

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y DE
LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

FLOR DE MARÍA CHINCHILLA LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. M.S.C. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.11, Punto SEXTO del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2,011.

JURADO QUE PRACTICÓ EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretaria:	Licda. Blanca Elizabeth Reyes Vargas
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, 30 de enero de 2013.

Licenciado:

José Rolando Seáida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintiocho de octubre de dos mil once, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Flor de María Chinchilla López.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García
Administradora de Empresas
Colegiada No. 7328



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE MAYO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de mayo de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 16-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 3 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante FLOR DE MARÍA CHINCHILLA LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

DEDICATORIA

- A DIOS:** Gracias por iluminar y guiar cada paso de mi vida, porque nunca me has abandonado y por darme sabiduría para culminar esta carrera.
- A MIS PADRES:** Felipe Chinchilla y Olga Marina López por su confianza y apoyo brindado a lo largo de mi carrera, este logro no hubiera sido posible sin su esfuerzo y amor.
- A MIS HERMANOS Y PRIMOS:** Evelyn, Ervin y Mynor (Q.E.P.D), Luis, Odelis, Elder y Carmen, por su apoyo y compartir momentos especiales de mi vida, los quiero mucho.
- A MI ESPOSO:** Por tu apoyo y comprensión en estos últimos días de estudio y por lo que me has enseñado y he vivido a tu lado.
- A MI HIJO:** David André por ser esa luz que vino a iluminar y darle tanta alegría a mi vida, que este triunfo sea un ejemplo de superación para su vida.
- A MI CUÑADA Y SOBRINAS:** Alicia, Evelin e Isely por brindarme cariño, aprecio y alegría en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Vilma, Zaira, Bertha, Karina, Vinicio, Maynor, Williams, Kenny y Mario por su apoyo a lo largo de esta carrera y por los buenos momentos compartidos que atesoraré en mi corazón por siempre.
- A MI ASESORA DE TESIS:** Licenciada Lorena Ileana Hernández García quien desinteresadamente y con entusiasmo me apoyo durante el desarrollo de este documento.
- A LOS LICENCIADOS:** Nery Guzmán y Rolando Oliva, por su apoyo y ayuda incondicional.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Municipio	1
1.2 Municipalidad	1
1.3 Administración	2
1.4 Proceso administrativo	2
1.4.1 Planeación	3
a. Elementos de la planeación	3
b. Instrumento de Planeación	6
1.4.2 Organización	7
a. Elementos de la organización	7
b. Principios de la organización	9
c. Tipos de organización	11
d. Diseño organizacional	11
e. Estructura organizacional	12
f. Instrumentos de la organización	21
1.5 Diagnóstico administrativo	24
1.5.1 Análisis estructural	24
1.5.2 Análisis funcional	25
1.5.3 Análisis procedimental	25
1.5.4 Análisis de facultades	26
1.5.5 Análisis de relaciones	26
1.5.6 Análisis organizacional o administrativo	26
1.6 Rediseño organizacional	27

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE
PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología	28
2.2 Generalidades de la Municipalidad	29
2.2.1 Misión	29
2.2.2 Visión	30
2.2.3 Valores	30
2.2.4 Estructura	31
2.3 Antecedentes de las Direcciones	33
2.3.1 Servicios que prestan	33
2.3.2 Marco legal	34
a. Dirección Municipal de Planificación	34
b. Dirección de Infraestructura	34
2.4 Filosofía organizacional	35
2.4.1 Misión	35
2.4.2 Visión	36
2.4.3 Valores	36
2.4.4 Objetivos	37
2.5 Análisis estructural	38
2.5.1 Tipo de organización	39
2.5.2 Estructura organizacional	39
a. Dirección Municipal de Planificación	41
b. Dirección de Infraestructura	43
2.5.3 Tipo de estructura organizacional	45
2.5.4 Dimensión de la estructura y sus categorías	45
2.5.5 Modelo de diseño	47

Contenido	Página
2.5.6 Tramo de control	47
2.5.7 Cadena de mando	47
2.5.8 Tipo de departamentalización	48
2.6 Análisis funcional	48
2.6.1 Funciones de la Dirección Municipal de Planificación	48
2.6.2 Funciones de la Dirección de Infraestructura	49
2.7 Análisis procedimental	51
2.7.1 Procedimientos	53
2.8 Análisis de facultades	57
2.8.1 Facultades de la Dirección Municipal de Planificación	59
2.8.2 Facultades de la Dirección de Infraestructura	60
2.9 Análisis de relaciones	61
2.9.1 Relaciones de trabajo	61
2.9.2 Comunicación	62
2.10 Análisis organizacional o administrativo	66

CAPÍTULO III
REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL
DE PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA
MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación	69
3.2 Objetivo general	70
3.2.1 Objetivos específicos	70
3.3 Filosofía de la Municipalidad de Villa Nueva	70
3.4 Dirección Municipal de Planificación	72
3.4.1 Filosofía organizacional	72
a. Misión	72
b. Visión	73
c. Valores	73
d. Objetivos	73
3.5 Diseño organizacional	74
3.5.1 Tipo de organización	76
3.5.2 Tipo de estructura organizacional	76
3.5.3 Dimensión de la estructura	77
3.5.4 Modelo de diseño	77
3.5.5 Funciones básicas	78
3.5.6 Departamentalización	78
3.5.7 Tramo de control	79
3.5.8 Sistema de organización	79
3.5.9 Comunicación	79
3.6 Descripción técnica de puestos	79
3.7 Descripción de procedimientos	89
3.7.1 Procedimiento para solicitud de expediente	90
3.8 Dirección de Infraestructura	94

Contenido	Página
3.8.1 Filosofía organizacional	94
a. Misión	94
b. Visión	94
c. Valores	95
d. Objetivos	95
3.9 Diseño organizacional	96
3.9.1 Tipo de organización	98
3.9.2 Tipo de estructura organizacional	98
3.9.3 Dimensión de la estructura	99
3.9.4 Modelo de diseño	100
3.9.5 Funciones básicas	100
3.9.6 Departamentalización	102
3.9.7 Tramo de control	102
3.9.8 Sistema de organización	103
3.9.9 Comunicación	103
3.10 Descripción técnica de puestos	103
3.11 Descripción de procedimientos	113
3.11.1 Procedimiento para despacho de materiales	114
3.12 Presupuesto	118
3.13 Beneficios	119
3.14 Plan de acción	120
3.15 Actualización para descriptores de puestos y descriptores de procedimientos	122
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	131

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general actual, Municipalidad de Villa Nueva, Guatemala	32
2	Conoce la misión	35
3	Existen objetivos para la Dirección	37
4	Conoce la estructura organizacional	39
5	Organigrama de puestos, plazas y unidades actual, Dirección Municipal de Planificación, Municipalidad de Villa Nueva	42
6	Organigrama de puestos, plazas y unidades actual, Dirección de Infraestructura, Municipalidad de Villa Nueva	44
7	Coordinación con otras Direcciones	50
8	Existen procedimientos formalmente establecidos	52
9	Tiene autoridad para tomar decisiones	58
10	Forma de comunicación	62
11	Las instrucciones recibidas por parte del jefe inmediato son claras	64
12	Existe retroalimentación por parte de su jefe inmediato	65
13	Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto, Dirección Municipal de Planificación, Municipalidad de Villa Nueva	75
14	Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto, Dirección de Infraestructura, Municipalidad de Villa Nueva	97

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Presupuesto de recurso humano y material Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura	118
2	Plan de acción	121

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Solicitud de expediente	93
2	Requisición para la entrega de materiales	117
3	Revisión de perfiles de puestos	123
4	Revisión de procedimientos	124

INTRODUCCIÓN

Las Municipalidades desempeñan un papel muy importante en el desarrollo del Municipio, sin embargo, la mayoría de éstas enfrenta problemática por carecer de una administración eficiente, lo cual ha impedido el proceso de crecimiento y desarrollo de las mismas, lo que da lugar, a pérdida de recursos humanos, materiales y financieros, lo que se traduce en poca productividad y estancamiento.

Por tal situación se hace necesario que los directores juntamente con el Alcalde y Concejales establezcan un diseño organizacional que sea acorde a las actividades que realizan las diferentes direcciones de la institución.

El documento que se presenta a continuación es el resultado del estudio de la tesis denominada: “Rediseño Organizacional de la Dirección Municipal de Planificación y de la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva, Guatemala”, el cual tiene como propósito plantear el diseño organizacional que modifica la estructura actual de las direcciones, así como la propuesta de instrumentos administrativos que permitirán optimizar las gestiones que realizan dichas direcciones.

El presente documento está integrado por tres capítulos, el número uno lo conforma el marco teórico que contiene la teoría relacionada con el fundamento legal de las municipalidades, el proceso administrativo del cual se tomaron las fases de planeación y organización, así como las bases del diseño organizacional.

En el capítulo dos se desarrolla el diagnóstico administrativo de la organización, haciendo referencia a los análisis estructural, funcional, procedimental, de facultades, de relaciones y análisis administrativo, en el que se presentan aspectos importantes sobre la estructura organizacional y los resultados de la misma.

El capítulo tres lo constituye la propuesta, el cual contiene un diseño organizacional para la Dirección de Planificación y para la Dirección de Infraestructura, los elementos de la planificación administrativa en la cual se define la misión, visión y valores organizacionales.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación, así como la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se explican los conceptos y definiciones que sirven de fundamento para exponer ordenadamente los elementos ligados con la investigación, así mismo provee una base de referencia para interpretar los resultados. A continuación se describen los mismos:

1.1 Municipio

“Es una unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad, y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.” (12:6)

Villa Nueva es un Municipio del Departamento de Guatemala, es una institución autónoma de derecho público, tiene personalidad jurídica y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, y en general para el cumplimiento de sus fines en los términos legalmente establecidos.

1.2 Municipalidad

La Municipalidad es la corporación autónoma integrada por el alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en el municipio, de conformidad por la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales, se rige principalmente por La Constitución Política de la República y el Código Municipal.

La Municipalidad es la encargada de ejercer y defender la autonomía municipal, impulsar permanentemente el desarrollo integral de todos sus habitantes, velar por su integridad territorial y el fortalecimiento de su patrimonio económico, cultural y natural, así como de promover, de manera permanente y sistemática, la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en los asuntos municipales.

1.3 Administración

“Es un proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.” (7:4)

Administración es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas, representa funciones o actividades del administrador.

La administración es fundamental en cualquier grupo social, por medio de la misma se pueden aprovechar de mejor manera los recursos, alcanzar los objetivos, mejorar las relaciones humanas y la realización de las actividades de forma adecuada.

1.4 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

Las fases del proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control las cuales se realizan de forma simultánea e interrelacionadas para el buen funcionamiento y logro de objetivos.

El proceso administrativo permite la realización coordinada de los diferentes tipos de proyectos de desarrollo social y en cada uno se requiere de la ejecución de las fases del mismo.

1.4.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, debido a que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Como pilar fundamental de las empresas, la planeación es la base de las demás fases y es aquí donde se establece hacia dónde se quiere llegar y cómo se logrará lo planeado.

Al realizar las actividades con la debida planeación se orientan para el logro de objetivos, porque formulan, suponen y visualizan las actividades necesarias que se realizarán en el futuro para alcanzar los resultados deseados.

a. Elementos de planeación

Para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes: misión, visión, objetivos, valores procedimientos y presupuesto, mismos que se verificarán si están definidos en las direcciones objeto de análisis.

- **Misión**

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.” (4:53)

La misión debe responder a tres preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? Distingue a la empresa de todas las demás, asimismo describe el medio en el que ésta se desenvuelve.

- **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.” (4:55)

Es el estado deseado de la organización a futuro. La planificación deberá incluir una visualización de cómo se espera que la entidad evolucione en un determinado tiempo.

Al establecer una visión se tiene claridad hacia dónde se dirigen y los servicios que brindan.

- **Objetivos**

“Un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas.” (1:46)

Son los resultados que se pretenden alcanzar en determinado período, mismos que deben ser coherentes, específicos, medibles, relacionarse con el tiempo determinado y alcanzables.

Es necesario que se cuente con objetivos pues representan lo que se desea conseguir al finalizar una tarea de cualquier naturaleza. En una institución estos fines se alcanzan en cada una de las etapas del proceso administrativo y de su cumplimiento depende el desarrollo de la entidad.

- **Valores**

“Son todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país. Son principios, creencias, lo que defendemos. Los valores crean la cultura. El sistema de valores, su calidad y oportunidad de una organización depende del líder.” (1:79)

Los valores son patrones de conducta que una organización pretende inculcar en sus miembros para que a través de ellos se genere una cultura organizacional. También se les llaman principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta.

- **Procedimientos**

“Son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.” (7:75)

Entre otros aspectos el qué, quién, cómo, dónde y cuándo, se dará la actividad. Para la realización de cada una de las atribuciones concernientes a un puesto de trabajo, es preciso contar con procedimientos preestablecidos, que determinen las labores a seguir para su ejecución.

Cuando se detalla un proceso claramente se evitan errores y se permite que el nuevo personal realice sus atribuciones en el menor tiempo posible.

- **Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-máquina esperado.” (1:48)

Implica una estimación de capital, de costos, de ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos, durante un periodo determinado. Elaborar un presupuesto permite a la organización evaluar la consecución de sus objetivos.

- b. Instrumento de planeación**

Dentro de los instrumentos de planeación se puede mencionar el plan de acción:

- **Plan de acción**

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.” (11:7)

Un plan de acción es un programa específico para cada unidad organizacional, puede ser por división, departamento o sección, el plan debe ser formulado por los jefes de las unidades administrativas.

Los planes de acción se formulan para períodos cortos y pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales o semestrales para programar eventos o situaciones que requieran de una acción inmediata.

1.4.2 Organización

“Es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.” (6:264)

La organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que en conjunto actúen como una sola y así lograr los objetivos. En esta fase se establece una estructura para que los colaboradores conozcan las actividades que deben realizar, los niveles de autoridad, tramos de control, funciones y atribuciones de acuerdo a las actividades realizadas en los puestos de trabajo.

La organización brinda una estructura organizativa, la cual prevé los posibles cambios tecnológicos, económicos, políticos, éticos o sociales. La estructura organizativa debe proyectarse para funcionar efectivamente y permitir que la institución e integrantes alcancen sus objetivos.

a. Elementos de la organización

Los elementos básicos de organización son los siguientes:

- **Funciones**

“Es la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias par lograr el fin general.” (9:28)

Es el establecimiento de las actividades para las unidades administrativas de una organización, agrupándolas según su especialidad y objetivo.

En cualquier organización no lucrativa sin importar el fin primordial de servicio, es fundamental un correcto establecimiento de funciones; debido a la diversidad que surge por la realización de varios proyectos.

- **Jerarquías**

“Es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de autoridad.” (6:268)

A todo empleado se le agrupa en un nivel organizacional, el cual cuenta con determinada autoridad para toma de decisiones de su puesto y los que estén a su cargo. Se le denomina jerarquía al lugar que ocupa en la estructura y la capacidad para decidir.

- **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (9:28)

Cuando una persona ingresa a laborar en una institución, se le otorgan determinadas atribuciones, facultad para dirigir acciones y responsabilidades en el desarrollo de sus tareas, lo que se conoce comúnmente como un puesto de trabajo. También se refiere a la unidad de trabajo específica e impersonal, donde se desempeña un conjunto de tareas y obligaciones delegados por un jefe inmediato.

b. Principios de la organización

Para la investigación se tomaron en cuenta los siguientes:

- **De especialización**

“Cuanto más se divide el trabajo, mayor eficiencia, precisión y destreza se obtiene.” (1:126)

El principio de especialización se refiere a la habilidad y exactitud que alcanzará una persona o grupo de personas, para realizar un determinado trabajo. Dado que éste ha sido dividido en distintas partes y cada una de estas partes encargadas a una persona o grupo, con capacidad específica para realizarlo.

Este principio es la base para determinar la relación de los deberes a cumplir y con base en ellos, seleccionar a los individuos que se encargarán de hacerlos.

- **De la unidad de mando:**

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente.”
(1:126)

La unidad de mando significa que un colaborador recibe órdenes de una sola persona y al aplicar dicho principio se evita la duplicidad de mando.

Para cada función debe existir un solo jefe, este principio establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo debe recibir órdenes de un solo jefe.

- **Del equilibrio de autoridad - responsabilidad:**

“Debe precisarse el grado de autoridad que le corresponde a cada puesto, estableciéndose al mismo tiempo la responsabilidad para desempeñarlo.” (1:127)

Este principio equilibra el nivel de autoridad o jerarquía de un puesto dentro de una organización, con la responsabilidad asignada al mismo, según las responsabilidades que conlleve un puesto de trabajo, así será el grado de autoridad que posea.

Cuando a un trabajador se le asignan ciertas responsabilidades a la vez se le dota de autoridad para llevarlas a cabo, con el objeto de que cuente con la colaboración de sus compañeros o el personal a su cargo.

- **De la definición de puestos**

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entienden por éste la unidad de trabajo impersonal específico.” (9:285)

Es necesario que cada puesto dentro de una organización se encuentre específicamente definido, con su responsabilidad y autoridad, de tal forma que el

empleado tenga parámetros establecidos y no afecte su desempeño en el puesto de trabajo.

Para cada puesto que exista dentro de la organización, el conocimiento y experiencia requerida se debe establecer por escrito.

c. Tipos de organización

Existen dos tipos de organización: formal e informal, para efectos de la investigación solo se definirá la siguiente:

- **Organización formal**

“La organización formal define límites a los que el trabajador debe ajustarse dentro de la empresa, establece autoridad y obligaciones para que cada quien desarrolle sus tareas, encauza el esfuerzo colectivo hacia las metas de la empresa y la coordinación se establece de acuerdo con una pauta.” (1:125)

Se refiere a una estructura organizacional descrita en papeles en una empresa que esta organizada formalmente.

d. Diseño organizacional

“Se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa. El diseño organizacional es una labor macro, el diseño laboral es a nivel micro. El propósito del diseño laboral es diseñar la estructura organizativa de la empresa que le permita ofrecer con rapidez, eficiencia y calidad los productos y servicios a

la comunidad, así como tener una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de esa comunidad.” (1:124)

El diseño organizacional es la determinación de la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización, debe ser elegida de forma adecuada por el gerente para desempeñar de manera eficiente todas las actividades.

e. Estructura organizacional

“La estructura organizacional define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas.” (3:106)

La estructura organizacional se refiere a los criterios organizacionales, el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual se basa en su grado de complejidad, formalidad y centralización.

La puesta en marcha de una estructura organizacional adecuada define la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

- **Características**

La estructura organizacional presenta las siguientes características:

- **Complejidad**

“Mientras mayor sea el número de división del trabajo, mayor será dentro de una organización el número de niveles que habrá en la jerarquía. Si las unidades de

la organización están dispersas geográficamente, es más difícil coordinar al personal y sus actividades. ” (1:128)

La complejidad de la estructura organizacional indica si la estructura esta compuesta por muchos o pocos niveles jerárquicos, unidades y órganos administrativos, actividades o puestos.

La complejidad se suele incrementar en proporción directa al tamaño de la empresa.

- **Formalización**

”Se refiere al grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados. Mientras más normas y reglamentos existan en una organización más formal será su estructura. ” (1:128)

Expresa la manera como traslada información formal, si utiliza o no canales formales de comunicación, tales como: memorándum, oficios, correo electrónico, circulares entre otros.

- **Centralización**

“La centralización tiene que ver con el sitio donde radica la autoridad. En algunas empresas la toma de decisiones está muy centralizada. Las decisiones las asumen muy pocas personas, mientras que en otras la facultad de decidir está más dispersa, lo que constituye una descentralización.” (1:128)

También se refiere a la medida en que los ejecutivos delegan autoridad a los niveles inferiores de la organización, cuanto menos autoridad deleguen más centralizada será la organización.

- **Tipos de estructura organizacional**

La estructura organizacional consta de tres tipos: organización funcional, por producto y matricial; pero la que se aplicará es la siguiente:

- **Organización funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones.”
(5:361)

Busca integrar a los colaboradores que desarrollan funciones similares o complementarias, para formar un departamento o sección, permite la división del trabajo de acuerdo a la similitud de funciones en cada servicio o proyecto.

- **Dimensiones de la estructura y sus categorías**

Para diseñar una estructura organizacional existen algunos factores fundamentales: la dimensión puede ser vertical y horizontal; las categorías son: institucional, intermedio y operacional.

- **Dimensiones**

Las dimensiones de la estructura se detallan a continuación:

✓ **Vertical**

“La dimensión vertical de la estructura define la influencia que tiene en la organización.” (10:161)

Se enfoca en determinar el grado de autoridad que adoptan los niveles jerárquicos en la toma de decisiones, cuánto más alto sea el lugar que ocupa, mayor será su autoridad. La dimensión vertical determina la responsabilidad y autoridad para cada nivel jerárquico, en cuanto a la planificación y desarrollo de los servicios.

✓ **Horizontal**

“La dimensión horizontal define el campo donde se aplica la autoridad. Cada agrupación horizontal representa un área funcional.” (10:161)

Las unidades administrativas que conforman una municipalidad, se determinan de acuerdo a los servicios que presta y en cada una de ellas se ejerce la autoridad de un jefe.

➤ **Categorías**

Una estructura se divide en tres categorías que son:

✓ **Nivel institucional**

“El nivel institucional; corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos.” (2:57)

Es el nivel donde se localiza a directores, administradores o ejecutivos, quienes tienen a su cargo planificar, diseñar y mejorar los proyectos de servicio hacia la comunidad.

