu de colaborador
- Facilidad de expresión  Capacidad de trabajar bajo presión
- Responsabilidad

¿Mencione qué capacitaciones ha recibido relativo al puesto?

#### IV. OTROS

¿Liste qué equipo o herramienta maneja normalmente como parte de sus actividades?

(Computadora, calculadora, etc.)

¿Qué experiencia Laboral previa al puesto tenía? ¿Tiempo?

¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades y trámites es responsable? Marque el grado de Responsabilidad.

1. \_\_\_\_\_

Alto       Medio       Mínimo

2. \_\_\_\_\_

Alto       Medio       Mínimo

¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan? (vehículo, moto)

¿Qué otras características se deben poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?



**¿Considera que las actividades y responsabilidades que actualmente desempeña corresponden totalmente a su puesto?**

**Sí**

**No**

**Si su respuesta es no favor especificar cuáles actividades y responsabilidades considera usted que no corresponde a su puesto.**

**¿Existe (algún) comentario(s) que desee mencionar sobre su puesto?**

### **Posición y esfuerzo físico**

**Durante la jornada laboral permanente en las siguientes posiciones:**

**Horas al día**

**Horas al día**

**Horas al día**

De pie \_\_\_\_\_

Sentado \_\_\_\_\_

Empujando \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_

De rodillas \_\_\_\_\_

En cuclillas \_\_\_\_\_

Conduciendo \_\_\_\_\_

Agachado inclinado \_\_\_\_\_

### **Condiciones**

El puesto es:

Cómodo

Aceptable

Incómodo

### **El trabajo se considera:**

Monótono

Rutinario

Normal

Agradable

Muchas gracias, ha sido muy gentil en contestar el cuestionario.

Sus aportes tienen un gran valor



**Anexo 6**  
**Formato Número # 2**

**FORMATO PARA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN  
DEL ANÁLISIS DE PUESTO**

**I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

SUBDIRECCIÓN:

DEPARTAMENTO: ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

ÁREA: Gestión Tributaria / Recaudación / Fiscalización

PUESTO:

REPORTA A:

SUPERVISA A:

RELACIONES INTERNAS CON:

RELACIONES EXTERNA CON:

SALARIO:

CATEGORÍA:

HORARIO:

ADSCRIPCIÓN:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

**II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

HABILIDADES REQUERIDAS:

ESCOLARIDAD:

MANEJO DE EQUIPO:

IDIOMA:



**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

---

---

---

---

**ACTIVIDADES DIARIAS**

---

---

---

---

**ACTIVIDADES MENSUALES (PERIÓDICAS)**

---

---

---

---

**OTRAS ACTIVIDADES (ACTIVIDADES OCASIONALES)**

Que	Como	Por que	Frecuencia	Tiempo

**EXPERIENCIA:**

**OTRO TIPO DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

**RESPONSABILIDAD:**





**A) En cuanto a valores monetarios:**

Contratos

Costos

Procesos u operaciones

Datos contables

**B) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:**

Mesas

Muebles de oficina

Sillas

Archiveros

**C) En cuanto a equipo:**

Computadores

Máquinas

Equipos

Herramientas

**D) En cuanto a supervisión:**

De la empresa

No. de personas a supervisar

Clientes

Proveedores

**E) En cuanto a trámites:**

Cheques

Contratos



CONDICIONES DE TRABAJO IDEALES: SI / NO

EQUIPO DE SEGURIDAD QUE MANEJA: SI / NO

RIESGOS DE TRABAJO: SI / NO

ESFUERZO FÍSICO: SI / NO

REQUISITOS FÍSICOS: SI / NO

**MANEJO INFORMÁTICO A NIVEL DE USUARIO: MEDIO / ALTO / MUY ALTO**

### **CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS ESPECÍFICAS:**

#### **REQUISITOS PSICOLÓGICOS:**

INTELIGENCIA: BAJO /MEDIO / ALTO

INTERESES VOCACIONALES:

HABILIDADES O APTITUDES ESPECÍFICAS:

#### **REQUISITOS FÍSICOS:**

ESFUERZO FÍSICO: BAJO /MEDIO / ALTO

CONCENTRACIÓN NECESARIA: BAJO /MEDIO / ALTO

CONSTITUCIÓN FÍSICA NECESARIA BAJO /MEDIO / ALTO

#### **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS:**

SUPERVISIÓN DE PERSONAL BAJO /MEDIO / ALTO

EQUIPO Y MATERIALES BAJO /MEDIO / ALTO

DINERO, TÍTULOS, DOCUMENTOS BAJO /MEDIO / ALTO

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL BAJO /MEDIO / ALTO

SEGURIDAD DE TERCEROS BAJO /MEDIO / ALTO



## CONDICIONES AMBIENTALES

**Especifique las condiciones actuales de su sitio de trabajo:**  
**Muy iluminado en el día debido a resplandor de sol.**

### A) Temperatura

Cálido       Media       Baja       Fría       Variable

### B) Ruido

Intenso       Medio       Bajo       Variable

### C) Aire

Impuro       Aceptable       Polvo       Variable

### D) Iluminación

Poca       Media       Alta

### E) Limpieza

Sucio       Aceptable       Agradable

## Riesgos ocupacionales y seguridad

Riesgo en el puesto       SI       NO

**Si contestó afirmativamente, indique con qué frecuencia y qué clase de riesgo asume**

Periodo:  Constante       Regular       Frecuente       Poco

## Riesgos inherentes

(1) (2) (3) golpes

(1) (2) (3) caídas



- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| (1) (2) (3) fracturas        | (1) (2) (3) cansancio en vista  |
| (1) (2) (3) dolor de cabeza  | (1) (2) (3) lesiones            |
| (1) (2) (3) dolor de espalda | (1) (2) (3) lesiones en la piel |
| (1) (2) (3) artritis         | (1) (2) (3) estrés              |

