

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTÍN  
ACASAGUASTLÁN.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA

DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

LUIS AROLDO AYALA VARGAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 1997

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
BIBLIOTECA CENTRAL

08  
T(4120)  
c.4

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la  
Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su  
consideración mi trabajo de tesis titulado:**

**ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y  
ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTÍN  
ACASAGUASTLÁN.**

**Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha  
17 de octubre de 1995.**

**Luis Aroldo Ayala Vargas**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO	ING.	HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
VOCAL PRIMERO	ING.	MIGUEL ÁNGEL SÁNCHEZ GUERRA
VOCAL SEGUNDO	ING.	JACK DOUGLAS IBARRA SOLORZANO
VOCAL TERCERO	ING.	JUAN ADOLFO ECHEVERRÍA MÉNDEZ
VOCAL CUARTO	Br.	VICTOR RAFAEL LOBOS ALDANA
VOCAL QUINTO	Br.	WAGNER GUSTAVO LÓPEZ CÁCERES
SECRETARIA	INGA.	GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

TRIBUNAL QUE REALIZÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	ING.	HERBERT RENÉ MIRANDA BARRIOS
EXAMINADOR	ING.	JOSÉ FRANCISCO GÓMEZ RIVERA
EXAMINADOR	ING.	JUAN MERCK COS
EXAMINADOR	ING.	LUIS ANTONIO TELLO CASTRO
SECRETARIA	INGA.	GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS



ACULTAD DE INGENIERIA  
Unidad de Prácticas de Ingeniería  
Ejercicio Profesional Supervisado  
E.P.S.

Ciudad Universitaria, Zona 12  
01012 Guatemala, Centroamérica

REF.EPS.G.072.97

Guatemala, 26 de junio de 1,997.-

Señor  
Ing. Juan Merck Cos  
Coordinador de la Unidad de  
Prácticas de Ingeniería y E.P.S.  
Presente.-

Señor Coordinador:

Por medio de la presente informo a usted, que como Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S), del estudiante universitario LUIS AROLD O AYALA VARGAS, procedí a revisar el Informe Final de la Práctica Supervisada, cuyo título es: ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN, el cual lo encuentro satisfactorio.

Cabe mencionar que las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en la satisfacción de necesidades de la comunidad, aportando asistencia técnica y cumpliendo los fines de Extensión, que dan origen a esta práctica supervisada.

En tal virtud, LO DOY POR APROBADO, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Muy Deferentemente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

FACULTAD DE INGENIERIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
SUPERVISOR DE E. Ing. Luis Antonio Tello Castro  
asesor-SUPERVISOR DE E.P.S.  
MECANICA-INDUSTRIAL

LATC/latc  
c.c.: Archivo



FACULTAD DE INGENIERIA  
Unidad de Prácticas de Ingeniería  
Ejercicio Profesional Supervisado  
E.P.S.

Ciudad Universitaria, Zona 12  
01012 Guatemala, Centroamérica

REF.EPS.C.121.97

Guatemala, 20 de junio de 1,997.-

Señor  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela de  
Ingeniería Mecánica-Industrial  
Presente.-

Señor Director:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe Final correspondiente a la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S), titulado: ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN.

Este trabajo, lo desarrolló el estudiante universitario LUIS AROLDO AYALA VARGAS, quien fue debidamente asesorado y supervisado por el Ingeniero Luis Antonio Tello Castro.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de Ley del referido trabajo, y existiendo la APROBACION del mismo por parte del Asesor-Supervisor, esta COORDINACION también APRUEBA su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo de usted, como su más atento y seguro servidor.

Deferentemente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "



Ing. Juan Merck Cos  
COORDINADOR DE E.P.S.

JMC/lat  
c.c.: Archivo  
Anexo: Informe Final mencionado.