✓ **Nivel intermedio**

“También se denomina mediador o gerencial y está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial, respectivamente.” (2:58)

El nivel intermedio está ocupado por jefes, supervisores y directores de unidades administrativas, son los mediadores entre el nivel institucional y el operacional, estos se encargan de controlar la ejecución de actividades y estrategias.

✓ **Nivel operacional**

“También denominado nivel técnico o núcleo técnico, está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa; se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos.” (2:58)

Éste nivel es el más bajo de la organización en su línea jerárquica; es el personal que actúa como agente ejecutor de las instrucciones y acciones previamente planificadas por los niveles intermedio e institucional.

- **Modelo de diseño**

Los tipos de modelos de diseño son, organización mecánica (Burocracia) y organización orgánica (Adhocracia), para efectos de la investigación se describirá la siguiente:

- **Organización mecánica (Burocracia)**

“Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible.” (3:101)

Éste modelo se caracteriza por ser rígido e inflexible en cuanto a la realización de cambios en su estructura, predomina la autoridad jerárquica, especialización y la centralización.

- **Departamentalización**

“Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.” (5:348)

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Existen varios tipos de departamentalización entre los cuales están: por funciones, por área geográfica o bien por mercados.

La departamentalización permite la agrupación de empleados y tareas combinando estas en forma lógica y eficiente, para alcanzar los objetivos organizacionales. Una buena departamentalización permite evitar duplicidad y esfuerzo innecesario, mal uso de recursos, establece canales de comunicación y mecanismos de coordinación.

➤ **Tipos de departamentalización**

Las formas más comunes de departamentalización son: por funciones, por productos o servicios, por territorios o geográfica, por clientes, por procesos o matricial. Para efectos de la investigación solo se definirán las siguientes:

✓ **Funcional**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.” (8:62)

La departamentalización funcional se refiere a la integración de actividades según características similares, de tal manera que contribuyan en conjunto hacia el logro de objetivos organizacionales.

✓ **Por productos**

“Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.” (8:63)

La departamentalización por productos se aplica regularmente en las empresas que se dedican a la fabricación de bienes, así también se observa en las organizaciones que prestan servicios.

- **Tramo de control**

“Tramo de control se refiere a la cantidad de personal que un administrador supervisa directamente en forma eficiente y eficaz.” (1:136)

No existe un número exacto de unidades administrativas o personas que deban estar dentro de un tramo de control, pues esto dependerá, en muchas ocasiones, de la naturaleza de la organización y las capacidades del responsable de éstas unidades administrativas o personas.

Puede ser de dos tipos: tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical) y tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal).

- **Tramos estrechos o de estructuras altas (crecimiento vertical)**

“Un tramo estrecho produce una estructura alta con muchos niveles de supervisión entre la alta gerencia y el nivel más bajo.” (1:137)

El tramo estrecho está asociado con muchos niveles organizacionales, esto proporciona una comunicación rápida entre los subordinados y el supervisor, además un control estricto. Sin embargo los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo del subordinado y existe gran distancia entre el nivel inferior y el nivel superior.

➤ **Tramos amplios o de estructuras planas (crecimiento horizontal)**

“Un tramo amplio para el mismo número de trabajadores significa menos niveles gerenciales entre el tope y la base.” (1:137)

Un tramo amplio de la administración está asociado con pocos niveles organizacionales, puede significar que los gerentes están tratando de abarcar mucho y sus empleados están recibiendo muy poca guía o control. Este tipo de tramo facilita la delegación pero hay riesgo de pérdida de control para el supervisor.

• **Modelos de organización**

Son los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implementar en una organización. Entre ellos están: lineal o militar, lineo-funcional y staff.

➤ **Lineal o militar**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.” (8:65)

Es la que se define como piramidal, pues se observa la centralización de autoridad que tiene un jefe sobre su equipo de trabajo, centraliza la toma de decisiones sobre los proyectos que se desarrollan.

➤ **Funcional**

“Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.” (8:65)

Este sistema de organización se fundamenta en la agrupación de funciones, de acuerdo al propósito y área profesional.

➤ **Staff**

“Este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.” (8:66)

Éste modelo se refiere a la asesoría externa que brindan algunos profesionales a las organizaciones, sin la intención de pertenecer directamente a las mismas.

f. Instrumentos de la organización

Para efectos de la investigación se mencionan los siguientes: organigramas, descripción técnica de puestos y descripción de procedimientos.

• **Organigramas**

“Es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa, es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran

utilidad en la empresa. Ayuda a identificar y relacionar las diversas partes de la organización.” (1:166)

Los organigramas muestran la estructura orgánica de la organización formal o de una de sus áreas, los niveles de autoridad que existen y que van de mayor a menor jerarquía, así también, sirven para mostrar las relaciones jerárquicas y las funciones que se desarrollan.

Se clasifican según: su ámbito en generales y específicos; por su contenido en integrales, funcionales y de puestos, plazas y unidades; por su presentación en verticales, horizontales, mixtos, de bloque y circulares. Para efectos de la investigación se aplicarán los siguientes:

➤ **Organigrama general**

“Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.” (6:79)

Es la presentación gráfica de una organización según sus dimensiones y particularidades, en él se muestran niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

A través del organigrama general se muestran las diferentes áreas administrativas y de servicio que la conforman.

➤ **Organigrama específico**

“Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.” (6:80)

Los organigramas específicos representan la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Permite reflejar una unidad administrativa, que realiza determinadas funciones en una entidad municipal.

➤ **Organigrama de puestos, plazas y unidades**

“Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.” (6:81)

Dicho organigrama indica los puestos y plazas que necesita una unidad organizacional, para cumplir con sus objetivos, este tipo de organigramas representa la información acerca de la cantidad de puestos y plazas que se necesitan para cumplir con las actividades.

• **Descripción técnica de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace. La descripción de puestos es un documento que responde a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son mis responsabilidades? ¿Qué tipo de autoridad tengo? ¿Quién es mi superior inmediato? ¿Quiénes son mis subordinados? ¿Con quiénes coordino mis tareas? ” (1:165)

Detalla en un documento las principales atribuciones, responsabilidades, relaciones de trabajo y la autoridad de un puesto, incluye: identificación, descripción genérica y específica, así como el perfil requerido para optar a un puesto de trabajo. Es necesario que las organizaciones cuenten con descripciones de puestos, que sirvan de guía para los colaboradores en cuanto a sus responsabilidades y al grado de autoridad que tienen.

- **Descripción de procedimientos**

“Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consisten, cómo, dónde, y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas.” (6:182)

Es un instrumento que detalla las actividades y operaciones que integran cada proceso que se realiza en una organización.

1.5 Diagnóstico administrativo

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles.” (11:14)

Requiere un campo de aplicación, donde se analizan los hechos en forma técnica- científica y los aspectos que se relacionan con lo que se desea investigar, se formula por períodos para observar si lo planteado ha dado resultados positivos.

El diagnóstico administrativo incluye los siguientes análisis:

1.5.1 Análisis estructural

“Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados.” (11:22)

Es el análisis de las unidades administrativas que conforman una organización, se realiza sobre los siguientes aspectos: determinar la estructura orgánica, identificar los niveles jerárquicos dentro de la misma, el tramo de control, los criterios que se aplican y el tipo de autoridad que ejerce.

Para realizar dicho análisis se consideran factores como: organigrama general y específicos existentes, relación con otras áreas, servicios prestados, entre otros.

1.5.2 Análisis funcional

“Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo.” (11:22)

Sirve para especificar las funciones designadas a cada unidad administrativa en que está constituida la institución, estableciéndose las principales actividades consignadas, verificando si las mismas son las necesarias para cumplir con los objetivos de la unidad y comprobándose si existe traslape de tareas.

1.5.3 Análisis procedimental

“Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio.” (11:23)

En este análisis se describe el proceso de cada departamento o unidad, precisando si existe un seguimiento para cada una de las etapas de los mismos y cómo cada uno de los procesos se integra en uno general.

1.5.4 Análisis de facultades

“Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo.” (11:24)

En este análisis se determinan las aptitudes o capacidades que le fueron otorgadas a cada órgano de la entidad, en la toma de decisiones, para lo cual es preciso verificar si la autoridad está normada, es decir si existe algún documento que lo respalde, a la vez es pertinente concretar si las facultades delegadas son las necesarias para realizar las funciones asignadas.

1.5.5 Análisis de relaciones

“Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio.” (11:24)

Sirve para describir las relaciones o líneas de comunicación existentes entre las áreas de trabajo, verificar si las conexiones son las requeridas e identificar traslape u omisión de relaciones.

1.5.6 Análisis organizacional o administrativo

“Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” (11:25)

Se realizará un diagnóstico administrativo para detectar las causas que ocasionan los problemas actuales y así proponer soluciones viables de acuerdo a los recursos disponibles.

1.6 Rediseño organizacional

Se produce como resultado de una evaluación a la estructura organizacional y a los elementos que la conforman; con el propósito de realizar cambios sustanciales en los niveles jerárquicos y unidades o departamentos, adecuándola según las necesidades actuales. Los cambios suponen mejorar el funcionamiento de la organización a tal grado que se alcancen los objetivos individuales y organizacionales.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la forma como están funcionando las Direcciones de Planificación e Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva. Para ello, se llevó a cabo la investigación desde el punto de vista administrativo.

2.1 Metodología

Para recolectar la información que se presenta en este capítulo se encuestó a cincuenta y siete colaboradores que conforman el total de la población, 7 de la Dirección de Planificación y 50 de la Dirección de Infraestructura, quienes respondieron un cuestionario, con el propósito de determinar las causas que provocan deficiencias administrativas en las direcciones objeto de análisis. Asimismo se realizaron entrevistas a los 2 directores y al Alcalde Municipal.

Se utilizaron las tres fases del método científico: indagadora, demostrativa y expositiva. Se planificó y ejecutó la recolección de datos, las técnicas utilizadas fueron: lectura/aprendizaje, se realizaron 57 encuestas, y observación directa; seguidamente se hizo uso de los instrumentos de entrevista a los directivos, observación y tablas de tabulación para el vaciado de información.

2.2 Generalidades de la Municipalidad

Villa Nueva surge como un poblado en el periodo hispánico, por decreto de la Asamblea Constituyente del Estado de Guatemala de 8 de noviembre del año 1,839 cuando se formó el distrito de Amatitlán, en cuyo artículo 1º se mencionó.

Villa Nueva cuenta con Municipalidad desde el año de 1950, actualmente se encuentra ubicada en la 5ta. Av. 4-45 Zona 1, Villa Nueva.

Como el segundo municipio más grande del Departamento de Guatemala en cuanto a número poblacional, cuenta con los servicios básicos más importantes: energía eléctrica, agua potable, drenajes y asfalto, correos, telefonía, servicios de taxi, buses urbanos y extraurbanos, colegios, escuelas, institutos de segunda enseñanza, salas de cine, canchas polideportivas, estadio, estación de bomberos, mercado, pensiones, restaurantes, centros comerciales, hospitales privados, clínicas medicas particulares, centro de salud, cementerios, bancos estatales y privados, monumentos históricos, plaza central y varios edificios municipales, Comisaría de la Policía Nacional Civil (PNC), Policía Municipal (PM), Policía Municipal de Tránsito (PMT), Sede del Ministerio Público, Centro de Justicia, Juzgado de Familia, y varias iglesias católicas, y templos evangélicos. A continuación se detalla la filosofía organizacional, la cual fue copilada de un documento que se encuentra de forma digital dentro de la Municipalidad y es proporcionada a los vecinos y personas interesadas.

2.2.1 Misión

“Proporcionar los servicios que reúna las exigencias que requieran los vecinos, logrando reivindicar la confianza de los habitantes hacia sus autoridades”.

Cabe mencionar que la misión de la Municipalidad no aclara la razón de la existencia de la misma, de quiénes son, sino únicamente que quieren lograr.

2.2.2 Visión

“Establecer el punto de equilibrio exacto entre el ingreso y la inversión a hacerse en Villa Nueva para llevar a los vecinos el máximo bienestar y así elevar su nivel y calidad de vida”.

La visión si cumple con la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.

2.2.3 Valores

- **Honestidad**

Los funcionarios y personal de la Municipalidad de Villa Nueva realizan sus acciones con honestidad y coherencia, generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.

- **Responsabilidad**

Los empleados municipales desarrollan su trabajo y cumplen con sus funciones en forma efectiva, eficiente y oportuna, teniendo como prioridad lograr el bienestar de los vecinos.

- **Transparencia**

La Municipalidad realiza su gestión haciendo uso racional y transparente de los recursos financieros, para realizar la ejecución de obras, programas de beneficio social y dotación de servicios públicos.

- **Respeto**

En el quehacer diario de la Municipalidad se garantiza, por parte de los servidores ediles, una comunicación y relación de respeto y rectitud hacia todos los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, creencias religiosas o políticas, o su pertenencia étnica y cultural.

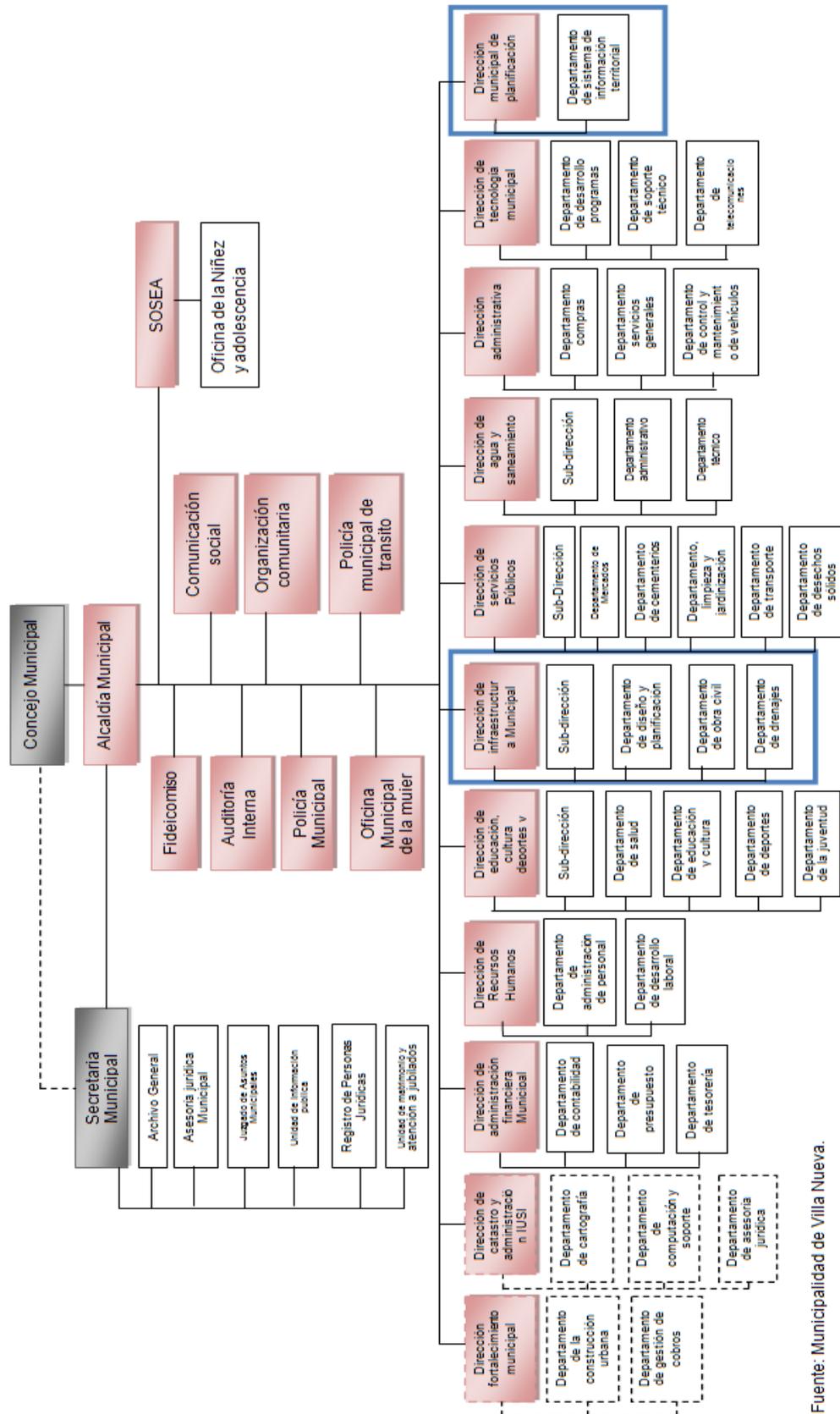
- **Eficiencia**

Se garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad.

2.2.4 Estructura

Para desarrollar sus funciones la Municipalidad de Villa Nueva cuenta con la estructura organizacional que se muestra a continuación:

Gráfica 1
Organigrama general actual, Municipalidad de Villa Nueva, Guatemala



Fuente: Municipalidad de Villa Nueva.

2.3 Antecedentes de las Direcciones

La Dirección Municipal de Planificación inició sus funciones en el año 2005 como Oficina Municipal de Planificación, en el año 2010 según Reformas al Código Municipal Decreto número 12-2002 del Congreso de la República, Decreto número 22-2010, en su artículo 23, se cambió el mismo a Dirección Municipal de Planificación. Dicha dirección se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la Municipalidad, en el tercer nivel.

La Dirección de Infraestructura comenzó a funcionar desde la creación de la Municipalidad de Villa Nueva, con el nombre de obras. Sin embargo en el 2009, fue cambiado a Dirección de Infraestructura como se encuentra a la fecha, está ubicada en la 7ma. Av. Final 7-56 Colonia Los Planes Zona 5, Villa Nueva.

2.3.1 Servicios que prestan

Las Direcciones objeto de análisis prestan diferentes servicios para la comunidad, entre los que se encuentran:

- Abastecimiento de agua potable.
- Alcantarillado.
- Alumbrado público.
- Recolección, tratamiento y disposición final de desechos sólidos.
- Caminos rurales y vías públicas urbanas.
- Licencias de construcción de obras públicas o privadas.
- Parques, jardines y lugares de recreación.
- Transporte de pasajeros, carga y sus terminales.
- Mercados.
- Información actualizada del municipio.

2.3.2 Marco legal

La Dirección de Planificación así como la Dirección de Infraestructura para regular su funcionamiento se basa en lo establecido por:

a. Dirección Municipal de Planificación

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Ley de Servicio Municipal.
- Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente.
- Ley Forestal.
- Ley de Áreas Protegidas.
- Ley de Parcelamientos Urbanos.
- Ley de Vivienda y Asentamientos Urbanos.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.
- Ley de Contrataciones del Estado.

b. Dirección de Infraestructura

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Código Municipal, Decreto 12-2002.
- Ley de Contrataciones del Estado, Decreto 57-92.
- Ley de Parcelamientos Urbanos.
- Ley de Vivienda y Asentamientos Urbanos.
- Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

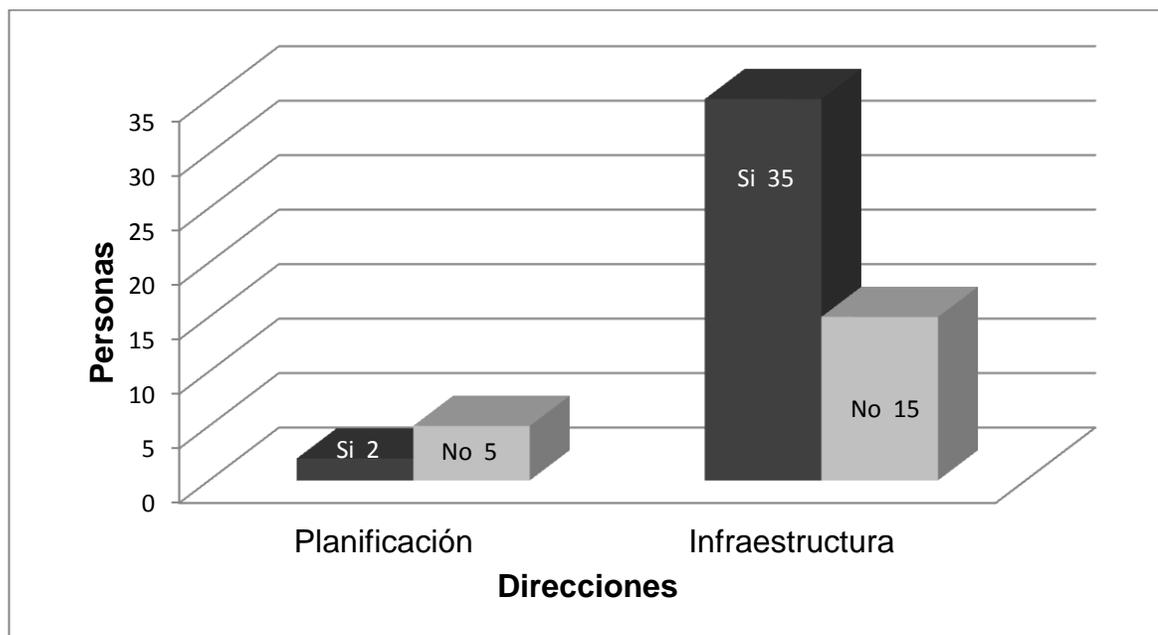
2.4 Filosofía organizacional

A continuación se detalla la información obtenida respecto a la filosofía organizacional de la Municipalidad y de las direcciones objeto de análisis:

2.4.1 Misión

De acuerdo a la información obtenida, la Municipalidad de Villa Nueva tiene establecida la siguiente misión: “Proporcionar los servicios que reúna las exigencias que requieran los vecinos, logrando reivindicar la confianza de los habitantes hacia sus autoridades” la cual se encuentra en forma digital en la Municipalidad.