**Otros (Especifique):**

---

---

---

---

---

---



Anexo 7

DESCONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES A CAUSA DE NO TENER DOCUMENTADO CADA CARGO

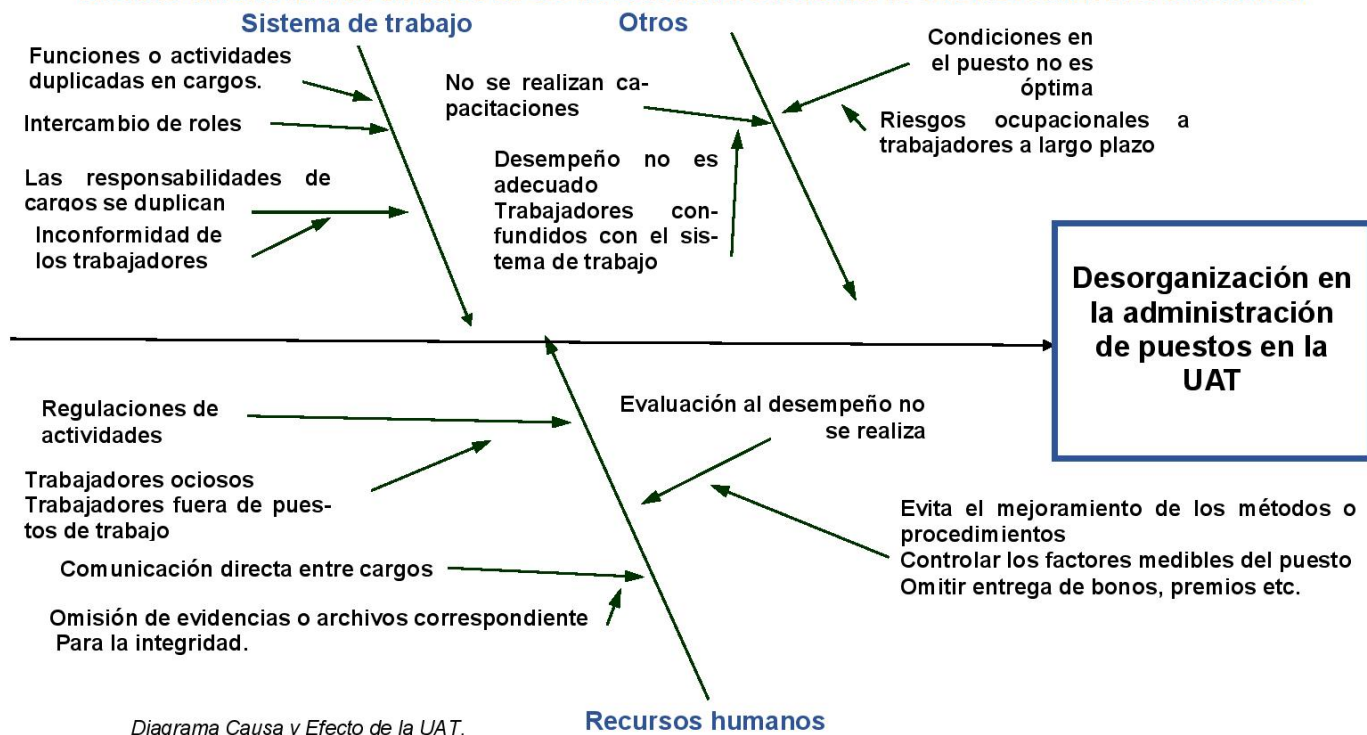


Diagrama Causa y Efecto de la UAT.

Fuente: Elaboración propia.



### Anexo 8 Sistema de clasificación de esfuerzo Visual y Auditivo

Esfuerzo Visual				
Criterio				
<b>Bajo</b>	Luz artificial baja	Revisión de documentos poco frecuente.	Poco enfoque visual en equipos.	Requiere concentración reducida del campo visual en documentos y computador
<b>Medio</b>	Combinación entre Luz natural y artificial	Revisión de documentos eventualmente.	Enfoque variado en equipos.	Requiere concentración moderada del campo visual en archivos y computador.
<b>Alto</b>	Siempre Iluminado con luz artificial	Revisión de documentos constante.	Enfoque directo en equipos.	Requiere concentración campo visual fijo en computador, revisión constante de archivos.

Esfuerzo Auditivo				
Criterio				
<b>Bajo</b>	Ruido bajo, comprendido por aire acondicionado	Voz en tono bajo de ruido personas dentro del espacio de trabajo.	Ruido eventual de equipos electrónicos	Requiere ninguna concentración con respecto al tono de voz de personas.
<b>Medio</b>	Ruido moderado incluye por aire acondicionado y voz moderada de personas.	Voz moderada de ruido de personas dentro del espacio de trabajo	Ruido moderado de equipos electrónicos	Requiere poca concentración con respecto al tono de voz de personas.
<b>Alto</b>	Ruido Excesivo de aire acondicionado	Voz en tono alto de ruido de personas dentro del espacio de trabajo	Ruido excesivo de equipos electrónicos	Requiere mucha atención y concentración con respecto al tono de voz de personas.