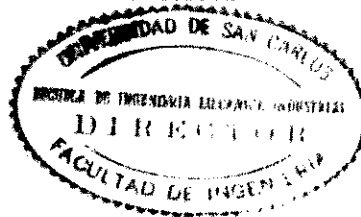


FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Coordinador de Área, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN, por el estudiante universitario Luis Aroldo Ayala Vargas, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

LIBRO DE INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL  
ID Y ENSEÑANZA A TODOS

Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, septiembre de 1,997.

emds

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION MUNICIPAL, MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTIN ACASAGUASTLAN, por el estudiante universitario Luis Aroldo Ayala Vargas procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, septiembre de 1,997.

## Acto que dedico

- A Dios: Infinito agradecimiento, por permitirme culminar una de mis metas.
- A mis padres: Mario Armando Ayala Marroquín y Edna América Vargas García de Ayala, como recompensa a sus esfuerzos, y por haberme educado con principios, para lograr mi superación personal y profesional.
- A mis hermanos: Mario Armando y Rosa Elena, por su cariño, apoyo y colaboración.
- A mi familia: Por el apoyo brindado y la confianza depositada en mí.
- A mis amigos y compañeros: Como un reconocimiento a todos los momentos agradables que compartimos y por el apoyo recibido en todo momento.
- A la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.
- A todas las personas e instituciones que colaboraron en la realización de la presente tesis.



## ÍNDICE GENERAL

Glosario	V
Introducción	VI
Objetivos	VII
Hipótesis	VIII

### 1. GENERALIDADES

1.1	Introducción	1
1.2	Monografía de San Agustín Acasaguastlán	1
	1.2.1 Historia	1
	1.2.2 Etimología	2
	1.2.3 Topografía	2
	1.2.4 Población y aspectos generales	3
	1.2.5 Agricultura	4
	1.2.6 Industria	4
	1.2.7 Comercio	4
	1.2.8 Gobierno	5
	1.2.9 Servicios Públicos	5
	1.2.9.1 Agua potable	5
	1.2.9.2 Energía Eléctrica	5
	1.2.10 Educación y salud	5
	1.2.10.1 Educación	5
	1.2.10.2 Salud	6
1.3	Antecedentes	6
1.4	Diagnóstico de la Municipalidad	7
	1.4.1 Servicios Públicos	7
	1.4.2 Proyectos	8
	1.4.3 Análisis de la situación actual	8
	1.4.3.1 Servicios públicos	8
	1.4.3.2 Proyectos	9

### 2. ORGANIZACIÓN MUNICIPAL

2.1	Introducción	10
2.2	Definición de las metas y objetivos de la Municipalidad	10
	2.2.1 ¿Qué es la Municipalidad?	10
	2.2.2 Función de la Municipalidad	11
	2.2.3 Objetivos de la Municipalidad	11
	2.2.4 Metas a mediano y largo plazo	12
2.3	Organización de la Municipalidad	13
	2.3.1 Organización interna	13
	2.3.2 Organización por departamentos	13
	2.3.3 Organigramas de la Municipalidad	15
	2.3.4 Su relación con otras instituciones	16
	2.3.4.1 Ambiente general	16
	2.3.4.2 Ambiente específico	17
2.4	Perfil del empleado municipal	18