Gráfica 2
Conoce la misión
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Según la información recopilada, las direcciones de Planificación e Infraestructura no cuentan con una misión para cada una de ellas, únicamente con la misión general de la Municipalidad de Villa Nueva, la cual no se dio a conocer a todo el personal de la Dirección de Infraestructura, ni al personal de la Dirección Municipal de Planificación, cuando iniciaron labores en la institución y aunado a eso no responde a las necesidades de las direcciones en análisis.

A 37 colaboradores de los 57 encuestados se les dio a conocer la misión de la Municipalidad de Villa Nueva de forma verbal. Sin embargo no tienen claro cual es la razón por la cual existe la dirección y el por qué de sus actividades.

Según las respuestas mostradas en la gráfica anterior, se estableció que, no se promueve la misión organizacional.

2.4.2 Visión

Las direcciones no cuentan con visión para cada una de ellas, se rigen por la visión de la Municipalidad, la cual incluye el equilibrio exacto entre el ingreso y la inversión a hacerse y a elevar el nivel y calidad de vida de los vecinos.

2.4.3 Valores

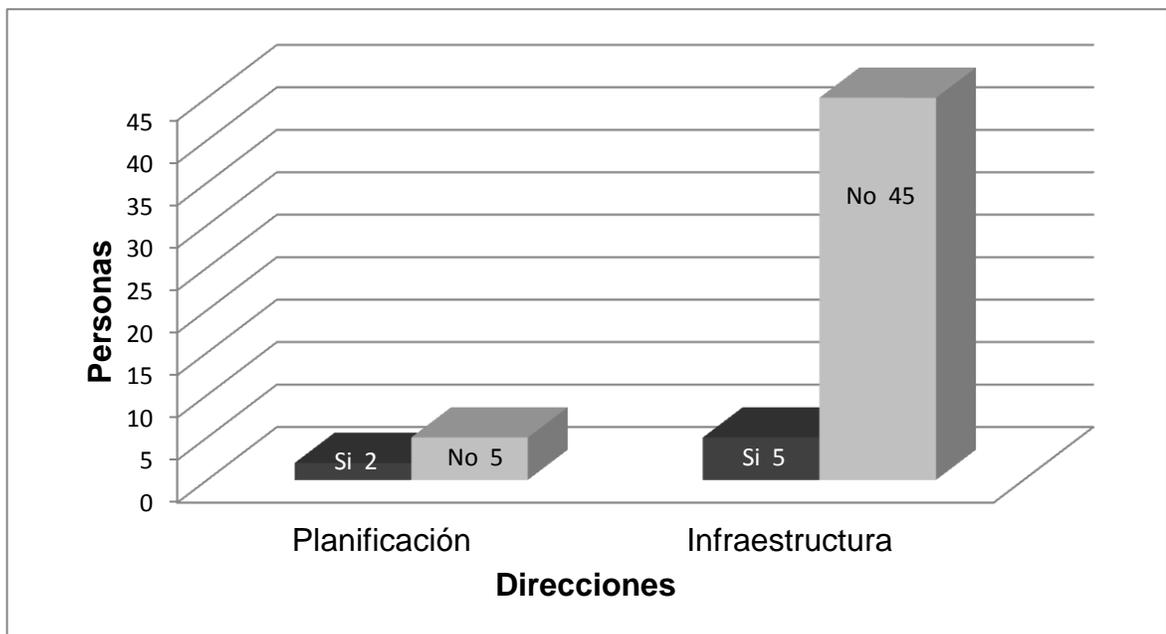
Al igual que la misión y visión, existen valores que son de la Municipalidad en general, sin embargo, al realizar la investigación se estableció que las direcciones no poseen valores establecidos para cada una de ellas, lo que implica que no tienen pautas sobre cómo deben proceder en determinada situación.

En su mayoría los colaboradores afirmaron practicar la honestidad, responsabilidad, confianza y puntualidad; debido a que son de importancia para brindar los servicios a la comunidad.

2.4.4 Objetivos

Según la información recopilada durante la investigación se determinó que la Municipalidad cuenta con objetivos generales y específicos, sin embargo no cuenta con objetivos para cada una de las direcciones, como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Existen objetivos para la Dirección
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Se determinó que dichas Direcciones no tienen objetivos claramente establecidos, únicamente cuentan con los objetivos de la Municipalidad, lo cual provoca dificultad en las direcciones objeto de análisis al momento de querer cumplir con ellos, ya que no tienen claro qué deben alcanzar con el cumplimiento de sus actividades.

Sin embargo, se realizó una pregunta en la encuesta sobre el conocimiento que tienen acerca de los objetivos, las opiniones brindadas difieren, 2 colaboradores de la Dirección de Planificación y 5 de la Dirección de Infraestructura afirman conocer los objetivos debido a que ellos han realizado conjeturas de cuáles debieran ser, para cada una de las direcciones respectivamente, las otras 50 personas expresaron no conocer los objetivos, debido a la inaplicabilidad de herramientas administrativas.

Además afirman desconocer si se realizan reuniones con el resto del personal para la planificación de actividades, pues cada uno aseguró dedicarse únicamente a desarrollar las actividades asignadas.

2.5 Análisis estructural

La estructura de la Dirección de Planificación y de la Dirección de Infraestructura está diseñada de acuerdo a las necesidades que se presentaron en el momento de crear la estructura general de la Municipalidad, sin embargo en la actualidad las necesidades han aumentado. Es por ello, que la misma presenta deficiencias, lo cual provoca desorden en las actividades que realizan los colaboradores, ya que se duplican algunas funciones y otras no se cumplen.

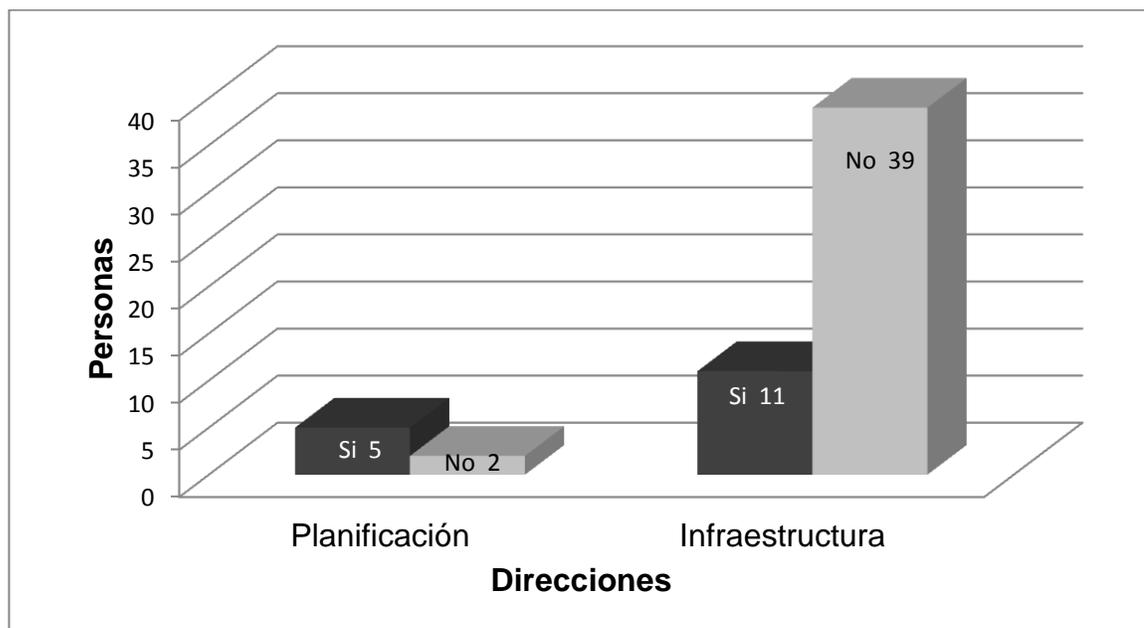
2.5.1 Tipo de organización

En la actualidad las direcciones presentan un tipo de organización formal, debido a que existe un manual de puestos y funciones donde se encuentra establecida la estructura organizacional, que ordena las relaciones entre sus miembros y donde se encuentra establecido el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde a cada puesto, no obstante dicho manual se encuentra desactualizado.

2.5.2 Estructura organizacional

A continuación se muestra los datos obtenidos acerca del conocimiento de la misma.

Gráfica 4
Conoce la estructura organizacional
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

A través de las entrevistas realizadas y documentos proporcionados por la Municipalidad se obtuvo la forma en que las direcciones de Planificación e Infraestructura se encuentran estructuradas.

Sin embargo, según la investigación realizada se determinó que a 5 de 7 personas de la Dirección de Planificación les dieron a conocer la estructura organizativa de la Municipalidad, por medio escrito, al momento de ingresar a laborar en la institución, de igual forma a 11 personas de la Dirección de Infraestructura les dieron a conocer la estructura organizativa.

En la Dirección de Planificación como se muestra en la gráfica anterior, los colaboradores tienen conocimiento de la estructura actual, la cual se encuentra a la fecha de la investigación reconocida formalmente.

Mientras que en la Dirección de Infraestructura la mayor parte de los colaboradores desconocen como se encuentra organizada la misma, lo que implica debilidad en lo relacionado a la estructura organizacional, por consiguiente se manifiesta deficiencia en cuanto a la línea de mando y existe un alto grado de incertidumbre en los roles que desempeñan los colaboradores, según lo antes mencionado se establece que la estructura organizacional, no es funcional.

La estructura se encuentra desactualizada por lo que no se apega a las necesidades actuales de la Municipalidad.

a. Dirección Municipal de Planificación

La estructura organizacional de la Dirección Municipal de Planificación se encuentra formada, de acuerdo a los criterios necesarios que consideraron los fundadores y según los servicios que demanda la comunidad beneficiada; debido a ello es que la misma presenta algunas deficiencias en cuanto a los principios del diseño organizacional, lo cual provoca desorden en las actividades, entre ellos se puede mencionar que no se cumple con la unidad de mando, el tramo de control no está bien definido, así como la coordinación.

Se encuentra formada de la siguiente manera: el director quien supervisa al asistente y al jefe del sistema de información territorial. En el departamento de sistema de información territorial se ubica el jefe de dicho puesto quien tiene a su cargo el trabajo que desempeña el asistente técnico.

Para desarrollar sus funciones la Dirección Municipal de Planificación cuenta con la estructura organizacional que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 5

**Organigrama de puestos, plazas y unidades actual
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva**

Dirección		
Título del puesto	No. De plazas	
	E	R
Director	1	1
Asistente	1	1
Total	2	2

Departamento de sistema de información territorial		
Título del puesto	No. De plazas	
	E	R
Jefe	1	1
Asistente técnico	4	4
Total	5	5

Fuente: elaboración propia. Año 2011.

Total plazas: 7 E= 7 R=7

b. Dirección de Infraestructura

La estructura organizacional se encuentra dirigida por el director y subdirector, a través de las encuestas realizadas al personal se determinó que ambos puestos desempeñan el mismo grado de autoridad y responsabilidad, aunque para algunos no es fácil identificar si uno de ellos cuenta con mayor responsabilidad que el otro; por tal motivo se observa confusión al momento de señalar su jefe inmediato.

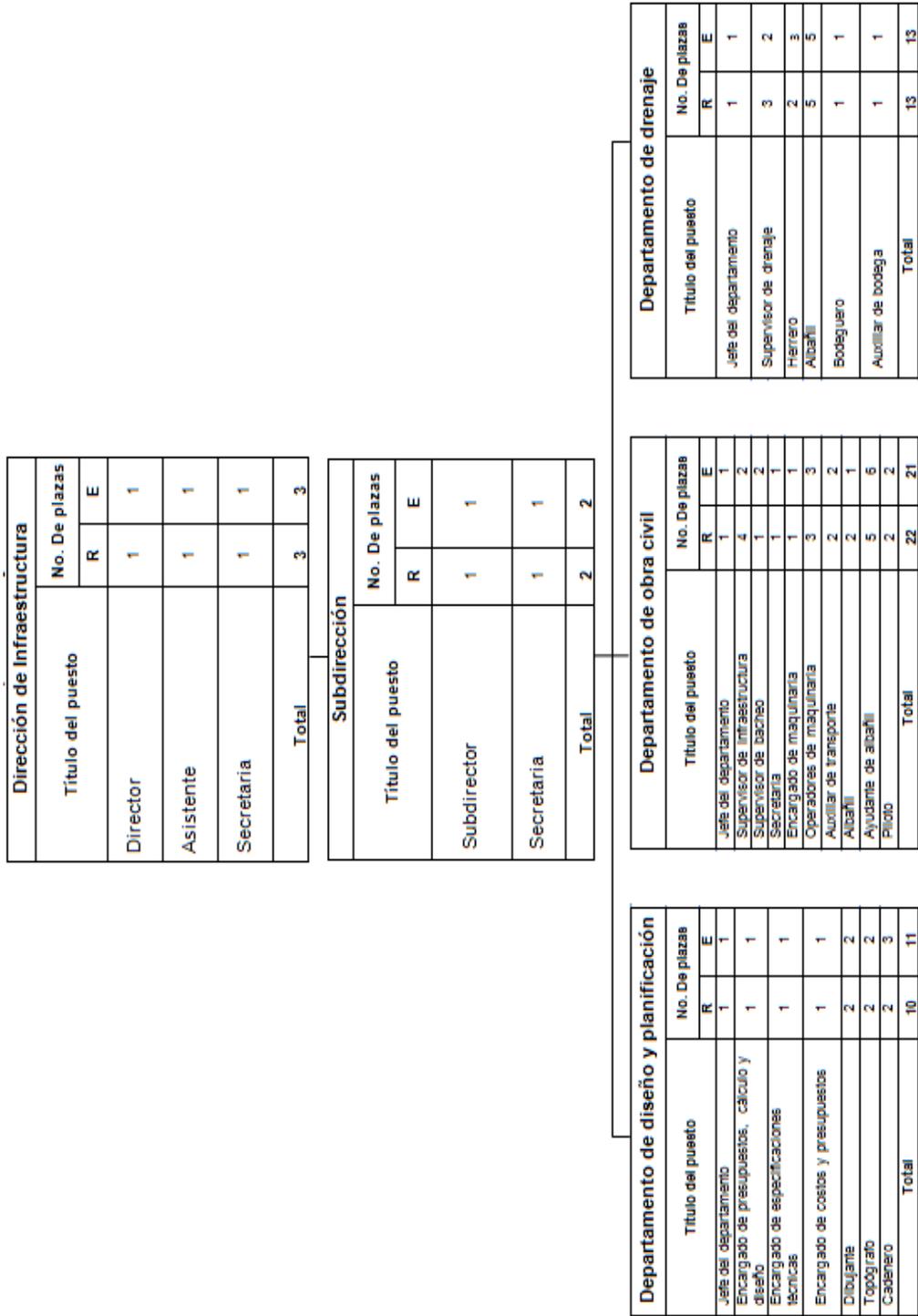
La Dirección se encuentra formada de la siguiente manera: En la Dirección se observa al director quien supervisa al asistente y secretaria. En Subdirección se ubica el subdirector quien tiene a su cargo a una secretaria. Existen tres departamentos que son: Departamento de diseño y planificación en donde se encuentra el jefe del departamento, quien supervisa a los topógrafos, cadeneros, encargado de presupuestos, cálculo y diseño, encargado de especificaciones técnicas, encargado de costos y presupuestos y al dibujante.

Departamento de obra civil donde se encuentra un jefe de departamento, de él dependen el supervisor de infraestructura y un supervisor de bacheo. El supervisor de infraestructura supervisa a la secretaria, albañil, ayudante de albañil y pilotos. El supervisor de bacheo supervisa al asistente, encargado de maquinaria, operadores de maquina pesada y auxiliar de transporte pesado.

Departamento de drenaje, donde se encuentra un jefe del departamento quien supervisa a supervisores, inspector notificador, herreros y albañiles.

En su totalidad la Dirección de Infraestructura cuenta con 50 empleados y 28 puestos de trabajo. Para desarrollar sus funciones la Dirección de Infraestructura cuenta con la estructura organizacional que se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 6
Organigrama de puestos, plazas y unidades actual
Dirección de Infraestructura, Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.
R= 50 E= 50

En el momento de la investigación se estableció que existen dos puestos que se encuentran en el organigrama, sin embargo ya no existen, estos son: el asistente de supervisor de bacheo y el inspector notificador, asimismo hay puestos que no aparecen en el organigrama tal es el caso del bodeguero y del auxiliar de bodega.

2.5.3 Tipo de estructura organizacional

Se observó que en ambas direcciones se aplica el tipo de estructura organizacional funcional, pues se encuentran divididos los servicios en las unidades administrativas según la función que cumple cada uno, aunque dicho tipo se encuentra con deficiencias y no todo el personal la conoce.

2.5.4 Dimensión de la estructura y sus categorías

En la Dirección Municipal de Planificación la dimensión es horizontal, ya que está conformada por El Director, un jefe y asistentes. En la Dirección de Infraestructura la dimensión es vertical debido a que ésta el director, luego jefes de departamentos, después supervisores y encargados y por último personal operativo.

➤ Categorías

De acuerdo a la estructura actual de la Dirección Municipal de Planificación las categorías se encuentran conformadas de la siguiente forma:

- Nivel institucional: se encuentra formado por el Director, quién es responsable de la planificación y coordinación de las actividades de la Dirección, de igual forma emite las instrucciones directas al personal.

- Nivel intermedio: Jefe de sistema de información territorial, quién es el responsable de mantener actualizada la información sobre la planificación de los proyectos municipales.

De acuerdo a la estructura actual de la Dirección de Infraestructura las categorías se encuentran conformadas de la siguiente forma:

- Nivel institucional: se encuentra formado por director y subdirector, quienes son responsables de la planificación y coordinación de actividades dentro y fuera de las instalaciones de la Dirección, de igual forma emiten instrucciones a los jefes de los departamentos de diseño y planificación, obra civil y de drenaje.
- Nivel intermedio: se encuentra constituido por el jefe del departamento de diseño y planificación, jefe del departamento de obra civil y jefe del departamento de drenaje, quienes son responsables del uso de los recursos asignados a dichos departamentos y de emitir instrucciones directas para el personal.
- Nivel operacional: se encuentra formado por topógrafos, cadeneros, encargado de presupuesto, cálculo y diseño, encargado de especificaciones técnicas, encargado de costos y presupuestos, dibujante, supervisor de infraestructura, supervisor de bacheo, secretaria, albañil, ayudante de albañil, pilotos, asistente, encargado de maquinaria, operadores de maquina pesada, auxiliar de transporte pesado, inspector notificador y herreros.

2.5.5 Modelo de diseño

En ambas Direcciones se estableció que predomina la organización mecánica o burocrática; pues existe alta centralización en cuanto a la toma de decisiones, complejidad y autoridad jerárquica al momento de asignar actividades y responsabilidades.

2.5.6 Tramo de control

Según la investigación realizada se determinó que el tramo de control que presenta la Dirección de Planificación es amplio, debido a que cuenta con dos niveles entre el nivel más alto y la base. El tramo de control para la Dirección de Infraestructura es estrecho.

Según lo observado en la investigación de campo, el director de Infraestructura supervisa al subdirector, a los jefes de los departamentos de diseño y planificación, de obra civil y al de drenajes, asimismo al personal de cada uno de los departamentos, visita los puntos donde se realizan los proyectos y verifica que efectivamente se esté realizando el proyecto acorde a lo planificado, así también el alcalde, de manera ocasional inspecciona los proyectos que lleva a cabo la dirección, acudiendo al lugar donde se realiza el mismo.

2.5.7 Cadena de mando

Por medio de la investigación realizada a las direcciones objeto de análisis se estableció que el personal que labora en ellas tiene conocimiento de quien depende su puesto jerárquicamente.

Los 57 colaboradores encuestados afirmaron tener conocimiento de quien depende jerárquicamente su puesto de trabajo, aunque en su momento no le hayan dado información de esto.

En ocasiones el personal recibe órdenes de dos personas, para diferentes actividades teniendo que realizarlas en el mismo tiempo, lo cual provoca en algunos casos, que las dos actividades no se realicen de forma correcta o en el tiempo esperado.

2.5.8 Tipo de departamentalización

Según el análisis realizado a la Dirección de Planificación, se estableció que el tipo de departamentalización es funcional, esto por agrupar las actividades por su función principal.

La Dirección de Infraestructura se encuentra estructurada según la departamentalización por servicios, debido a que la actividad primordial es la prestación de servicios a la comunidad, entre ellos el de planificación y realización de proyectos de infraestructura y drenajes.

2.6 Análisis funcional

Las funciones de las direcciones de Planificación e Infraestructura son las siguientes:

2.6.1 Funciones de la Dirección Municipal de Planificación

Se determinó que las funciones básicas de la Dirección Municipal de Planificación están normadas por el Código Municipal y son las siguientes:

- Desarrollar información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.
- Desarrollar planes de desarrollo municipal.
- Brindar registros de los proyectos ante el estado por medio de Sistema de Información de Inversión Pública. –SINIP-
- Dar asesoría al Alcalde y al Concejo Municipal
- Realizar el plan operativo anual de la municipalidad.

2.6.2 Funciones de la Dirección de Infraestructura

Las funciones de la Dirección de Infraestructura se encuentran normadas por el código Municipal así como por la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

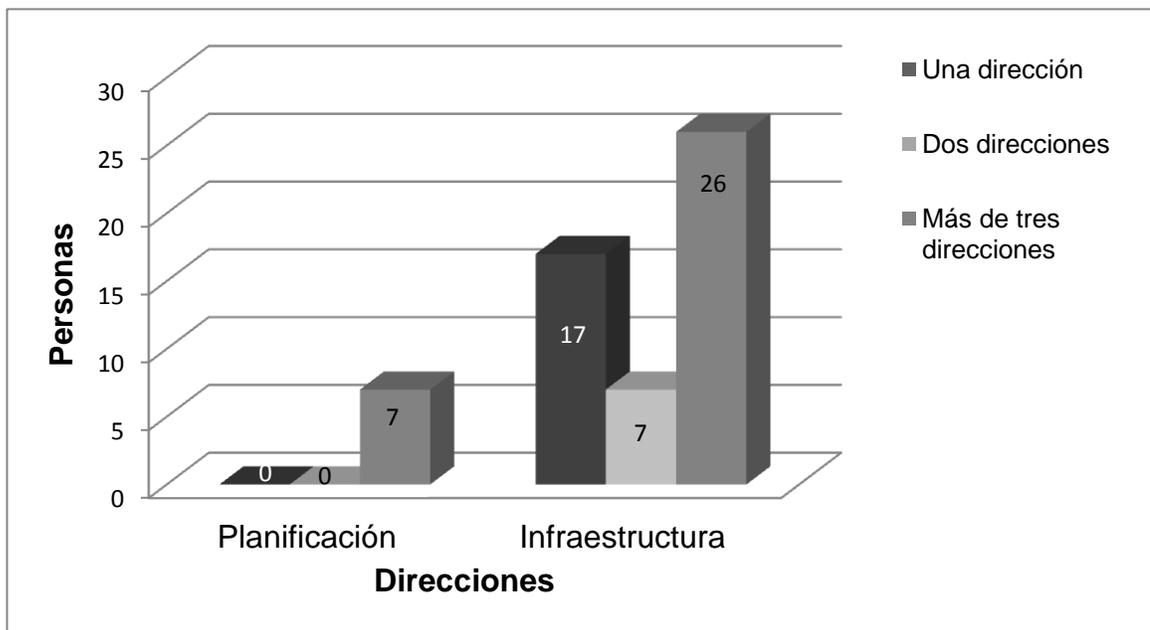
- Ejecutar los proyectos de construcciones.
- Realizar obras de mejoramiento de servicios, reparaciones y remodelaciones.
- Realizar ampliaciones de infraestructura.
- Realizar pavimentación, asfalto e introducción y mantenimiento de sistemas de drenaje.

Ocurren situaciones en las cuales el personal realiza actividades que le conciernen a una unidad administrativa diferente a la que pertenece, por lo cual ejecuta un trabajo adicional que no le corresponde, provocando duplicidad de funciones. El personal de ambas direcciones desconoce el manual de puestos que existe en la Municipalidad y no existen procedimientos formalmente establecidos.

La departamentalización por servicios que existe en la Dirección de Infraestructura no ha sido eficaz, debido al traslape de atribuciones que atraviesa el personal y al desconocimiento de la función básica en cada unidad administrativa.

La coordinación de las direcciones de Planificación e Infraestructura con otras direcciones, se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 7
Coordinación con otras Direcciones
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Se determinó que la Dirección de Planificación ejecuta sus funciones en relación directa con todas las direcciones, por ser ésta quien planifica todos los proyectos de la Municipalidad.

Se estableció que la Dirección de Infraestructura tiene que coordinar con más de tres direcciones, debido a su naturaleza debe colaborar y apoyar en los proyectos de la Municipalidad.

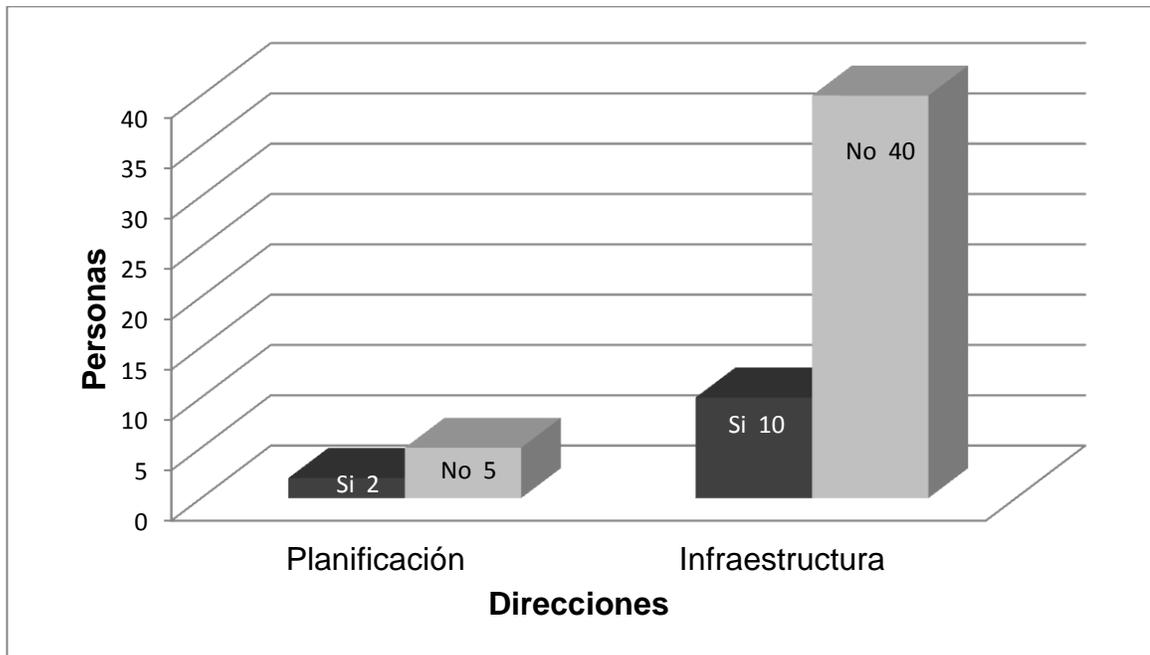
Se ha dado una buena coordinación de parte de las demás direcciones hacia las dos direcciones objeto de análisis quienes reciben a tiempo las solicitudes de planificación y de proyectos.

Sin embargo, la coordinación dentro de las direcciones objeto de análisis se ha visto afectada por la falta de documentos que garanticen el proceso de toma de decisiones y que puedan orientar al desarrollo y al adecuado funcionamiento de las mismas. En algunos casos se han dejado planes y proyectos para realizar después, debido a que se les da prioridad a otros, que son urgentes o que la alcaldía solicita.

2.7 Análisis procedimental

En la actualidad no existe un documento formal para las direcciones objeto de análisis, en el que se describan los principales procedimientos, sólo se les informa de manera verbal y poco entendible, lo que provoca que no se tenga un control adecuado de dichas actividades.

Gráfica 8
Existen procedimientos formalmente establecidos
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En base a las encuestas realizadas en la Dirección de Infraestructura, los colaboradores indicaron que no conocen con exactitud los procedimientos de las actividades que realiza la dirección, solo existe una guía en donde se encuentran algunos pasos a seguir referente al proceso de solicitud de materiales y herramientas, necesarios para el cumplimiento de algunas actividades de la dirección. Existen otros procedimientos como el de levantado de información topográfica, recepción de papelería entre otros.

Al entrevistar al director de Infraestructura sobre este aspecto, confirmó dicha situación y expresó que tienen planificado realizar un documento que contenga

los procedimientos más importantes de cada uno de los departamentos de la dirección, con el fin de que las actividades se realicen con mayor eficiencia.

2.7.1 Procedimientos

A continuación se presentan algunos de los procedimientos desarrollados por puestos que integran las direcciones, los cuales presentan dificultad en su realización por no tener un documento escrito que los guíe.

a. Procedimiento para informes de proyectos físicos y financieros, Dirección Municipal de Planificación

Básicamente el proceso inicia con la revisión del plan operativo anual aprobado por el Concejo Municipal, el responsable de dicha actividad es el jefe de sistema de información territorial, seguidamente se recibe de la Dirección de Infraestructura un informe impreso del cronograma, que viene en un perfil con sus respectivos proyectos, se hace un listado en una hoja electrónica, donde se ingresan los materiales necesarios para la realización de los proyectos, presupuesto, tamaño, dirección, y fecha de ejecución.

Luego en base al plan operativo anual se hace una programación de los recursos para cada proyectos, en base al programa se realiza un primer filtro, el cual se efectúa tomando en cuenta el flujo de efectivo, de las temporadas de menor y mayor grado de ejecución, se ingresan los pagos por mes y por semana, con esto se tiene un panorama de lo ya cancelado, se realiza por programa y luego uno general, para verificar el avance financiero. Se debe revisar el presupuesto aprobado y cuanto se tiene, porque existe una alerta para avisar que ya se ha hecho uso del 70% del presupuesto. Después se vuelve a revisar para saber cuanto falta por ejecutar.

El segundo filtro es el físico, en este se ingresa la información del avance de los proyectos por semana, así mismo se crean alertas de los tiempos de ejecución de los mismos, si tiene una fecha de inicio y a la semana que entregan información no existe avance se debe investigar lo sucedido. Seguidamente de esa hoja electrónica se saca la información y se ingresa al Sistema de Información de Inversión Pública –SINIP- al completar la información se imprime el formulario y se sella por la persona encargada, este procedimiento se realiza para cada proyecto. Luego se imprime y sella otra copia para SEGEPLAN con los perfiles y planos.

Cada mes se debe retroalimentar la información con los avances y se imprime el registro. Luego se actualiza el portal en internet, donde existe una ortofoto y dentro de esto se colocan una capa con la ubicación, dirección, tipología del proyecto, avance acumulado y avance pendiente, se actualiza cada mes y se le coloca el número de código que genera el SINIP.

Este procedimiento presenta cierta deficiencia, por haber una sola persona encargada para la realización y retroalimentación de dichos informes, aunado a otras atribuciones lo que provoca que no todos los informes sean actualizados mensualmente y no se tenga información fidedigna en algunos proyectos.

b. Procedimiento para solicitar resolución de expedientes, Dirección Municipal de Planificación

El proceso inicia cuando se recibe una solicitud dirigida a la Dirección Municipal de Planificación, puede ser solicitada por estudiantes o vecinos, luego el jefe del departamento del sistema de información territorial revisa la solicitud y dependiendo lo que solicite, puede ser de diferente índole, entre ello se puede mencionar: linderos, habitantes por comunidad, terrenos, área, servicios, calles,

entre otros, se busca en la base de catastro o en los registros de la dirección, si es concerniente a catastro se envía a dicha dirección, ellos remiten la información encontrada a la Dirección Municipal de Planificación y después se le proporciona al solicitante tanto impresa como digital. Si lo solicitado se encuentra dentro de la dirección de planificación, se entrega a la persona interesada la documentación impresa y digital. El solicitante deja una hoja firmada con sus datos y donde se detalla la información que se le fue entregada.

La mayor debilidad que presenta el proceso es que al momento de recibir la solicitud se tarda aproximadamente una semana para entregar la información.

c. Procedimiento de despacho de materiales, Dirección de Infraestructura

Este proceso se encuentra a cargo de la secretaria de la Dirección de Infraestructura, el mismo inicia al momento que el supervisor llega a efectuar el pedido de lo que va a necesitar para realizar un proyecto, se llena una hoja electrónica llamada requisición donde se ingresa el código del mismo y los materiales con las respectivas cantidades que se solicitan, también detalla el lugar donde se realiza y el nombre del supervisor que hizo la solicitud, dicha requisición se imprime y la firma la secretaria, el supervisor, el director y el encargado de bodega, se reproducen tres copias, una para el departamento de diseño y planificación, seguido de eso el supervisor lleva la requisición a bodega donde entrega la segunda copia y le despachan lo solicitado, luego pasa a garita donde entrega la última copia, revisan que coincida la requisición con el material que lleva; si todo esta en orden lo llevan al lugar del proyecto.

Seguidamente se archiva la papelería para realizar un informe que incluye todas las requisiciones, para tener el control de cuanto material salió de la bodega y para qué proyecto.

Se pudo observar que en bodega no se lleva un control acerca de las requisiciones, las cuales en ocasiones se extravían, por lo que en algunos casos no coinciden con la documentación que se encuentra en oficina.

d. Procedimiento para recepción de papelería, Dirección de Infraestructura

Este proceso consiste en recibir la papelería, firmar la hoja de recibido, luego se clasifica en: oficios, providencias, providencias juzgado, expediente juzgado, expedientes y solicitudes de vecinos. Seguidamente se ingresa en un archivo digital donde se detalla qué papelería es y el destinatario, y se distribuye a donde corresponda.

Dicha actividad presenta dificultades por ser solo una persona la encargada de recibir la correspondencia de toda la dirección, en ocasiones hay documentos que se traspapelan por recibir papelería de lunes a viernes y a toda hora, la cual va dirigida a diferentes puntos dentro de la dirección.

e. Procedimiento para visita de campo, Dirección de Infraestructura

Este proceso se encuentra a cargo del departamento de presupuesto, cálculo y diseño, se inicia al momento que se recibe la orden para realizar la visita de campo, para la planificación de un nuevo proyecto, deben ir al lugar indicado, el encargado de presupuesto, cálculo y diseño, topógrafos y cadeneros, al llegar el encargado da instrucciones al topógrafo de que elementos debe considerar, seguidamente se inicia la digitación de la estación total. Luego el topógrafo descarga la información y la entrega al dibujante quien realiza el diseño.

Este proceso muestra cierta deficiencia y se puede identificar en que el encargado, los topógrafos y cadeneros deben trasladarse al lugar donde se

realizará el proyecto, sin embargo no existe un vehículo destinado para este departamento, deben pedir al jefe de obra civil o drenajes que los movilicen a la zona, y no siempre lo pueden hacer en el momento que se solicita lo que retrasa el proceso. Y cuando ellos utilizan sus vehículos personales no siempre les reembolsan lo de la gasolina.

2.8 Análisis de facultades

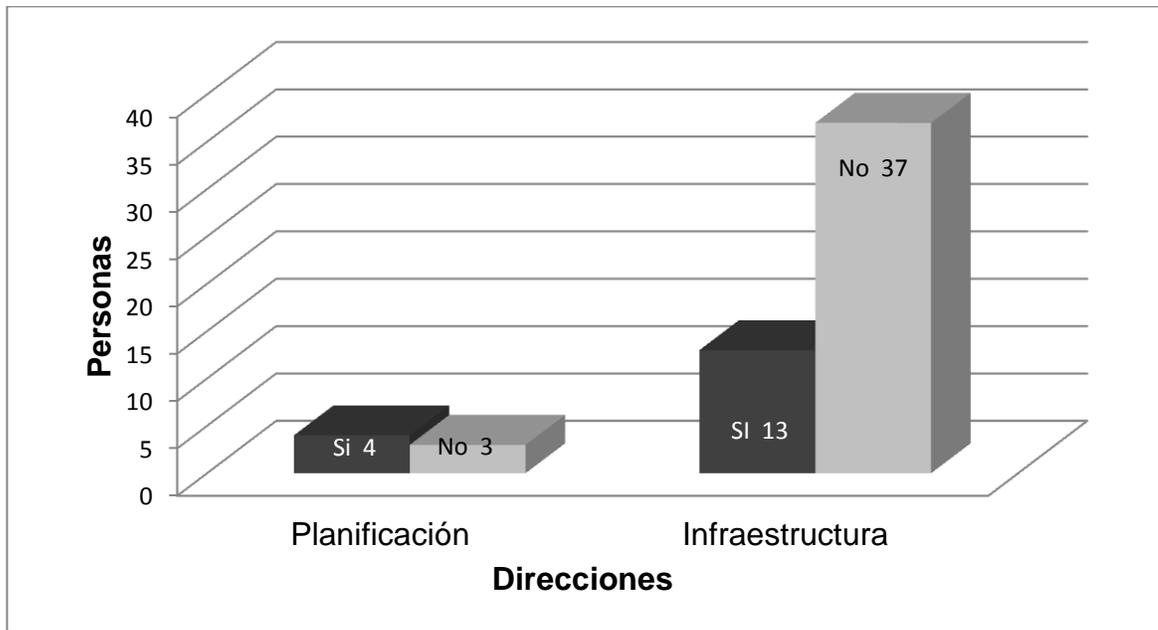
Se pudo observar que no existe equilibrio entre autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones por parte del personal que integra las direcciones, solamente los directores y sub-director son quienes toman las decisiones.

En las dos direcciones la autoridad tiene su origen en un nivel superior, donde el director tiene la autoridad formal, por ser quien posee la potestad de girar órdenes y los empleados de cumplir y obedecer. Lo señalado anteriormente indica que las direcciones presentan un tipo de autoridad lineal.

No obstante, la autoridad se ve interrumpida en los puestos operativos en la Dirección de Infraestructura, esto se refleja cuando el supervisor da una orden y el director da otra, por lo que se ve interrumpida la autoridad del supervisor inmediato.

También se determinó que la dirección realiza sus funciones, basada en un liderazgo autocrático y centralizado.

Gráfica 9
Tiene autoridad para tomar decisiones
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De acuerdo al análisis de los datos recopilados en la investigación, se estableció que los directores tienen la autoridad para tomar decisiones referentes a las funciones de las direcciones, sin embargo, el personal operativo afirmó poder tomar decisiones en ausencia de su superior inmediato, siempre y cuando sea en lo concerniente a las atribuciones del puesto.

El personal operativo puede tomar decisiones en un caso de urgencia y cuando no se encuentre el superior inmediato y sea imposible localizarlo, asiéndose responsables por las decisiones tomadas. Lo cual indica que no existe definición de puestos.

Asimismo 31 de ellos aseguraron recibir órdenes de más de una persona, por lo que sienten confusión al tener que reportarse a más de un supervisor, lo cual genera duplicidad de mando. Esto debido, a que ellos saben quién es su supervisor y deben reportarse a él, pero al recibir órdenes de más de una persona provoca incertidumbre por no saber exactamente a quién obedecer, cuando las órdenes son diferentes para una misma actividad.

En base a lo señalado e investigado se determinó que todo el personal de las direcciones objeto de análisis está facultado para tomar decisiones en base a sus atribuciones, a continuación se enlistan las principales facultades de algunos puesto de trabajo:

2.8.1 Facultades de la Dirección Municipal de Planificación

De conformidad a lo investigado, las facultades del personal son los siguientes:

- **Director:** está facultado para decidir en cuanto a la administración del recurso humano, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio y delegar responsabilidades. Es el puesto de mayor jerarquía en la Dirección y por lo tanto recibe el más alto grado de autoridad y responsabilidad.
- **Jefe del departamento del sistema de información territorial:** posee la facultad de actualizar la base de datos de la población, en términos de habitantes, lugares, aspectos socio económicos, infraestructura y equipamiento, realizar análisis y diagnósticos de la información territorial y dar soporte a la dirección por medio de propuestas técnicas para la elaboración de proyectos.

2.8.2 Facultades de la Dirección de Infraestructura

De conformidad a lo investigado, las facultades del personal son los siguientes:

- **Director:** está facultado para tomar decisiones y delegar responsabilidad en dicha dirección, evalúa todo tipo de proyectos municipales (infraestructura, acondicionamiento de superficies de carreteras no pavimentadas, acondicionamiento de superficies de carreteras pavimentadas y drenajes). Asimismo está facultado para tomar decisiones en cuanto a la administración del recurso humano.

- **Subdirector:** tiene potestad de supervisar la ejecución de obras municipales en sus diferentes etapas, evaluar el tiempo de trabajo y verificar la calidad del mismo, dar soluciones a problemas en la ejecución de los proyectos y delegar responsabilidades y supervisar el trabajo de los jefes de la dirección.

Se ha creado un conflicto en el personal, debido a que se refleja que el subdirector y director poseen el mismo grado de autoridad y responsabilidad, por lo que ocasiona confusión y deficiencias en el desempeño de cada colaborador.

- **Jefe del departamento de diseño y planificación:** está facultado para tomar decisiones en lo relacionado a nuevos proyectos, coordinar y aprobar el trabajo del personal subalterno, realizar ajustes necesarios que la planificación y programación requiera y dar solución a problemas de la comunidad en lo concerniente a construcción de obras.

- **Jefe del departamento de obra civil:** facultado para coordinar la logística del personal, maquinaria y materiales de construcción, supervisar el trabajo del personal a su cargo así como el requerido por medio de outsourcing, aprobar o

rechazar el material dependiendo la calidad del mismo, dirigir al personal a nuevos proyectos en casos de emergencia y autorizar pago de tiempo extra.

- **Jefe del departamento de drenajes:** tiene potestad para coordinar las actividades de los subalternos, verificar la calidad del trabajo, supervisar al personal de campo, evaluar los informes de trabajo y coordinar los proyectos nuevos de drenajes.

Es importante mencionar que el personal asignado a las direcciones, es contratado por el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Villa Nueva, de tal manera que los directores de planificación e infraestructura no pueden decidir a quién contratar sino solo proponer, lo cual limita a los directores la facultad de decidir a qué trabajador contratar con el perfil idóneo para cada puesto de trabajo.