### 3. OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

3.1	Introducción	19
-----	--------------	----

3.2	Clasificación de puestos	19
3.2.1	Clasificación	19
	3.2.2 Puestos de confianza	20
	3.2.3 Puestos de carrera	21
3.3	Manual de puestos	21
	3.3.1 Aspectos teóricos	21
	3.3.2 Pasos para elaborar un manual	21
	3.3.2.1 Planificación	21
	3.3.2.2 Ejecución	22
	3.3.2.3 Aplicación	22
	3.3.3 Manual de Puestos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán	23
	3.3.3.1 Presentación	23
	3.3.3.2 Base legal	23
	3.3.3.3 Objetivos	23
	3.3.3.4 Descripción de puestos:	24
	Secretaría Municipal	24
	Tesorería Municipal	33
	Servicios Municipales	42
3.4	Manual de procedimientos administrativos	46
	3.4.1 Introducción	46
	3.4.2 Objetivos	46
	3.4.3 Normas y procedimientos administrativos	47
	3.4.3.1 Extensión de Certificación de Nacimiento	47
	3.4.3.2 Asentar Partida de Nacimiento	48
	3.4.3.3 Asentar Partida de Cédula de Vecindad	49
	3.4.3.4 Reposición de Cédula de Vecindad	52
<b>4. REGLAMENTACIÓN INTERNA</b>		
4.1	Introducción	54
4.2	Procedimiento de selección de personal por el método de oposición	54
	4.2.1 ¿Qué es Selección por Oposición?	54
	4.2.2 Carrera administrativa	54
	4.2.3 Requisitos para optar	55
	4.2.4 Procedimiento de selección	55
	4.2.5 Comité de selección	59
	4.2.6 Inventario de recursos humanos	59
	4.2.7 Procedimiento de adjudicación	60
4.3	Evaluación del desempeño	60
	4.3.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?	60
	4.3.1.1 Propósitos	60
	4.3.2 Métodos de evaluación	61
	4.3.2.1 Medidas de producción	61
	4.3.2.2 Desempeño conductual	61
	4.3.2.3 Escalas de clasificación	61
	4.3.2.4 Impulsos externos	62
	4.3.3 Procedimiento de medición y evaluación	62
	4.3.3.1 Evaluación	63
	4.3.4 La estructura salarial	65
	4.3.4.1 Evaluación de puestos	65
	4.3.4.2 Ajustes salariales	67
4.4	Reglamento interno	68

<b>5. CAPACITACION Y TECNIFICACION</b>		
5.1	Introducción	81
5.2	Manual de capacitación	81
	5.2.1 Aspectos teóricos	81
	5.2.2 Necesidades de capacitación	83
	5.2.3 Objetivos de la capacitación	83
	5.2.4 Métodos de capacitación	83
	5.2.5 Ejecución del programa	84
	5.2.6 Retroalimentación	85
5.3	Tecnificación	85
	5.3.1 Propuesta de tecnificación	86
	5.3.1.1 Secretaría Municipal	86
	5.3.1.2 Tesorería Municipal	86
	5.3.1.3 Oficina de Proyectos	87

<b>6. EXPANSIÓN Y DESARROLLO</b>		
6.1	Introducción	88
6.2	Oficina de recepción e información	88
	6.2.1 Justificación	88
	6.2.2 Función	89
	6.2.3 Atribuciones	89
	6.2.4 Recursos	89
6.3	Jefe de personal	90
	6.3.1 Justificación	90
	6.3.2 Función	90
	6.3.3 Atribuciones	90
	6.3.4 Recursos	90

<b>7. FORMULACION Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS</b>		
7.1	Introducción	92
7.2	Oficina de proyectos	92
	7.2.1 Justificación	92
	7.2.2 Función	92
	7.2.3 Atribuciones	93
	7.2.4 Recursos	94
7.3	Conceptos básicos	94
	7.3.1 Administración de Proyectos	94
7.4	Procedimiento para la admisión de un anteproyecto	96
	7.4.1 Requisitos	96
7.5	Formato del perfil de un anteproyecto	97
7.6	Evaluación de un anteproyecto	100
	7.6.1 Métodos de evaluación	100
	7.6.2 Procedimiento de evaluación	100
7.7	Formas de financiamiento	102
7.8	Banco de proyectos	103

Conclusiones	IX
Recomendaciones	XI
Bibliografía	XII
Anexo 1	XIII

## ÍNDICE DE CUADROS

Formato de procedimiento para extender certificación de partida de nacimiento.	47
Formato de procedimiento para asentar una partida de nacimiento.	49
Formato de procedimiento para asentar cédula de vecindad y extender primera cédula de vecindad.	50
Formato de procedimiento de reposición de cédula de vecindad.	52
Cuadro de ponderaciones de las etapas de selección de personal.	59
Cuadro de jerarquización de puestos.	67
Cuadro de salarios mínimo y máximo.	67
Formato de Perfil de Anteproyecto.	97
Organigrama de la Municipalidad, antes de realizar el estudio.	XIII
Organigrama de la Municipalidad, después de realizar el estudio.	XIII
Organigrama por departamentos, antes de realizar el estudio.	XIV
Organigrama por departamentos, después de realizar el estudio.	XIV

## GLOSARIO

**Actividad:** Tarea, oficio u ocupación de una persona o empresa.

**Adiestramiento:** Acción destinada a entrenar trabajadores exclusivamente en la práctica, en puestos de trabajo que no requieren de un trabajador calificado.