2.9 Análisis de relaciones

De acuerdo a la investigación de campo se estableció que las relaciones existentes entre los puestos de trabajo y la comunicación entre cada uno de ellos es la siguiente:

2.9.1 Relaciones de trabajo

La Dirección Municipal de Planificación tiene relación directa con la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia –SEGEPLAN-, y con el Sistema de Información de Inversión Pública –SINIP-, además dentro de la Municipalidad tienen relación con el Consejo Municipal y con todas las direcciones de la municipalidad por ser ésta la encargada de elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio.

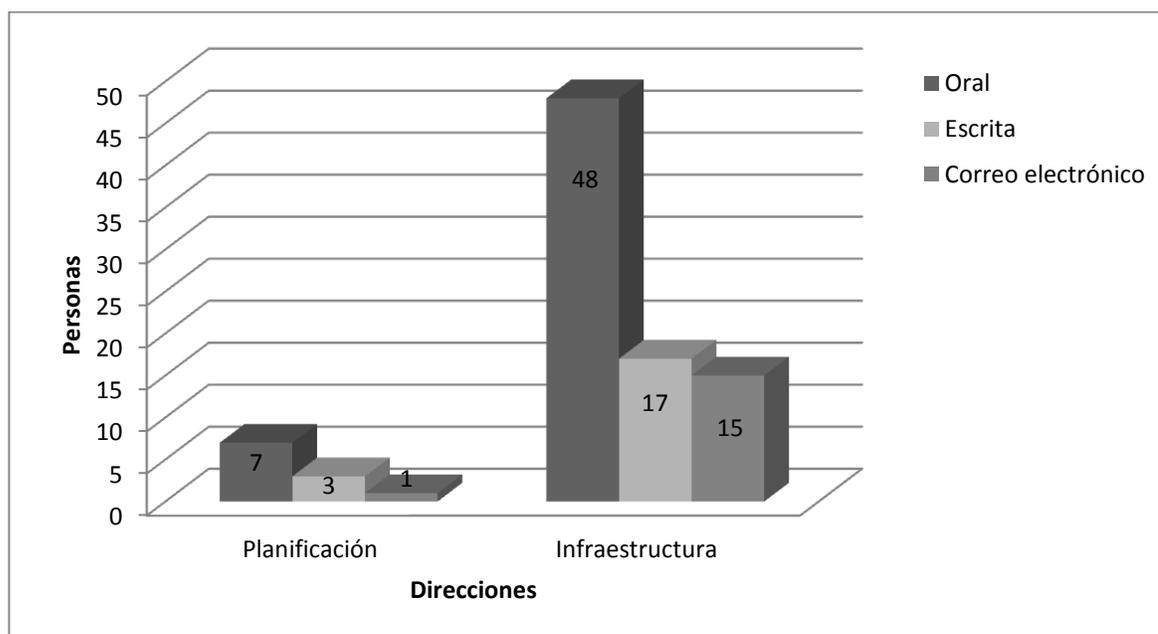
La Dirección de Infraestructura tiene relación con la alcaldía, con el Concejo Municipal para recibir aprobación de proyectos y con la Dirección Municipal de Planificación para la realización de planes y programas de proyectos.

El personal operativo de las direcciones objeto de análisis, se relaciona con sus respectivos superiores y con los colaboradores del mismo nivel jerárquico.

2.9.2 Comunicación

La comunicación dentro de las direcciones se manifiesta, por medio de órdenes e instrucciones, en forma verbal, como lo muestra la siguiente gráfica:

Gráfica 10
Forma de comunicación
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

De conformidad a lo investigado, 7 personas de la Dirección de Planificación y 48 de Infraestructura afirmaron que el intercambio de información se da de forma verbal, sin embargo también afirmaron que en ocasiones se da de forma escrita por medio de correo electrónico. También se observó que en algunos casos se presentan malos entendidos por parte de los empleados al no entender bien las instrucciones recibidas verbalmente.

Las líneas de comunicación de las direcciones no están normadas, es informal, es decir las instrucciones de actividades se dan verbalmente, solo en algunos casos es formal a través de: requisiciones, oficios, expedientes, providencias, solicitudes de vecinos, solicitud de perfil de proyectos, planes, programas y proyectos así como el avance de proyectos.

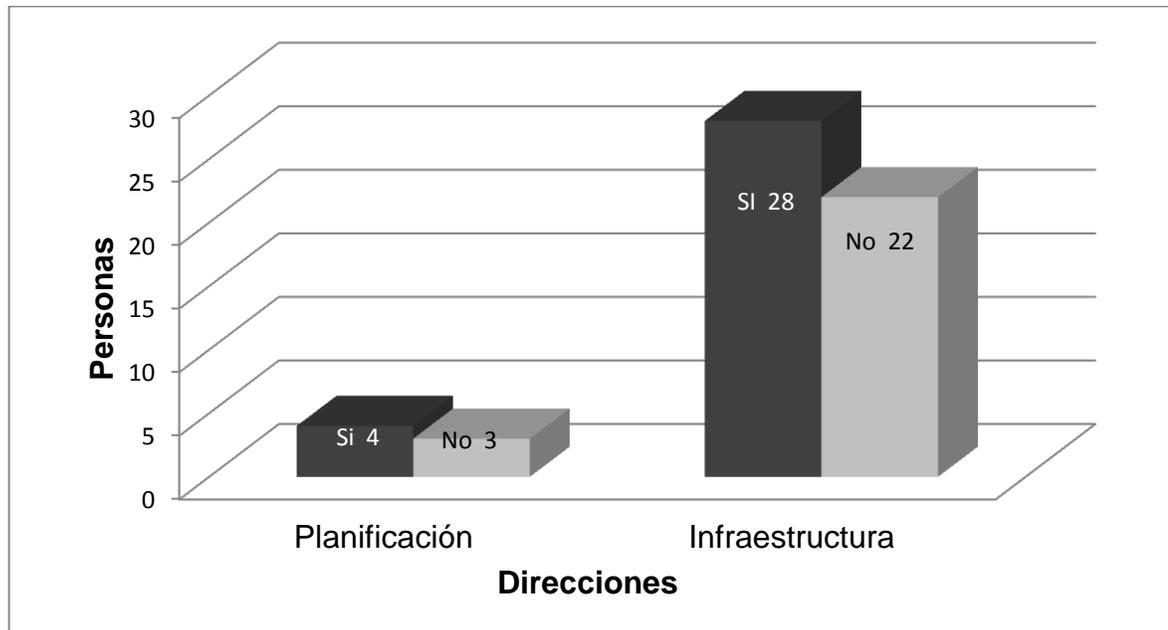
Sin embargo, dentro de las direcciones en análisis, la comunicación es calificada por el personal como regular, las relaciones interpersonales son cordiales y se mantiene un ambiente de confianza, pues afirman no haber tenido problemas que generen conflictos en la comunicación laboral.

Algunos afirmaron que se tienen reuniones periódicas con sus superiores para reportar actividades, retrasos o comentarios sobre ideas y propuestas.

La comunicación jerárquicamente es de tipo vertical, es decir va desde el director hacia los colaboradores, de forma descendente y viceversa, también se da horizontal o lateral por tener los departamentos relación entre si.

Gráfica 11

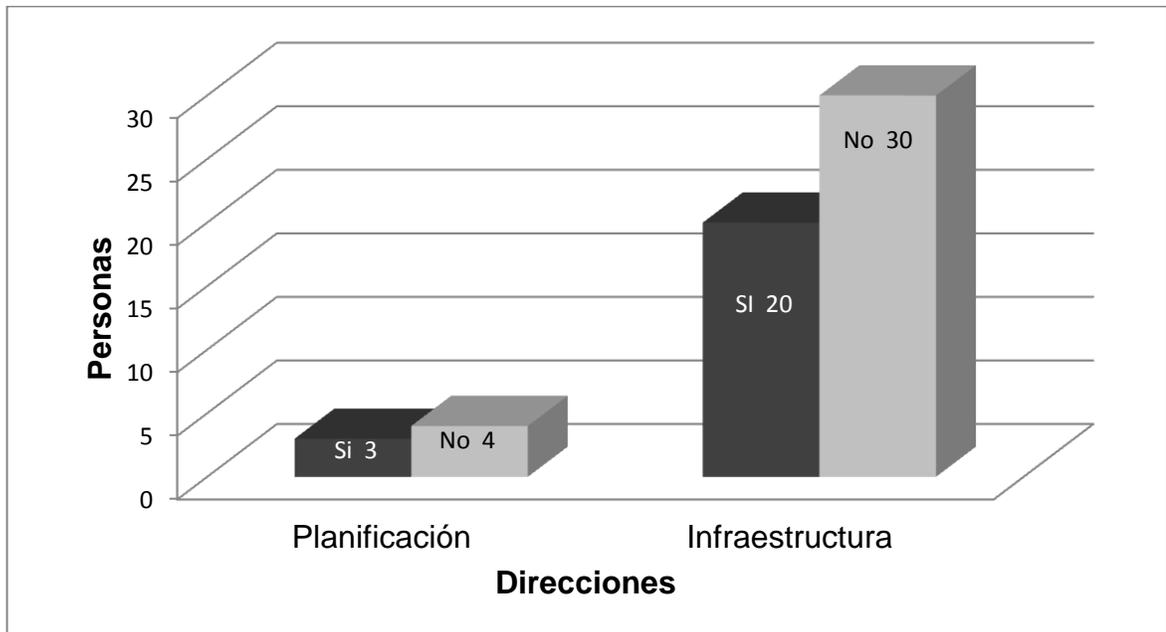
Las instrucciones recibidas por parte del jefe inmediato son claras
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En cuanto a las instrucciones recibidas por parte del jefe inmediato, 32 de los colaboradores expresaron que son claras, sin embargo 25 personas afirmaron que han tenido confusión al momento de recibirlas, por ser de forma verbal en algunos casos olvidan todo lo que les ha dicho el jefe inmediato y por recibir instrucciones de diferentes personas para una misma actividad.

Gráfica 12
Existe retroalimentación por parte de su jefe inmediato
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva



Fuente: elaboración propia. Año 2012.

Según las encuestas realizadas se obtuvo que no todo el personal recibe retroalimentación, debido a la falta de interés en actividades de comunicación y trabajo en equipo.

34 personas afirmaron no recibir retroalimentación por lo tanto no existe mejora continua en sus actividades diarias, una menor parte afirmaron recibir retroalimentación sin embargo no de manera constante.

2.10 Análisis organizacional o administrativo

Hay aspectos relevantes en cada uno de los análisis mencionados y que son reiterativos, por lo que es conveniente indicarlos para plantear soluciones viables.

Las direcciones no cuentan con una visión, misión, objetivos ni valores para cada una de ellas, solamente cuentan con la filosofía organizacional de la Municipalidad, por lo que los colaboradores de las mismas no tienen claro hacia donde se dirigen ó qué se pretende lograr, ni los objetivos que persigue la dirección como tal.

La estructura de la Dirección Municipal de Planificación no cumple con lo requerido según reformas al Código Municipal, no es acorde a las funciones que debe realizar, aunado a esto cuando se trabaja el Plan de Ordenamiento Territorial – POT- es necesario que se requiera de más puestos de trabajo.

La Dirección de Infraestructura no está diseñada de acuerdo a las necesidades que se presentan. Es por ello, que la misma presenta deficiencias, lo cual provoca desorden en las actividades que realizan los colaboradores, en algunos casos se duplican funciones y otras no se cumplen.

Las dos direcciones presentan duplicidad de mando ya que reciben órdenes del director y del alcalde lo que provoca cierto grado de confusión al ejecutar sus tareas. El personal de ambas direcciones, tiene conocimiento de quien es su superior inmediato, sin embargo en el caso de la dirección de infraestructura reciben órdenes de más de una persona.

El tipo de autoridad que se presenta en las dos direcciones es lineal, no obstante, se ve interrumpida en los puestos operativos de la dirección de infraestructura, porque el supervisor da una orden y el Director otra, por lo que resta autoridad al supervisor.

Se determinó que la Dirección Municipal de Planificación ejecuta sus funciones en relación directa con todas las direcciones de la Municipalidad, así también la Dirección de Infraestructura por su naturaleza, debe colaborar y apoyar en los proyectos de otras.

Se ha dado una buena coordinación de parte de las demás direcciones, pues se recibe a tiempo las solicitudes de planificación y de proyectos. Sin embargo, la coordinación interna se ha visto afectada por la falta de documentos que garanticen el proceso de toma de decisiones y que puedan orientar al desarrollo y al adecuado funcionamiento de las mismas.

El tipo de departamentalización para ambas direcciones es funcional, por agrupar las actividades según su función principal.

Las funciones de ambas direcciones fueron identificadas por los directores. Sin embargo, el personal las desconoce. Las actividades se realizan según las instrucciones verbales que da el director o el jefe. El director de planificación en la entrevista aseguró necesitar más personal para realizar eficientemente las funciones de dicha dirección.

Con relación a los procedimientos no existe un documento formal para las direcciones, en el que se describan los mismos, sólo se informa a los colaboradores de manera verbal, lo que provoca que no se tenga un control adecuado de dichas actividades.

Se determinó que el personal de las direcciones está facultado para tomar decisiones en cuanto al puesto que ocupa y según la autoridad que le es delegada por el director, existe un manual de puestos donde especifica cuáles son sus atribuciones, sin embargo el personal no tiene conocimiento de dicho manual y éste se encuentra desactualizado.

La comunicación dentro de las direcciones no se encuentra normada, se presenta de forma informal, se dan las instrucciones de manera verbal, esto provoca que en ocasiones se trabaje con criterios diferentes, sólo en algunos casos específicos se da formal como las requisiciones, oficios, expedientes, solicitudes de perfil de proyectos, así como el avance de proyectos y las solicitudes de los vecinos.

CAPÍTULO III

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN Y DE LA DIRECCIÓN DE INFRAESTRUCTURA DE LA MUNICIPALIDAD DE VILLA NUEVA, GUATEMALA.

A continuación se presenta la propuesta de rediseño organizacional que implica cambios funcionales y estructurales de las direcciones de Planificación e Infraestructura, con la finalidad de orientar la toma de decisiones y mejorar la funcionalidad y el desempeño de cada colaborador.

3.1 Justificación

Con fundamento en el diagnóstico realizado en la presente investigación, se determinó que es necesario realizar cambios en la Dirección de Planificación y en la Dirección de Infraestructura, pues el diseño organizacional con el cual funcionan en la actualidad, no les ha permitido alcanzar los objetivos establecidos por la Municipalidad.

Por lo anterior, se sugiere implementar acciones correctivas, para que las direcciones logren la consecución de sus planes y la integración de recursos para apoyarse en ellos.

Es por ello que, en este capítulo se propone la implementación de un diseño organizacional, el cual le permitirá a las direcciones lograr sus objetivos, por lo que es necesario que se defina una estructura organizacional, además de apoyarse en elementos administrativos que puedan definir con claridad las funciones, departamentalización, coordinación y los niveles jerárquicos existentes, basado en la misión, visión, valores y objetivos propuestos.

3.2 Objetivo general

Presentar un diseño organizacional que sea funcional y que permita alcanzar la eficiencia de la Dirección Municipal y de la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva.

3.2.1 Objetivos específicos

- Definir la filosofía organizacional según los elementos que establece la planeación y apegada a las actividades de cada Dirección, que permitan a los colaboradores identificarse al 100% con la dirección a la que pertenecen, a partir de julio de 2013.
- Establecer la estructura organizacional para la Dirección Municipal de Planificación y para la Dirección de Infraestructura, según los componentes y fundamentos del diseño organizacional, apropiada a las necesidades que actualmente presentan y que les permita responder oportunamente a partir de julio de 2013.

3.3 Filosofía de la Municipalidad de Villa Nueva

- Misión

Somos un gobierno municipal responsable que tiene como fin primordial brindar y administrar los servicios básicos, promover e impulsar proyectos de desarrollo comunitario para los villanovanos, garantizando su funcionamiento y mantenimiento de una forma eficiente, segura y continua para mejorar la calidad de vida de los vecinos.

- Visión

Hacer de Villa Nueva un Municipio más justo, equitativo, sostenible, en un ambiente seguro y prospero, promoviendo el desarrollo integral, impulsando programas de desarrollo comunitario, que contribuyan a alcanzar el máximo bienestar y así elevar el nivel y calidad de vida de los vecinos.

- Valores

A continuación se detallan los valores que se aplican para la prestación de servicio a la comunidad.

Honestidad: las funciones y tareas del personal se realizan con honestidad y coherencia; generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.

Responsabilidad: los empleados municipales tienen como prioridad lograr el bienestar de los vecinos, al momento de brindar atención personalizada asimismo cumpliendo con sus atribuciones en forma efectiva, eficiente y oportuna.

Transparencia: las actitudes y acciones del personal responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

Respeto: en las actividades diarias de los empleados municipales hacia los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, sus creencias religiosas o políticas, su pertenencia étnica y cultural; se garantiza por parte de los servidores ediles una comunicación y relación de respeto y rectitud.

Eficiencia: garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad.

Puntualidad: estar a tiempo para cumplir con las obligaciones del puesto.

3.4 Dirección Municipal de Planificación

La propuesta de rediseño organizacional da inicio con el planteamiento de la filosofía organizacional, luego se procede a diseñar la estructura según los componentes y fundamentos del diseño organizacional, se definen las funciones de cada uno, se desarrolla la descripción técnica de puestos y la descripción de procedimientos. Posteriormente se realiza el presupuesto y el plan de acción para implementar el nuevo diseño organizacional.

3.4.1 Filosofía organizacional

Se propone la misión, visión, valores y objetivos para la Dirección de Planificación.

a. Misión

Somos una dirección responsable que tiene como fin primordial reproducir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales, promover e impulsar proyectos de desarrollo comunitario para mejorar la calidad de vida de los vecinos.

b. Visión

Ser una dirección que contribuya con los objetivos de la municipalidad, brindando asesoría al Concejo Municipal y al alcalde así como presentando proyectos de desarrollo integral que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la sociedad villanovana.

c. Valores

Los valores para la dirección de planificación son los mismos de la propuestos para la Municipalidad de Villa Nueva.

d. Objetivos

Para fundamentar la razón de ser de la Dirección Municipal de Planificación, es necesario que se cumplan los siguientes objetivos:

➤ **Objetivo general**

En el segundo semestre del año 2013 administrar eficientemente los proyectos en cuanto a planificación por medio de una organización adecuada, con el recurso humano necesario para la realización de las funciones y brindar apoyo al Concejo Municipal y a la Alcaldía para la toma de decisiones, satisfacer la demanda de servicio en 100% en los clientes internos y externos.

➤ **Objetivos específicos**

- ✓ Proveer la información existente del municipio, de tal manera que satisfagan el 100% a los interesados, en el menor tiempo posible para su uso oportuno.

- ✓ Realizar en un 100% los perfiles de proyectos para desarrollo del municipio, en no más de un mes, luego de solicitado el perfil.
- ✓ Mantener actualizado en un 95% el registro de las necesidades del municipio y de los proyectos por ejecutar y en ejecución, a partir de junio de 2013.

3.5 Diseño organizacional

El contar con una estructura definida le permitirá a la dirección alcanzar sus objetivos, por lo que es necesario que en ella se delimiten con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, también se hace necesario que cada puesto conozca la interrelación que tendrá con otros y los niveles de jerarquía que se tienen, esto es importante para que cada colaborador conozca el lugar que ocupa dentro de la estructura así como la delimitación de sus atribuciones.

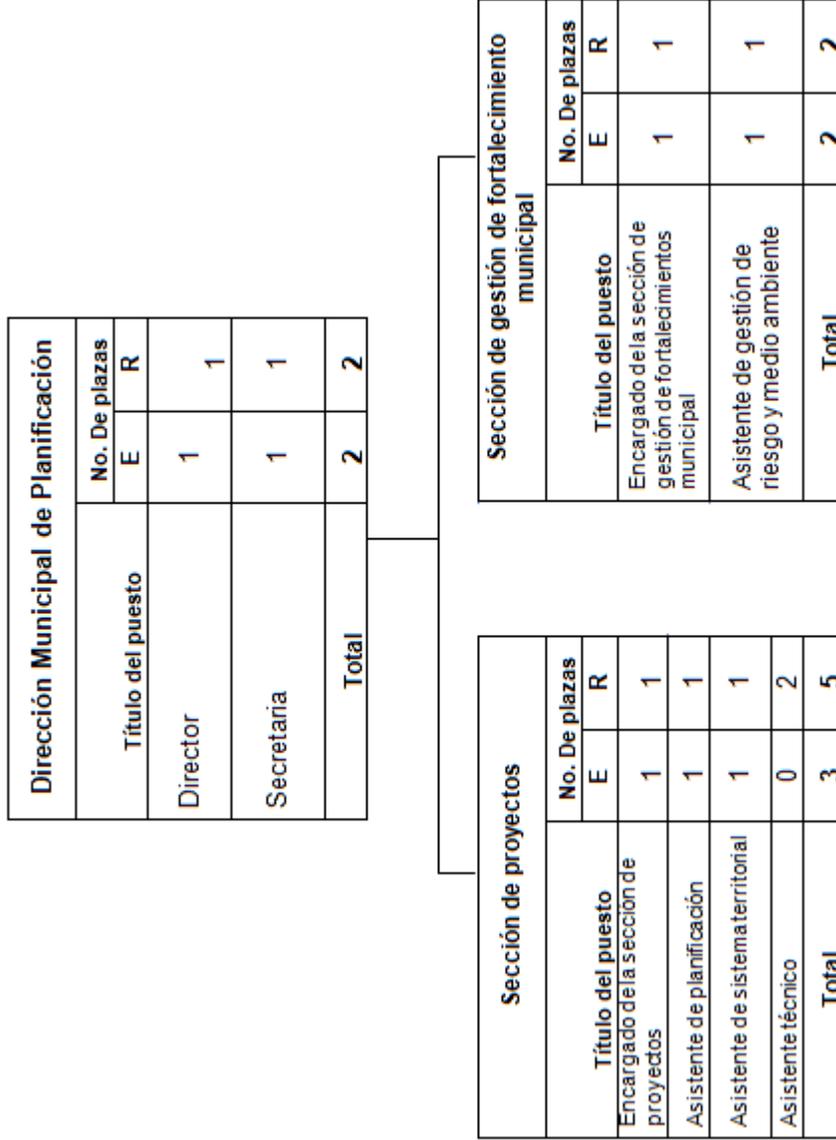
Se propone una organización funcional de tipo lineal, con el propósito de establecer con claridad los niveles jerárquicos, la coordinación de las actividades y canales de comunicación.

En la estructura propuesta se sugiere agregar algunos puestos necesarios para el buen funcionamiento de la Dirección.

A continuación se presenta el organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto para la Dirección Municipal de Planificación.

Gráfica 13

Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto
 Dirección Municipal de Planificación
 Municipalidad de Villa Nueva



E= 7 R= 9

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

En el organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto para la Dirección Municipal de Planificación se tienen 8 puestos, ocupados por 9 personas, ésta cantidad de colaboradores es la que se considera necesaria para operar y realizar las tareas, debido a la cantidad de atribuciones que deben realizar.

3.5.1 Tipo de organización

El tipo de organización es formal, debido a que permite el reconocimiento de las líneas jerárquicas y la autoridad que poseen los inmediatos superiores para la toma de decisiones.

3.5.2 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, ya que permite dividir las secciones según las funciones principales que éstos realizan. Existen 5 puestos en la nueva estructura que anteriormente no se encontraban; pero debido a las necesidades de crearlos y con el consentimiento de la organización, se ha incluido en dicha estructura, tal como se observa en la gráfica 13, el personal se reubicará para cubrir dichos puestos.

En la readecuación de la nueva estructura organizacional, se realizaron las siguientes modificaciones, creación de 5 puestos según las funciones que realiza la dirección: encargado de proyectos, asistente de planificación, asistente de sistema territorial, encargado de gestión municipal y asistente de gestión de riesgo y medio ambiente, sin embargo las 4 personas que se encontraban en el puesto de asistente técnico pasan a ocupar los puestos antes mencionados, el objetivo del cambio es eliminar la duplicidad de funciones. Al determinar a cada uno su autoridad, se cumple con el principio organizacional sobre la unidad de mando.

La nueva estructura organizacional deberá darse a conocer a los colaboradores, para que el personal reconozca quién es su inmediato superior, así como el grado de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones que le ha sido asignado.

3.5.3 Dimensión de la estructura

Las instrucciones deben pasar del Alcalde municipal al Director para luego ser transmitido al encargado, los resultados deben presentarse del encargado quien a su vez lo traslada al Director y éste al Alcalde, por lo tanto la dirección mantendrá un crecimiento vertical.

- **Categorías**

Las categorías de la Dirección Municipal de Planificación se encuentran formadas de la siguiente manera:

- **Nivel institucional:** ésta compuesto por el director, pues es él quién toma las decisiones de mayor relevancia para la dirección.
- **Nivel intermedio:** compuesto por el encargado de proyectos y por el encargado gestión de fortalecimiento municipal.

3.5.4 Modelo de diseño

Se establece un modelo de diseño según la organización orgánica (adhocracia), con la intención de establecer un mejor desempeño, basado en la flexibilidad y poca complejidad de su jerarquía.

3.5.5 Funciones básicas

Dirección Municipal de Planificación, el Código Municipal establece las funciones las cuales se detallan a continuación:

- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.
- Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales. Así mismo el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.
- Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.
- Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.
- Mantener actualizado el catastro municipal.

3.5.6 Departamentalización

El tipo de departamentalización es funcional, pues de esta forma se agrupan las actividades semejantes según la función básica que desempeña cada departamento y con ello lograr mayor eficiencia del personal.

3.5.7 Tramo de control

De acuerdo a su naturaleza se establece de tipo estrecho, debido al crecimiento vertical en la dirección.

3.5.8 Sistema de organización

De acuerdo a la naturaleza de la dirección de Planificación se establece Lineo-funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

3.5.9 Comunicación

Se evaluará semestralmente el proceso de comunicación en la dirección a través de un cuestionario que se muestra en el anexo I. El ente encargado será la Dirección de Recursos Humanos y el resultado será transmitido al Director correspondiente para que se tomen medidas correctivas y se pueda mantener una comunicación formal.

3.6 Descripción técnica de puestos

Servirá a los colaboradores para tener claras sus atribuciones, y el campo de acción en el que deben realizar sus actividades, además de conocer cuáles son los requisitos mínimos que se solicitan para ocupar dichos puestos.

A continuación se presentan las descripciones de puestos de: Director de planificación, Asistente técnico y Encargado de proyectos.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Director de Planificación
Unidad administrativa:	Dirección Municipal de Planificación
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Los 2 encargados de las secciones de la Dirección de Planificación
Fecha de elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Coordinar y consolidar los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, así como producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

3. Atribuciones

Principales:

- Asesorar al Alcalde en planificación y diseño de obras municipales.
- Planificar, controlar y dirigir efectivamente las actividades que se desarrollan en cada una de las unidades que conforman la dirección.
- Elaborar los perfiles, estudios de pre inversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del Municipio.
- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.

Secundarias:

- Coordinar la evaluación de proyectos de propiedad privada de diversa índole como viviendas, centros comerciales, proyectos habitacionales, entre otros.
- Coordinar con las Direcciones de Administración Financiera y la de Infraestructura, los recursos conforme a la recaudación que permitan realizar el planteamiento de proyectos.
- Priorizar las solicitudes de diseño y planificación de proyectos de acuerdo al orden de importancia, beneficio y acceso.
- Actualizar y dar seguimiento a los indicadores de todas las dependencias.

Ocasionales:

- Supervisar que el personal cumpla con las actividades asignadas.
- Presentar los proyectos ante el Concejo Municipal y Alcalde Municipal.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

4. Especificación

Requisitos de educación

- Título de Arquitecto o carrera afín.
- Maestría en proyectos.
- Conocimiento avanzado de Microsoft Office y Ortofotos.

Requisitos de experiencia

- 4 a 5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal, trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para tomar decisiones, habilidad para planificar, organizar y coordinar, discreción, capacidad para escuchar, capacidad analítica, negociación y resolución de conflictos.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.
- Utilización de internet

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- Velar por el correcto manejo del equipo y útiles de oficina asignados al puesto, tales como: 6 computadoras, 4 archivos, 12 sillas, 1 mesa de reunión, 6 escritorios, 2 impresoras, 1 teléfono fax, 2 recipientes de basura, 1 cafetera y útiles de oficina.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el Concejo Municipal, Alcalde Municipal, personal de todas las Direcciones y dependencias de la Municipalidad, habitantes del Municipio, Ministerios y Secretarías del Estado que integran el Organismo Ejecutivo y personal a su cargo.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

Información confidencial

- Libro de actas, documentos informativos, estudios de clima laboral en la organización, informes sobre actividades de integración, documentación legal de la Dirección Municipal de Planificación.

Valores

- No es responsable de cantidades monetarias en efectivo.

Supervisión

- Supervisión recibida del concejo municipal y del alcalde municipal.
- Supervisa al personal de la Dirección Municipal de Planificación.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Sujeto a padecer de estrés.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Asistente técnico
Unidad administrativa:	Dirección Municipal de Planificación
Le reporta a:	Encargado de planificación
Le reporta:	Ninguno
Fecha de elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Apoyar al encargado de planificación en las atribuciones que le han sido otorgadas para el desarrollo del plan de ordenamiento territorial.

3. Atribuciones

Principales:

- Colaborar en la planificación y elaboración de proyectos municipales.
- Formulación de anteproyectos municipales, atendiendo las necesidades de la población y de acuerdo al Plan de Gobierno Municipal.
- Elaboración de perfiles de los proyectos, estudios de factibilidad física, económica y social para el desarrollo del Municipio.
- Rendir informe diario del trabajo realizado.

Secundaria:

- Mantener un clima laboral adecuado así como velar por el bienestar de las relaciones y calidad de vida laboral.
- Actualizar y dar seguimiento a los proyectos asignados.
- Organizar la documentación propia del departamento de planificación.

Ocasionales:

- Participar en reuniones de carácter técnico.
- Evaluar y discutir planes, programas y proyectos.
- Atender al vecino y personal de la Municipalidad.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

4. Especificación

Requisitos de educación

- Título de técnico en planificación.
- Conocimientos avanzados de Microsoft office.

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 5 años en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para realizar informes, criterio de evaluación de proyectos y habilidad para planificar, organizar y coordinar, adaptación a diferentes ambientes laborales. Discreción, capacidad analítica.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo.
- Manejo de internet.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- En el cuidado, uso y manejo del equipo y mobiliario asignado a su cargo, entre ellos: 1 computadora, 1 escritorio, 1 silla, papelería y útiles.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el jefe del departamento de planificación y con personal de otras áreas en relación a sus atribuciones.
- Con personas que requieren información de su especialidad.

Información confidencial

- No maneja información confidencial.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del jefe del departamento de planificación

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Sujeto a padecer de estrés.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Encargado de la sección de proyectos
Unidad administrativa:	Dirección Municipal de Planificación
Le reporta a:	Director de Planificación
Le reporta:	Asistente de planificación, asistente de sistema territorial y asistente técnico.
Fecha de elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Coordinar información fidedigna para el ordenamiento territorial y velar por la correcta formulación y coordinación de los proyectos, de acuerdo a las necesidades del Municipio.

3. Atribuciones

Principales:

- Planificar, controlar y dirigir eficientemente las actividades que se desarrollan en su departamento.
- Mantener actualizada la información del Municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.
- Asegurar el buen funcionamiento de la formulación y coordinación de proyectos.
- Supervisar y delegar funciones al asistente técnico.

Secundarias:

- Dar seguimiento al cumplimiento de los proyectos.
- Rendir informe semanal de trabajo realizado.
- Mantener un clima laboral adecuado.

Ocasionales:

- Participar en reuniones con la Dirección.
- Evaluar y discutir planes, programas y proyectos.
- Representar al director de planificación en reuniones si éste no se encontrase.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

4. Especificación

Requisitos de educación

- Título de Geógrafistas o carrera afín.
- Conocimientos avanzados de geografía.
- Conocimientos técnicos relacionados a su puesto de trabajo.

Requisitos de experiencia

- 3 a 4 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, criterio de evaluación de proyectos, habilidad para sintetizar, analizar e interpretar textos, gráficos y mapas, mantener el liderazgo, fluidez verbal y escrito, personalidad equilibrada y negociación y resolución de conflictos.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina y de cómputo, utilización de internet.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- Velar por el correcto manejo de: 1 computadora, 1 escritorio, 1 silla y útiles de oficina asignados a su puesto, para el buen desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el director de planificación y con el encargado de la sección de gestión municipal, así también con los asistentes a su cargo.

Información confidencial

- No maneja información confidencial.



Descripción técnica de puestos
Dirección Municipal de Planificación
Municipalidad de Villa Nueva

Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del director de planificación.
- Supervisa al asistente técnico del departamento de gestión, formulación y coordinación de proyectos.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
90%	10%

7. Condiciones ambientales

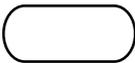
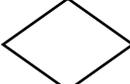
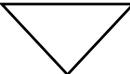
- Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación.

8. Riesgos

- Sujeto a padecer de estrés y accidentes del trabajo.

3.7 Descripción de procedimientos

Para la elaboración de los principales procedimientos en la Dirección de Planificación, se utilizará la simbología ANSI que representa ideas y acciones, para lograr con ello el orden en los procesos realizados. A continuación se define cada símbolo.

Símbolo	Significado del símbolo
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

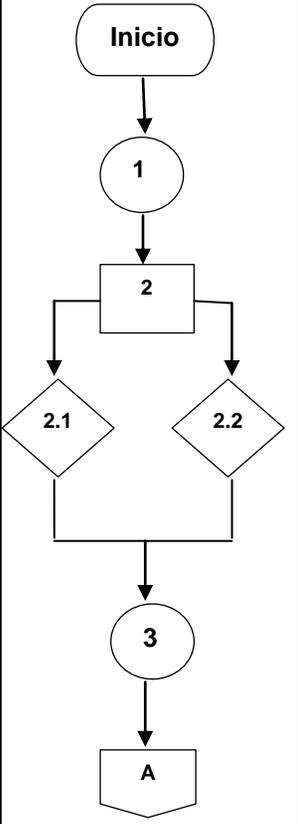
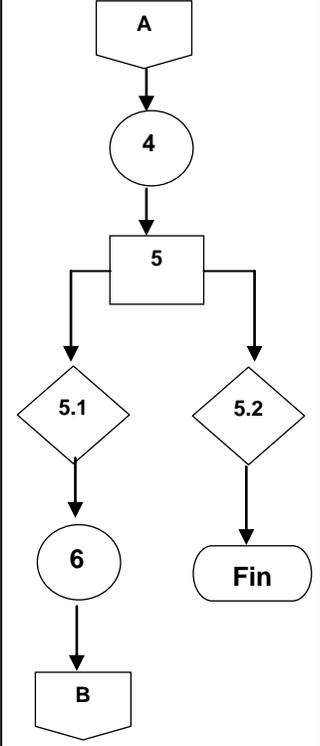
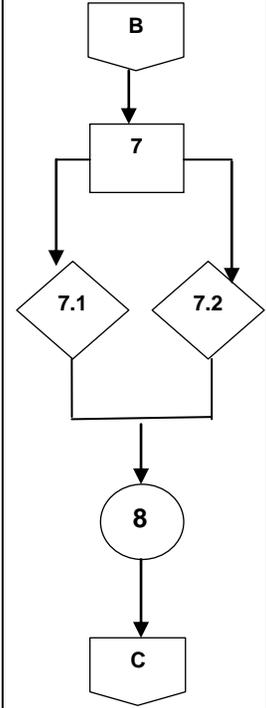
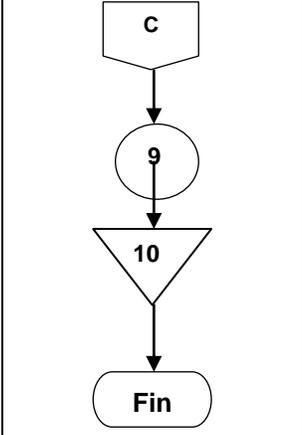
Fuente: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. "Organización de Empresas". Año 2009.

Se presenta la descripción de algunos procedimientos que se realizan en la Dirección, en la cual se reflejan las actividades básicas que se deben desarrollar en el proceso.

3.7.1 Procedimiento para solicitud de expediente

	No. De procedimiento: 1	Hojas: 1 de 3 Fecha: Enero 2013
	No. de pasos: 10	
Procedimiento: Solicitud de expediente.	Inicia: Secretaria Termina: Asistente	Elaborado por: Flor Chinchilla
<p>Definición: Solicitar información sobre determinado proyecto o sobre la Dirección de Planificación.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Que el personal de la Dirección conozca el procedimiento necesario para atender al vecino y brindarle la información solicitada. ✓ Que los usuarios reciban una buena atención por parte del personal de la Dirección, cuando realizan su solicitud. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se puede brindar información si el solicitante no lleva consigo el carné de estudiante o su DPI si fuere mayor de edad. ✓ El personal no debe realizar el proceso si no se tiene los datos completos del solicitante. 		

	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 10	Hojas: 2 de 3 Fecha: Enero 2013
Procedimiento: Solicitud de expediente.	Inicia: Secretaria Termina: Asistente	Elaborado por: Flor Chinchilla
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Secretaria	1	Recibe la solicitud de expediente.
	2	Verifica si la solicitud lleva los datos del solicitante.
		2.1 Si lleva los datos del solicitante. Saca una copia, la cual sella con fecha y hora
		2.2 No esta debidamente llena. La devuelve para llenar los datos necesarios
	3	Entrega al solicitante la copia sellada. Y al encargado otra copia.
Encargado de planificación	4	Recibe la solicitud.
	5	Verifica el expediente solicitado.
		5.1 Si el expediente solicitado es con respecto a la Dirección de Planificación. Busca en los archivos y la entrega al Director.
		5.2 No se cuenta con el expediente, pertenece a otra Dirección de la Municipalidad. Se informa donde le pueden dar la información.
	6	Proporciona la solicitud al Director y el expediente en forma digital.
Director de planificación	7	Verifica a solicitud y el expediente que se entregará.
		7.1 Si es acorde a lo solicitado, se lo entrega al asistente.
		7.2 No es lo solicitado, lo devuelve al encargado de planificación para que vuelva a buscar.
	8	Proporciona al asistente la información.
Asistente	9	Traslada la información de forma impresa al solicitante. Quién firma la solicitud de recibido.
	10	Archiva la solicitud de expediente firmada de recibido.

	No. de procedimiento: 1	No. de pasos: 10	Hojas: 3 de 3
Procedimiento: Solicitud de expediente.	Inicia: Secretaria Termina: Asistente	Elaborado por: Flor Chinchilla	Fecha: Enero 2013
<p style="text-align: center;">Secretaria</p> 	<p style="text-align: center;">Jefe del departamento</p> 	<p style="text-align: center;">Director</p> 	<p style="text-align: center;">Asistente</p> 

Formato 1
Solicitud de expediente



Dirección Municipal de Planificación
Solicitud de expediente

Datos del solicitante

Nombre completo:

Número de cédula o DPI: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Expediente e información que solicita: _____

Fecha de solicitud: _____

Entregado por: _____

Fecha y hora de entrega: _____

Firma de recibido: _____

3.8 Dirección de Infraestructura

La propuesta de rediseño organizacional inicia con el planteamiento de la misión, visión, objetivos y definición de los principales valores que se aplican a diario en la dirección, proponer la nueva estructura según lo que establece el proceso de diseño organizacional, se definen las funciones básicas, se desarrolla la descripción técnica de puestos y la descripción de procedimientos. Por último se realiza el presupuesto y el plan de acción para implementar el nuevo diseño organizacional.

3.8.1 Filosofía organizacional

Se propone la misión, visión, valores y objetivos para la Dirección de Infraestructura, la cual se ajusta con la de la Municipalidad.

a. Misión

Somos una dirección comprometida con la comunidad, con el fin primordial de ejecutar obras de infraestructura en el municipio, garantizando su funcionamiento y mantenimiento de una forma eficiente, segura y continua para mejorar la calidad de vida de los vecinos.

b. Visión

Ser una dirección que contribuya con los objetivos de la Municipalidad, a través del cumplimiento de proyectos, que contribuya al desarrollo de infraestructura de la comunidad.

c. Valores

Se definen a continuación los valores que se aplican en el servicio a la comunidad.

Honestidad: las funciones y tareas del personal se realizan con honestidad y coherencia; generando legitimidad y confianza en los vecinos del municipio.

Responsabilidad: los empleados municipales tienen como prioridad lograr el bienestar de los vecinos, al momento de brindar atención personalizada a los vecinos y cumplir con sus atribuciones en forma efectiva, eficiente y oportuna.

Transparencia: las actitudes y acciones del personal responden a las normas de conducta moral y social regida por la ética; por lo que la transparencia se refleja en el desempeño de las funciones asignadas.

Respeto: en las actividades diarias de los empleados municipales hacia los vecinos que demandan atención, sin importar su condición social, sus creencias religiosas o políticas, su pertenencia étnica y cultural; se garantiza por parte de los servidores ediles una comunicación y relación de respeto y rectitud.

Eficiencia: garantiza la mayor celeridad en los trámites y gestiones municipales, brindando servicios de calidad.

Puntualidad: estar a tiempo para cumplir con las obligaciones del puesto.

d. Objetivos

Para fundamentar la razón de ser de la Dirección de Infraestructura, es necesario que se cumplan los siguientes objetivos:

- **Objetivo general**

En el segundo semestre del año 2013 administrar eficientemente los proyectos en cuanto a infraestructura municipal por medio de una organización adecuada, con el recurso humano necesario para la realización de las funciones y apoyar la ejecución de obras de infraestructura, satisfacer la demanda de servicio en un 100% en los clientes internos y externos de la Municipalidad de Villa Nueva.

- **Específicos**

- ✓ Ejecutar, controlar y supervisar en un 100% los proyectos de infraestructura para el municipio, a partir de julio de 2013.
- ✓ Atender las solicitudes planteadas en un 100% y satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los vecinos, a partir de julio de 2013.
- ✓ Garantizar el 100% del funcionamiento y mantenimiento de las obras de infraestructura, a partir de junio de 2013; por medio de procesos de mejoramiento continuo dando seguimiento a dichas obras luego de terminadas.

3.9 Diseño organizacional

Es necesario que en la estructura se delimiten con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad de cada puesto, también que cada área conozca la interrelación que tendrá con otras áreas y los niveles de jerarquía que se tienen, esto es importante para que cada colaborador conozca el lugar que ocupa dentro de la estructura así como la delimitación de sus atribuciones.