**Aprendizaje:** Modo de formación profesional que se caracteriza por ser integral, sistemático y completo destinado a capacitar.

**Aptitud:** Potencial natural o adquirido para aprender y desarrollar determinados conocimientos y destrezas.

**Capacitación:** Acción de impartir sistemáticamente un conjunto de habilidades y conocimientos profesionales que configuran una ocupación determinada.

**Contrato de trabajo:** Documento que establece una relación laboral entre dos partes, trabajador y patrono, especificando derechos y obligaciones de ambas.

**Curso:** Tiempo señalado para asistir a oír las lecciones referidas a una carrera o capacitación.

**Duración de curso:** Tiempo necesario para que un grupo homogéneo de participantes adquiera los conocimientos y habilidades contenidas en el programa establecido.

**Estímulo:** Incitamiento para obrar, actuar o funcionar.

**Evaluación:** Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de los objetivos de un programa determinado.

**Experiencia laboral:** Conocimientos y habilidades que se adquieren gracias a la práctica, la observación y dedicación con las que se ejecuta el trabajo durante cierto tiempo.

**Formación:** Acción de impartir conocimientos teóricos o prácticos útiles en el desenvolvimiento personal.

**Habilidad:** Destreza y grado de precisión necesario para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

**Jornada de trabajo:** Tiempo de duración del trabajo diario de los empleados, pudiendo ser: única, doble, diurna, nocturna y mixta.

**Perfil del puesto:** Conjunto de características físicas y psíquicas que son necesarias en una persona para desempeñar una ocupación determinada.

## INTRODUCCION

El Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.) consiste en un estudio de campo, en una empresa o institución determinada, con el objeto de conocer los problemas que enfrenta la misma y la finalidad de dar posibles soluciones mediante la aplicación de técnicas y métodos de ingeniería industrial, así también brindar asesoría técnica y administrativa en beneficio de la comunidad donde se realice el estudio.

El presente estudio se realizó en la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, El Progreso, del 8 de mayo de 1995 al 29 de febrero de 1996, y se denomina **Estudio para el Mejoramiento de la Organización y Administración Municipal.**

Este informe está compuesto de siete capítulos, cuyos contenidos son los siguientes:

El Capítulo I trata sobre aspectos generales, como lo son la información monográfica de la comunidad y el análisis de la Municipalidad, incluyendo los antecedentes y el diagnóstico de la misma.

En el Capítulo II se definen los aspectos de organización de la Municipalidad, sus metas y objetivos, puestos de trabajo, departamentos y secciones, organigramas y el ambiente de trabajo. Así también se definen los requerimientos para ser empleado municipal.

El Capítulo III, Operación y Funcionamiento, define la clasificación de los puestos municipales, el manual de puestos o funciones y el manual de procedimientos administrativos.

El Capítulo IV presenta los procedimientos para seleccionar personal municipal, por oposición, y para evaluar individualmente el desempeño de los mismos. Incluye también el Reglamento Interno de la Municipalidad.

En el Capítulo V se presenta el programa de capacitación de los empleados municipales y una propuesta de tecnificación de las diferentes oficinas administrativas.

El Capítulo VI constituye una propuesta de expansión de los servicios administrativos, creando dos nuevas secciones, como lo son, la oficina de Recepción e Información y Jefe de Personal.

El Capítulo VII contiene la implementación de la oficina de Proyectos y los procedimientos para la admisión y evaluación de un proyecto de inversión social.

Así también, el presente informe incluye las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego de realizado el mismo.