A continuación se presenta el organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto para la Dirección de Infraestructura:

Gráfica 14
Organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto
Dirección de Infraestructura, Municipalidad de Villa Nueva

Dirección de Infraestructura		
Título del puesto	No. De plazas	
	R	E
Director	1	1
Asistente	1	1
Secretaria	1	1
Total	3	3

Subdirección		
Título del puesto	No. De plazas	
	R	E
Subdirector	1	1
Encargado de denuncias	1	1
Total	2	2

Departamento de diseño y planificación			
Título del puesto	No. De plazas		
	E	R	E
Jefe del departamento	1	1	1
Secretaria	1	1	1
Encargado de basegrafa	0	1	1
Encargado de diseño	0	1	1
Ingeniero de obras	1	1	1
Encargado de dibujo	0	1	1
Encargado de desarrollo y macroproyectos	0	1	1
Topógrafo	2	1	1
Cedente	3	2	2
Diseñador	1	1	1
Presupuestador	1	1	1
Dibujante	2	1	1
Total	12	13	13

Departamento de obra civil			
Título del puesto	No. De plazas		
	E	R	E
Jefe del departamento	1	1	1
Encargado de supervisión y construcción de proyectos	0	1	1
Encargado de infraestructura via	2	1	1
Supervisor de obras	0	1	1
Supervisor de trabajo	2	1	1
Supervisor de proyectos de obra civil y asfalto	0	1	1
Herrero	3	2	2
Mecánico	3	3	3
Pinto	2	2	2
Albañil	1	2	2
Ayudante de albañil	6	5	5
Total	20	20	20

Departamento de drenaje			
Título del puesto	No. De plazas		
	E	R	E
Jefe del departamento	1	1	1
Supervisor de drenaje	2	3	3
Secretaria	1	1	1
Albañil	6	5	5
Encargado de bodega	1	1	1
Auxiliar de bodega	1	1	1
Comensal	1	1	1
Total	13	13	13

Fuente: elaboración propia. Año 2012. **R= 51** **E= 50**

3.9.1 Tipo de organización

El tipo de organización es formal, porque permite el reconocimiento de las líneas jerárquicas y la autoridad que poseen los inmediatos superiores para la toma de decisiones.

3.9.2 Tipo de estructura organizacional

La estructura organizacional es de tipo funcional, permite dividir los departamentos según las funciones principales que éstos realizan. Existen 14 puestos en la nueva estructura que anteriormente no se encontraban; pero debido a las necesidades de crearlos y con el consentimiento de la organización, se ha incluido en dicha estructura, tal como se observa en la gráfica 14.

En la readecuación de la nueva estructura organizacional, se realizaron las siguientes modificaciones: En la subdirección se cambio el puesto de secretaria por encargado de denuncias, en el departamento de diseño y planificación se modificaron los puestos acorde a sus atribuciones, quedando una secretaria que depende del jefe del departamento, 1 encargado de topografía, quien tiene a su cargo 1 topógrafo y 2 cadeneros, 1 encargado de diseño, a quien le colabora un diseñador gráfico, 1 encargado de costos y presupuestos de quién depende jerárquicamente un presupuestador, 1 encargado de dibujo quien tiene a su cargo un dibujante y 1 encargado de desarrollo y macroproyectos.

En el departamento de obra civil se asigno un encargado de supervisión y construcción de proyectos, de él depende 1 supervisor de herrería y de éste 2 herreros, 2 albañiles y 5 ayudantes de albañil, 1 encargado de infraestructura vial quien tiene a su cargo un supervisor de proyectos de obra civil y asfalto, del supervisor de bacheo dependen 3 maquinistas y dos pilotos.

En el departamento de drenajes se asignó al jefe del departamento, una secretaria, 2 supervisores de drenajes de quienes dependen 6 albañiles. También existe el puesto de bodeguero a quien le colabora un auxiliar de bodega y un conserje encargado del orden y mantenimiento de la dirección. Al determinar a cada uno su autoridad, se cumple con el principio de unidad de mando.

La nueva estructura organizacional deberá darse a conocer a los colaboradores, para que el personal reconozca quien es su inmediato superior, así como el grado de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones que le ha sido asignado.

3.9.3 Dimensión de la estructura

Las instrucciones deben pasar del Alcalde municipal al Director para luego ser transmitido a los diferentes jefes de los departamentos, los resultados del nivel operacional deben presentarse al encargado, éste al jefe quien a su vez lo traslada al Director y por último al Alcalde, por lo tanto la dirección mantendrá un crecimiento vertical.

- **Categorías**

Las categorías de la Dirección Municipal de Planificación se encuentran formadas de la siguiente manera:

- **Nivel institucional:** ésta compuesto por el Director y subdirector, pues ellos toman las decisiones de mayor relevancia para la Dirección.

- **Nivel intermedio:** compuesto por el jefe del departamento de diseño y planificación, jefe del departamento de obra civil y jefe del departamento de drenaje.

- **Nivel operacional:** ésta compuesto por topógrafo, diseñador, presupuestador, dibujante, cadenero, encargado de supervisión y construcción de proyectos, encargado de infraestructura vial, supervisor de herrería, supervisor de proyectos, supervisor de bacheo, herreros, maquinistas, pilotos, albañiles y ayudantes de albañil, supervisor de drenajes, encargado de bodega, auxiliar de bodega y conserje.

3.9.4 Modelo de diseño

Se establece un modelo de diseño según la organización orgánica (adhocracia), con la intención de establecer un mejor desempeño, basado en la flexibilidad y poca complejidad de su jerarquía

3.9.5 Funciones básicas

Las funciones de la Dirección de Infraestructura son las que el Concejo Municipal y Alcalde le han asignado.

- Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal y/o Alcalde en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.
- Ejecutar y supervisar los diferentes proyectos de obras, entre ellos: construcciones, mejoramientos de servicios, reparaciones, remodelaciones, ampliaciones de infraestructura, pavimentación, asfalto e introducción de sistemas de drenaje.

- Administrar los recursos para las obras de infraestructura que se realizan en el municipio.
- Dirigir y coordinar los proyectos de infraestructura tanto en recursos como en tiempos.
- Diseñar y planificar los proyectos de infraestructura para su aprobación.
- Suministrar la información precisa a la Dirección de Planificación para la realización de los perfiles, factibilidad, negociación y ejecución de proyectos.
- Atender y evaluar las solicitudes y denuncias presentadas por los vecinos, en cuestión de infraestructura municipal.
- Mantener actualizado el registro de necesidades de infraestructura municipal, identificadas y priorizadas.
- Mantener un inventario permanente de recursos materiales para la realización de obras de infraestructura.

Funciones de la Dirección de Infraestructura:

- **Dirección:** su función es planificar, dirigir y controlar las labores de cada departamento que conforman a Dirección de Infraestructura, implementar métodos y procedimientos que contribuyan al alcance de los objetivos organizacionales.
- **Subdirección:** cumple con apoyar a la dirección en supervisar, dirigir y coordinar las labores del personal subalterno y sustituir al director en su ausencia, además mantener actualizado el registro de denuncias de infraestructura municipal.
- **Departamento de diseño y planificación:** cumple con la función de diseñar y planificar los proyectos de infraestructura para su aprobación, así también

de suministrar la información precisa a la Dirección de Planificación para la realización de los perfiles, factibilidad, negociación y ejecución de proyectos.

- **Departamento de obra civil:** cumple con ejecutar proyectos de construcción, mejoramiento de servicio, reparaciones, remodelaciones, ampliaciones de infraestructura, pavimentación y asfalto. Adicional a ello administrar los recursos para las obras de infraestructura que se realizan en el municipio.
- **Departamento de drenaje:** ejecutar los proyectos de introducción y mantenimiento de sistemas de drenaje.

En el organigrama de puestos, plazas y unidades propuesto para la dirección de infraestructura se tienen 36 puestos, ocupados por 51 personas, ésta cantidad de empleados es la que se estima necesaria para llevar a cabo las funciones, debido al tamaño de los proyectos que realiza dicha dirección.

3.9.6 Departamentalización

El tipo de departamentalización que se utilizará es funcional y por funciones, pues de esta forma se agrupan las actividades semejantes según su función básica que desempeña cada departamento y por los servicios que brinda a la comunidad.

3.9.7 Tramo de control

Se establece de tipo estrecho, pues se mantiene el crecimiento vertical, se eliminan los niveles de supervisión innecesarios para tomar en cuenta únicamente los que son de utilidad por naturaleza de la Dirección.

3.9.8 Sistema de organización

De acuerdo a la naturaleza de la dirección se establece Lineo- funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

3.9.9 Comunicación

Se evaluará semestralmente el proceso de comunicación en la dirección a través de un cuestionario, el cual se muestra en el anexo I. El ente encargado será la dirección de recursos humanos y el resultado será transmitido al director para que éste tome medidas correctivas y se mejore el proceso.

3.10 Descripción técnica de puestos

Servirá a los colaboradores para tener claras sus atribuciones, y el campo de acción en el que deben realizar sus actividades, además de conocer cuáles son los requisitos mínimos que se solicitan para ocupar dichos puestos.

A continuación se presentan las descripciones de puestos de:

- Director de Infraestructura
- Jefe del Departamento de Diseño y Planificación
- Encargado de la Unidad de Topografía.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Director de Infraestructura
Unidad administrativa:	Dirección de Infraestructura
Le reporta a:	Alcalde Municipal
Le reportan:	Jefe del departamento de diseño y planificación, jefe del departamento de obra civil y el jefe del departamento de drenaje
Fecha de elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Planificar, coordinar y dirigir las actividades de la dirección de infraestructura, a través del trabajo en equipo, mediante la administración de recursos administrativos y financieros.

3. Atribuciones

Principales:

- Asesorar al Alcalde Municipal en la ejecución de obras.
- Elaborar Plan Anual de actividades administrativas y operativas de la Dirección de conformidad con las políticas y planes municipales.
- Planificar, organizar, programar, ejecutar, supervisar y evaluar todo tipo de proyectos municipales.
- Supervisar obras de infraestructura por administración o contrato coordinando los informes respectivos.
- Supervisar y coordinar las actividades con personal subalterno.
- .Coordinar el manejo y existencia de la maquinaria, equipo y materiales de construcción.

Secundarias:

- Autorizar la salida de materiales de bodega hacia los proyectos.
- Proponer conforme a las necesidades del municipio, proyectos de infraestructura.

Ocasionales:

- Programar reuniones con los vecinos, previo al inicio de los proyectos.
- Ejecutar los proyectos de emergencia en coordinación con las demás direcciones que integran la Municipalidad y Alcaldía.
- Realizar llamadas de atención verbal o escrita al personal a su cargo, cuando existen faltas o situaciones de trabajo que lo ameriten.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

4. Especificación

Requisitos de educación

- Título de Ingeniero o carrera afín.
- Conocimiento avanzado de Microsoft Office.

Requisitos de experiencia

- 4 a 5 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal, trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para tomar decisiones y habilidad para planificar, organizar y coordinar, fluidez verbal y escrito, discreción, negociación y resolución de conflictos, capacidad para escuchar y mantener el liderazgo.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina, cómputo, maquinaria pesada, materiales de construcción y herramientas.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- Velar por el correcto manejo del equipo y útiles de oficina, maquinaria, y herramientas de construcción asignados a su Dirección, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el Concejo Municipal, Alcaldía Municipal, personal de todas las Direcciones y dependencias de la Municipalidad, habitantes del municipio y todo el personal de la Dirección.

Información confidencial

- Expedientes de proyectos, libro de actas, acuerdos de políticas administrativas, documentación legal de la dirección.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

Valores

- Es responsable por el buen uso de los materiales de construcción, asignados a su dirección para el desarrollo de los proyectos.

Supervisión

- Supervisión recibida del Concejo Municipal y de Alcaldía Municipal.
- Supervisión al personal de la Dirección de Infraestructura.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

- Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación dentro de la oficina y condiciones de trabajo de campo.

8. Riesgos

- Sujeto a accidentes del trabajo y padecer de estrés.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Jefe del Departamento de Diseño y Planificación
Unidad administrativa:	Dirección de Infraestructura
Le reporta a:	Director de Infraestructura
Le reportan:	Encargados de las unidades de: topografía, diseño, costos, dibujo y desarrollo y macroproyectos del departamento de diseño y planificación,
Fecha de elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Coordinar las actividades del departamento, velar por la correcta elaboración de los diseños de los proyectos y porque la planificación de los proyectos sea la adecuada de acuerdo a las necesidades que se presentan en el Municipio.

3. Atribuciones

Principales:

- Atender las solicitudes de la Alcaldía y Dirección de Infraestructura Municipal, relacionadas nuevos proyectos de obras, remodelaciones, adiciones y mejoras.
- Trasladar los expedientes a cada colaborador a fin de que se realice el estudio topográfico, dibujo, diseño, costeo de materiales/mano de obra, presupuesto y macroproyectos.
- Dar soluciones a los problemas de la comunidad en construcción de obras.
- Coordinar la elaboración de planos, presupuesto, bases y especificaciones técnicas; para los diferentes eventos de cotización o licitación.
- Realizar informes como resultado de las solicitudes atendidas.

Secundarias:

- Coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Realizar propuestas a ajustes necesarios, que la planificación y programación de los proyectos requieran.

Ocasionales:

- Participar en reuniones con la Dirección.
- Revisar y aprobar el trabajo de sus colaboradores.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

4. Especificación

Requisitos de educación

- Título de Ingeniero o carrera afín.
- Estudios en elaboración de proyectos.

Requisitos de experiencia

- 4 años de experiencia en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal, trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para tomar decisiones y habilidad para planificar, organizar y coordinar.

Destrezas

- Manejo de equipo de oficina, de cómputo y de topografía.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- Velar por el correcto manejo del equipo de topografía, útiles de oficina y equipo de cómputo asignados a su Departamento, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el Director, Sub Director, Jefes de los demás Departamentos y personal a su cargo.

Información confidencial

- Maneja información confidencial acerca de la planificación de los proyectos.

Valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

	<p align="center">Descripción técnica de puestos Dirección de Infraestructura Municipalidad de Villa Nueva</p>
---	---

Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión recibida del Director y Sub Director. • Supervisa al personal del Departamento de Diseño y Planificación.

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
70%	30%

7. Condiciones ambientales

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación y condiciones de trabajo de campo.
--

8. Riesgos

<ul style="list-style-type: none"> • Sujeto a padecer de estrés y sufrir accidentes propios del trabajo.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

1. Identificación

Nombre del puesto:	Encargado de la Unidad de Topografía
Unidad administrativa:	Dirección de Infraestructura
Le reporta a:	Jefe del Departamento de Diseño y Planificación
Le reportan:	Topógrafos y cadeneros
Fecha de actualización y/o elaboración	Enero 2013

2. Objetivo

Supervisar que se lleve a cabo los levantamientos topográficos solicitados en el departamento de diseño y planificación.

3. Atribuciones

Principales:

- Coordinar los levantamientos topográficos para la ejecución de proyectos de obras municipales.
- Realizar informe por proyecto.
- Indicar los puntos de trabajo al personal a su cargo.
- Revisar los puntos de colocación de estadías y sus distancias.
- Nivelar calles para pavimentar o adoquinar.

Secundarias:

- Velar por el uso adecuado de materiales y equipo a su cargo.
- Rendir informe de los levantamientos a su jefe inmediato.

Ocasionales:

- Redactar informe mensual de los levantamientos realizados.

4. Especificación

Requisitos de educación

- Técnico en topografía o carrera afín.
- 2 años mínimos de estudios de ingeniería civil.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

Requisitos de experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

Habilidades

- Capacidad para trabajar bajo presión, manejo de personal, trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, habilidad para tomar decisiones y habilidad para planificar, organizar y coordinar.

Destrezas

- Manejo de teodolito y equipo de cómputo.

5. Responsabilidad

Maquinaria / equipo

- Velar por el correcto manejo del equipo topográfico y útiles de oficina asignados a su unidad, para el desarrollo de sus labores.

Relaciones con otros

- Tiene relación con el Jefe del Departamento de Diseño y Planificación y con el personal a su cargo.

Información confidencial

- No maneja información confidencial.

valores

- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.

Supervisión

- Supervisión recibida del Jefe del Departamento de Diseño y Planificación.
- Supervisa al personal de la Unidad de Topografía.



Descripción técnica de puestos
Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

6. Nivel de esfuerzo

Mental	Físico
50%	50%

7. Condiciones ambientales

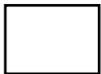
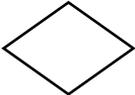
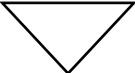
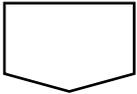
- Condiciones normales de escritorio, buena ventilación e iluminación y condiciones de trabajo de campo.

8. Riesgos

- Sujeto a padecer accidentes del trabajo.

3.11 Descripción de procedimientos

Para la elaboración de los principales procedimientos en la Dirección de Infraestructura, se utilizará la simbología ANSI descrita a continuación:

Símbolo	Significado del símbolo
	Inicio o término: indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

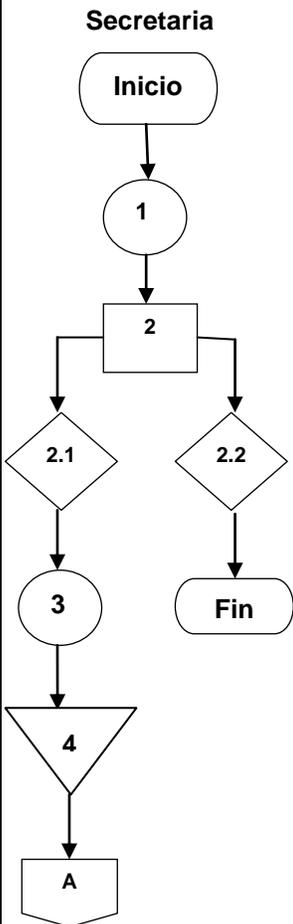
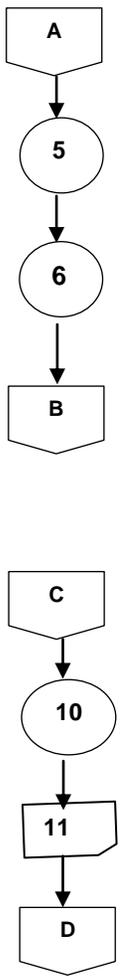
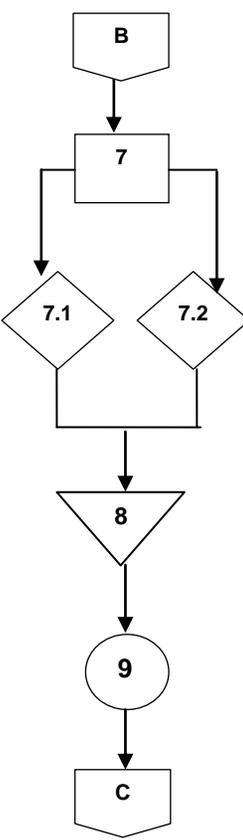
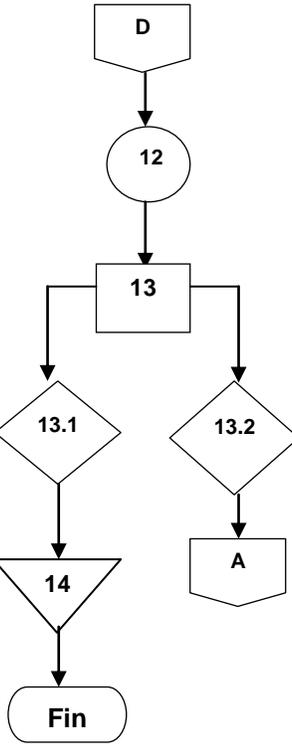
Fuente: Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. "Organización de Empresas". Año 2009.

Se presenta la descripción del procedimiento para despacho de materiales que se realiza en la Dirección de Infraestructura, el cual refleja las actividades básicas que se desarrollan en el proceso.

3.11.1 Procedimiento para despacho de materiales

	No. de procedimiento: 1	Hojas: 1 de 3 Fecha: Enero 2013
	No. de pasos: 14	
Procedimiento: Despacho de materiales	Inicia: Secretaria Termina: Guardia de garita	Elaborado por: Flor Chinchilla
<p>Definición:</p> <p>Procedimiento mediante el cual el supervisor solicita materiales para determinado proyecto a la secretaria, éstos son despachados en bodega y finalmente llevados al lugar donde se requieren.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un control minucioso de los materiales que se tienen para cada proyecto de la Dirección. ✓ Verificar la disponibilidad de materiales para determinado proyecto. <p>Normas específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No se pueden despachar materiales si no se llena una requisición. ✓ Se debe proporcionar el código del proyecto para el cual se solicitan los materiales. 		

	No. de procedimiento: 1 No. de pasos: 14	Hojas: 2 de 3 Fecha: Enero 2013
Procedimiento: Despacho de materiales	Inicia: Secretaria Termina: Guardia de garita	Elaborado por: Flor Chinchilla
PUESTO	PASO No.	ACTIVIDAD
Secretaria	1	Recibe la requisición.
	2	Verifica el código del proyecto, para saber cuanto material han entregado.
		2.1 Si hay existencia de materiales para el proyecto. Solicita datos al supervisor.
		2.2 No existe material para el proyecto, ya lo han solicitado todo. Se informa que ya no se puede dar más.
	3	Se ingresa de forma electrónica la cantidad de materiales solicitados, así mismo el nombre del supervisor solicitante.
	4	Imprime cuatro copias de la requisición, archiva una y le brinda las otras al solicitante.
Supervisor	5	Recibe las 3 copias de la requisición.
	6	Le entrega una copia de la requisición al bodeguero.
Bodeguero	7	Verifica la existencia de lo solicitado.
		7.1 Si se tiene todo el material solicitado. Informa al supervisor que se le hará entrega.
		7.2 No cuenta con todo lo que se requiere, informa que materiales son los que no se encuentran para que traiga una nueva requisición, con el material disponible.
	8	Archiva la requisición.
	9	Entrega lo solicitado al supervisor.
Supervisor	10	Recibe el material.
	11	Le entrega una copia de la requisición al guardia de la garita.
Guardia de garita	12	Recibe la requisición con el material que sacarán de las instalaciones.
	13	Verifica si el material que llevan coincide con la requisición.
		13.1 Si es acorde el material con la requisición. Autoriza la salida de los materiales.
		13.2 No coinciden las cantidades, por lo tanto no pueden sacar el material. Debe traer una nueva requisición.
	14	Permite la salida de los materiales y archiva la requisición.

	No. de procedimiento: 1	No. de pasos: 14	Hojas: 3 de 3
Procedimiento: Despacho de materiales	Inicia: Secretaria Termina: Guardia de garita	Elaborado por: Flor Chinchilla	Fecha: Noviembre 2012
<p style="text-align: center;">Secretaria</p> 	<p style="text-align: center;">Supervisor</p> 	<p style="text-align: center;">Bodeguero</p> 	<p style="text-align: center;">Guardia de garita</p> 

Formato 2

Requisición para la entrega de materiales



**Dirección de Infraestructura
Requisición de material**

Supervisor que solicita: _____

Código del proyecto: _____ **Número de solicitud:** _____

Fecha de solicitud: _____ **Fecha de entrega:** _____

Aprobado por: _____

Descripción	Cantidad
Total	

Entregado por: _____

3.12 Presupuesto

El objetivo de la creación de estos nuevos puestos es establecer claramente las actividades que realizan las direcciones de planificación e infraestructura, delimitar las atribuciones del personal y coordinar las funciones de las unidades.

Para lograr lo anterior es necesario poner en marcha la estructura propuesta lo que ocasiona un incremento en los costos de organización, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 1
Presupuesto de recurso humano y material
Dirección de Planificación y Dirección de Infraestructura
Municipalidad de Villa Nueva

No. De plazas	Nombre de la plaza	Salario mensual Q	Salario anual Q	Prestaciones laborales Q	Total anual Q
1	Encargado de la unidad de proyectos	4,000.00	48,000.00	20,078.40	68,078.40
1	Encargado de la unidad de gestión de fortalecimiento municipal	4,000.00	48,000.00	20,078.40	68,078.40
1	Encargado de la unidad de desarrollo y macro proyectos	4,000.00	48,000.00	20,078.40	68,078.40
	Sub-total	12,000.00	144,000.00	60,235.20	204,235.20
Recurso material					
Cantidad	Descripción	Precio	Valor total		
3	Computadora de escritorio	2,500.00	7,500.00		
	Papelería y útiles	2,000.00	2,000.00		
	Total		213,735.20		

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

*Para el cálculo de las prestaciones laborales se utilizó el porcentaje legal 41.83%

Nota: el sueldo presupuestado es únicamente para los dos encargados de la Dirección de Planificación y para el encargado de la unidad de desarrollo y macro proyectos de la Dirección de Infraestructura, debido a que el resto de colaboradores que trabajan en las direcciones, se reubicaron en la nueva estructura organizacional, según capacidad y experiencia.

La Municipalidad de Villa Nueva deberá invertir cada año Q 204,235.20 para el pago de los nuevos puestos. En el presupuesto de recurso material se incluyeron 3 computadoras y papelería y útiles, debido a que la Municipalidad cuenta con escritorios, sillas y archivos para el nuevo personal.

La inversión total es de Q 213,735.20 de los cuales Q 9,500.00 es un costo por la compra computadoras y papelería y útiles, Q 204,235.20 es un costo anual por concepto de sueldos.

3.13 Beneficios

Los beneficios a obtener al poner en práctica dicha propuesta son:

- ✓ Filosofía organizacional diseñada según su naturaleza.
- ✓ Vinculación del personal con las direcciones.
- ✓ Estructura organizacional definida.
- ✓ Definición de funciones básicas de cada departamento.
- ✓ Atribuciones definidas según su puesto de trabajo.
- ✓ Instrumento para actualizar puestos y procedimientos.
- ✓ Calidad en el servicio al cliente tanto interno como externo.
- ✓ Autoridad definida según puesto que desempeña.

3.14 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción, en el cual se detallan las actividades a realizar y los responsables de la implementación del rediseño organizacional.

Los pasos para implementar el plan de acción serán los siguientes:

- Entrega del plan al Concejo Municipal y Alcalde Municipal para su respectivo análisis y ejecución.
- El resultado que se espera del plan es crear las direcciones de planificación e infraestructura sostenibles.

El trabajo de seguimiento y evaluación lo realizarán los directores de planificación e infraestructura con la dirección de recursos humanos, para asegurar la funcionalidad del diseño propuesto, por tal razón será necesario realizar un monitoreo exhaustivo en cada área involucrada para lograr un acoplamiento de todos los recursos de manera que se presente un informe al Concejo Municipal con los resultados logrados.

Cuadro 2 Plan de acción

NOMBRE DEL PLAN:		Rediseño Organizacional de la Dirección Municipal de Planificación y de la Dirección de Infraestructura				
OBJETIVO:		Actualizar la filosofía y el diseño organizacional; de tal manera que contribuya a una correcta administración de recursos, toma de decisiones responsables y a la cobertura de servicios en Villa Nueva, a partir de junio del año 2013.				
PERIODO:		Tres meses después de la primera semana de implementación.				
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	CALENDARIZACIÓN	COSTO PROMEDIO	
1	Proponer el nuevo diseño organizacional al Concejo Municipal y Alcalde Municipal.	Aprobación del Rediseño Organizacional	Director de Planificación e Infraestructura	1ra. Semana del primer mes de implementación	Q1,000.00	
2	Realizar los cambios propuestos en la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional.	Lograr la eficiencia organizacional	Directores de Planificación, Infraestructura y Recursos Humanos	2da. Semana del primer mes de implementación	Q5,000.00	
3	Iniciar el proceso de reclutamiento y selección del personal propuesto	Identificar a los candidatos idóneos para las nuevas plazas	Director de Recursos Humanos	1ra. Semana del segundo mes de implementación	Q1,000.00	
4	Contratación e inducción del personal para la Dirección de Planificación.	Lograr el ordenamiento de las funciones que se llevan a cabo en la dirección.	Director de Recursos Humanos	3ra. Semana del segundo mes de implementación	Q10,000.00	
5	Contratación e inducción del personal para la Dirección de Infraestructura.	Lograr el ordenamiento de las funciones que se llevan a cabo en la dirección.	Director de Recursos Humanos	3ra. Semana del segundo mes de implementación	Q5,000.00	
6	Inducción del nuevo diseño organizacional a todos los miembros de las direcciones de Planificación e Infraestructura.	Acoplar a los colaboradores a la nueva estructura y sus nuevas funciones	Director de Planificación, Infraestructura y Recursos Humanos	4ta. Semana del segundo mes de implementación	Q2,000.00	
7	Control y seguimiento de los cambios implementados en el diseño organizacional	Asegurar el correcto funcionamiento del diseño organizacional	Director de Planificación, Infraestructura y Recursos Humanos	Que se realice semestralmente a partir de la 1ra. Semana después de la inducción	Q400.00	
TOTAL					Q24,400.00	

Fuente: elaboración propia. Año 2012.

3.15 Actualización para descriptores de puestos y descriptores de procedimientos

Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas, por los cambios que sufren los puestos de trabajo y los procedimientos, esto de acuerdo a las necesidades que surjan en las Direcciones. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción, por lo que siempre que se produzca una modificación significativa se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación a las Direcciones pertinentes.

Para dicha revisión se sugiere un formato para el descriptor de puestos de trabajo y otro para la evaluación de los procedimientos, los cuales se muestran a continuación.

Formato 3
Revisión de perfiles de puestos



Recursos Humanos
Municipalidad de Villa Nueva

Nombre del puesto: _____

No. de Revisión: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Las actividades que realiza coinciden con las atribuciones enumeradas en el descriptor de puestos actual?

Si _____ No _____

¿Cuáles difieren? _____

2. ¿Considera necesario agregar o modificar alguna atribución a éste puesto?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

3. ¿Considera importante reformular alguna otra parte de la descripción del puesto?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

Enumere los cambios realizados

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Aprobado: _____

Director

Formato 4
Revisión de procedimientos



Recursos Humanos
Municipalidad de Villa Nueva

Nombre del procedimiento: _____

No. de Revisión: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Considera conveniente que se modifique algún paso del procedimiento actual?

Si _____ No _____

Describalo: _____

2. ¿Cree que existen pasos en el procedimiento que se pueden omitir?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

3. ¿Considera necesario agregar algún paso al procedimiento actual?

Si _____ No _____

Describir _____

Enumere los cambios realizados

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Aprobado: _____

Director

CONCLUSIONES

Luego de realizar el trabajo de tesis denominado “Rediseño organizacional de la Dirección Municipal de Planificación y de la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva, Guatemala” se identificaron deficiencias administrativas, mismas que se enuncian a continuación:

1. En la actualidad las direcciones de Planificación e Infraestructura no tienen formalmente establecida una misión, visión o valores que sirvan para inducir a los empleados a alcanzar los objetivos de las mismas.
2. La ausencia de una estructura organizacional adecuada en la Dirección Municipal de Planificación y en la Dirección de Infraestructura, ha provocado deficiencias administrativas tales como: colaboradores poco identificados con la filosofía organizacional, duplicidad de mando y niveles jerárquicos no establecidos con claridad.
3. La Dirección de Planificación así como la Dirección de Infraestructura carecen de descriptores de puestos y establecimiento de procedimientos para una correcta ejecución de los servicios.
4. Dentro de las direcciones no existe una evaluación periódica de los cambios estructurales que sufren, así mismo no se cuenta con una herramienta que permita evaluar la comunicación de las mismas.

Cabe mencionar que con la determinación de estas conclusiones se comprueba la hipótesis planteada con relación a que las deficiencias administrativas y de funcionamiento, en la Dirección Municipal de Planificación y en la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva, se debe a la ausencia de una estructura organizacional adecuada.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones se recomienda a los directivos de la institución lo siguiente:

1. Dar a conocer a todos los colaboradores, la filosofía organizacional propuesta para cada dirección, por medio de charlas para que éstos conozcan sus atribuciones y responsabilidades, por consiguiente ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Implementar la propuesta del diseño organizacional a las direcciones de Planificación e Infraestructura a través de los Directores, para eliminar o disminuir las deficiencias administrativas; de tal manera que la estructura organizacional responda a las necesidades actuales de las mismas.
3. Ejecutar la contratación del personal adecuado a los puestos de trabajo, con base a los descriptores de puestos, por medio de la Dirección de Recursos Humanos, que se encargue de brindar apoyo en las funciones de la Dirección de Planificación y en la Dirección de Infraestructura.
4. Implementar el cuestionario de comunicación organizacional, revisión de puestos y procedimientos por parte de la Dirección de Recursos Humanos que permita evaluar y dar seguimiento a los cambios estructurales que se van generando con el fin de que los colaboradores estén informados y corregir cualquier desviación.

BIBLIOGRAFÍA

I. Textos:

1. Benavides Pañeda, R. J. 2,007. **Administración**. Primera edición. Col. Atlampa, Delegación Cuauhtémoc 06450, México, D.F., McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 354 p.
2. Chiavenato, I. 2001. **Administración: teoría, proceso y práctica**. Traducido de la 3ª. Ed. en portugués. Bogotá, D.C., Colombia. Mc Graw Hill Interamericana editores, s.a. de C.V. 415 p.
3. _____. 2009. **Comportamiento organizacional**. 2ª. Ed. México Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V. 524 p.
4. _____. s.f. **Gestión del talento humano**. Primera edición. Bogotá, D.C., Colombia. McGraw – Hill Interamericana, S.A. 475 p.
5. Finch Stoner, J. A. Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Jr. 1996. **Administración**. 6a. ed. México. Pearson Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 688 p.
6. Franklin Fincowsky, E. B. 2,003. **Organización de empresas**. Segunda edición. Col. Atlampa, Delegación Cuauhtémoc 06450, México, D.F. McGraw – Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 369 p.
7. Koontz, H. Weihrich, H. 1,991. **Administración**. Novena edición. México. McGraw – Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 771 p.

8. Münch, L. 2010. **Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. Primera edición. Pearson Educación, México, S.A. de C.V. 297 p.
9. Reyes Ponce, A. 2008. **Administración moderna**. 1ª. Ed. México. Limusa, S.A. de C.V. Grupo noriega editores. 480 p.
10. Robbins, S. P. 2001. **Comportamiento Organizacional**. Octava edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México 672 p.
11. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. s.f. **Material Bibliográfico de apoyo para el curso administración II**. Documento de apoyo a la docencia. Guatemala. Litoproducciones de Guatemala, S.A. 154 p.

II. Leyes:

12. Congreso de la República de Guatemala. 2,010. **Código Municipal**. Decreto Número 12-2002. Actualizado y con sus reformas incluidas, Decreto 22-2010. Guatemala, C.A. Ayala Jiménez Sucesores. 72 p.
13. Corte de Constitucionalidad. 2,008. **Constitución Política de la República de Guatemala**, Segunda Edición. Guatemala, C.A., Distribuidora Universal 2000. 90 p.

ANEXOS

Anexo I

	Cuestionario de comunicación organizacional Municipalidad de Villa Nueva
ENCARGADO: Dirección de Recursos Humanos	PARA: Colaboradores de la Dirección Municipal de Planificación y Dirección de Infraestructura.

Instrucciones: el siguiente cuestionario contiene una serie de preguntas relacionadas entre si, por favor lea cada una de ellas y elija la respuesta que crea conveniente, de una sola respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. La información que se le solicita será de carácter confidencial.

Respuestas:

5= Siempre 4= Frecuentemente 3= Algunas veces
 2= Ocasionalmente 1= Nunca

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Se cumple a cabalidad la información escrita que se le comunica al personal de su dirección?					
2	¿Cree que existen fugas de información dentro de la dirección?					
3	¿Cuando la dirección ejecuta nuevos proyectos se los dan a conocer a todo el personal?					
4	¿Su jefe le brinda atención cuando trata de comunicarse con él?					
5	¿Considera que las sugerencias que hace a sus superiores son tomadas en cuenta?					
6	¿Le han brindado sus superiores la suficiente confianza para discutir problemas relacionados con el trabajo?					
7	¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?					
8	¿Recibe la información suficiente para realizar eficientemente su trabajo?					
9	¿Recibe la información en el momento oportuno?					
10	¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?					
11	¿Considera que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel, para la solución de tareas y problemas?					
12	¿Considera que se respetan todos los niveles jerárquicos que existen para transmitir la información?					
13	¿Permite la actual estructura organizacional agilizar el proceso de comunicación?					
14	¿Cuando ingresa personal nuevo, es presentado a todos los miembros de la dirección?					
15	¿Tiene la suficiente confianza para hablarle a su jefe de problemas personales					



ANEXO II

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Guía de entrevista

Objetivo

Obtener información fidedigna acerca del diseño organizacional de la Dirección Municipal de Planificación y de la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva, para elaborar una propuesta de rediseño organizacional e instrumentos administrativos para dicha Dirección.

Información general

1. Puesto que ocupa: _____
2. Tiempo de laborar en la institución
3. ¿Conoce la misión y la visión de la Dirección?
4. ¿Se siente comprometido con la misión y visión que persigue la Dirección?
5. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la Dirección?
6. ¿Cree que está bien estructurado el organigrama de la Institución?
7. ¿Conoce cómo se encuentra organizada la Dirección?
8. ¿Considera que la actual estructura organizativa de la Dirección es acorde a los fines que persigue?
9. ¿Conoce de quién depende su puesto jerárquicamente?
10. ¿A quién reporta el resultado de sus atribuciones?
11. ¿De cuántas personas recibe órdenes y supervisión?
12. ¿Siente confusión al tener que reportar a más de un supervisor?
13. ¿Con cuántas Direcciones tiene relación en las funciones que ejecuta?
14. ¿Conoce la descripción de puestos, que contiene sus atribuciones y responsabilidades? ¿Considera que sus atribuciones y responsabilidades están claramente definidas?
15. Describa sus principales atribuciones:
16. Sabe si existe un manual de procedimientos para la dirección.
17. ¿Con quién tiene comunicación como parte de sus atribuciones dentro y fuera de la Dirección?

- 18.** ¿conoce cuáles son los proyectos que actualmente ejecuta la Dirección?
- 19.** ¿Considera que se le proporciona la suficiente información para realizar sus actividades?
- 20.** ¿Dentro de la Dirección se delimita con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de las atribuciones asignadas?
- 21.** ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
- 22.** ¿Las órdenes que recibe son claras?
¿De qué manera son transmitidas?
- 23.** ¿Las relaciones interpersonales en la Dirección son cordiales y abiertas?
- 24.** ¿Verifica su jefe inmediato el cumplimiento de las tareas asignadas?
¿De qué forma?
- 25.** ¿Su jefe inmediato le solicita ideas y propuestas para mejorar el trabajo en la Dirección?
- 26.** ¿Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación sobre el desempeño de sus atribuciones? ¿De qué forma?



ANEXO III

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



Boleta de encuesta

Objetivo

Recabar información fidedigna del personal operativo, acerca del diseño organizacional de la Dirección Municipal de Planificación y de la Dirección de Infraestructura de la Municipalidad de Villa Nueva, para elaborar una propuesta de rediseño organizacional e instrumentos administrativos para dicha Dirección.

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de preguntas por favor marque con una X en el cuadro junto a la opción que mejor represente su respuesta, si la misma es afirmativa, fundaméntela en el espacio correspondiente. La información que se le solicita será utilizada para fines académicos y de carácter confidencial.

Información general

1. Puesto que ocupa: _____
2. Sexo: Masculino
Femenino
3. Edad: _____
4. Nivel de escolaridad: Primaria Básicos Diversificado
Universitario Otros: _____
5. Tiempo de laborar en la institución: _____
6. ¿Al momento de ingresar a la Dirección le dieron a conocer la misión y la visión?
Si No
¿A través de qué medio? _____
7. ¿Conoce cuál es la visión de la Dirección?
Si No
specifique _____
8. ¿Se siente comprometido con la misión y visión que persigue la Dirección?
Si No
¿Por qué? _____

9. ¿Considera que la misión y la visión son acordes a las actividades que realiza la Municipalidad?

Si

No

¿Por qué? _____

10. ¿De los siguientes valores con cuáles se siente identificado?

Honestidad Responsabilidad Transparencia

Respeto Eficiencia

11. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la Dirección?

Si

No

Enumérelos: _____

12. ¿Al momento de ingresar a la Institución le dieron a conocer el organigrama de la Institución?

Si

No

¿Por qué medio? _____

13. ¿Conoce cómo se encuentra organizada la Dirección?

Si

No

Especifique: _____

14. ¿Considera que la actual estructura organizativa de la Dirección es acorde a los fines que persigue? Si No

¿Por qué? _____

15. ¿Conoce de quién depende su puesto jerárquicamente?

Si

No

¿De quién? _____

16. ¿En ausencia de su jefe inmediato, tiene usted potestad para tomar decisiones en las atribuciones de su puesto de trabajo?

Si

No

17. ¿Si su puesto no le permite tomar decisiones en ausencia de su jefe inmediato, a quien reporta el resultado de sus atribuciones? _____

18. ¿De cuántas personas recibe órdenes y supervisión?

Una dos más de 3

Nombre los puestos: _____

19. ¿Siente confusión al tener que reportar a más de un supervisor?

Si No

¿Por qué? _____

20. ¿Con cuántas Direcciones tiene relación en las funciones que ejecuta?

Una dos más de 3

Especifique que Direcciones _____

21. ¿Al momento de ingresar a laborar en la Dirección le dieron una descripción de puestos que contenía sus atribuciones y responsabilidades?

Si No

22. ¿Considera que sus atribuciones y responsabilidades están claramente definidas?

Si No

23. Describa sus principales atribuciones:

24. ¿Con quién tiene comunicación como parte de sus atribuciones dentro y fuera de la Dirección? _____

25. ¿Dentro de sus atribuciones, supervisa algún puesto?

Si No

¿Qué puesto? _____

26. ¿conoce cuáles son los proyectos que actualmente ejecuta la Dirección?

Si

No

Mencione 2 de los principales: _____

27. ¿Los procedimientos para realizar sus actividades están formalmente establecidos?

Si

No

¿Por qué? _____

28. ¿Dentro de la Dirección se delimita con claridad el grado de autoridad y responsabilidad de las atribuciones asignadas?

Si

No

29. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Excelente

Muy buena

Buena

Necesita mejorar

30. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

Si

No

¿De qué manera son transmitidas? Oral Escrita Correo electrónico

31. ¿Las relaciones interpersonales en la Dirección son cordiales y abiertas?

Si

No

¿Por qué? _____

32. ¿Propicia su jefe inmediato un ambiente de confianza?

Si

No

¿De qué forma? _____

33. ¿Verifica su jefe inmediato el cumplimiento de las tareas asignadas?

Si

No

¿De qué forma? _____

34. ¿Cuándo existe dificultad para realizar una tarea asignada, su jefe inmediato le proporciona ayuda necesaria para resolverla?

Si

No

35. ¿Su jefe inmediato solicita ideas y propuestas para mejorar el trabajo en la Dirección?

Si

No

36. ¿Su jefe inmediato le proporciona retroalimentación sobre el desempeño de sus atribuciones?

Si

No

¿De qué forma? _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!