### OBJETIVOS GENERALES:

1. Mejorar la prestación de los servicios públicos municipales a la población de San Agustín Acasaguastlán, mediante el mejoramiento de la administración municipal.
2. Contribuir al desarrollo socio-económico del municipio de San Agustín Acasaguastlán.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir claramente las metas y objetivos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.
2. Realizar una reorganización de los aspectos administrativos de la municipalidad.
3. Crear un manual de puestos y un manual de procedimientos administrativos.
4. Dejar establecido un reglamento interno.
5. Desarrollar un procedimiento de evaluación del desempeño individual y un sistema de estructuración de salarios de los empleados municipales.
6. Desarrollar un procedimiento de selección de personal, por medio del método de oposición.
7. Establecer y desarrollar un Programa de Capacitación y Tecnificación.
8. Implementar las oficinas de: Recepción e Información, Proyectos y Jefe de Personal.
9. Elaborar un manual integral, que permita la aplicación de técnicas de Ingeniería Industrial en la administración del personal municipal.

### **HIPOTESIS:**

Los servicios que actualmente presta la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, son ejecutados en forma deficiente, en cuanto al aprovechamiento de recursos humanos y económicos y, a la satisfacción de las necesidades de la población.

### **SUPOSICION:**

La organización y administración municipal puede mejorarse, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la Ingeniería Industrial, tales como análisis de puestos, selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación, análisis de procedimientos, organigramas, etc.



## 1. GENERALIDADES

### 1.1 Introducción

En el presente capítulo se hace una presentación del Municipio de San Agustín Acasaguastlán, lugar donde se realizó el presente estudio, se cuenta su historia colonial y contemporánea, su etimología, sus aspectos topográficos, de población y servicios públicos existentes.

Seguidamente se dan los antecedentes sobre el desarrollo de las municipalidades, como instituciones de impulso político y económico.

Para cerrar el capítulo se realiza un diagnóstico general de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, especialmente del ambiente administrativo. La situación mostrada en el diagnóstico, sirve de base para elaborar el presente estudio.

### 1.2 Monografía de San Agustín Acasaguastlán.

#### 1.2.1 Historia.

El Municipio de San Agustín fue fundado aproximadamente entre 1555 y 1575, sobre los restos de un antiguo asiento indígena, luego de consumada la conquista de los Pipiles asentados en el lugar.

Alrededor de este pueblo se organizó, en tiempos de la colonia, el Corregimiento de Acasaguastlán, división administrativa que tenía como objetivo principal el control de los habitantes del mismo, la conversión de los indígenas a la religión Católica y la recaudación de los tributos para la Corona Española.

Con el correr del tiempo, este Corregimiento llegó a ser tan extenso, que partía desde los pueblos de Sansaria (hoy Sansare) y Sanarate, hasta el Golfo Dulce (a orillas del Castillo de San Felipe de Lara, Izabal) y su principal función pasó a ser la de brindar protección a los transportes de la corona que circulaban por el Camino Real (carretera antigua que comunicaba la capital del reino con el Castillo de San Felipe de Lara.)

En tiempos de la colonia recibió el nombre de San Agustín de la Real Corona, honor concedido por España debido a los servicios restados a la corona. Con el paso de los años, se dividió en otros curatos (Tocoy, Sansaria y Guastatoya) con lo cual disminuyó su territorio y poderío económico.

En 1812 junto a San Sebastián Chimalapa (hoy Cabañas, Zacapa), realizó un levantamiento militar en apoyo al proceso de independencia patria, el cual fue apagado por las fuerzas de la Corona. A partir de la Independencia cambió su nombre al de San Agustín Acasaguastlán, para romper todo vínculo con la madre patria.

En la nueva organización política de la naciente República, San Agustín Acasaguastlán perteneció al departamento de Chiquimula de la Sierra, años después paso a formar el nuevo departamento de Zacapa, regresando posteriormente al de Chiquimula, para finalmente en 1920 pasar a formar parte del nuevo departamento de El Progreso, al cual pertenece actualmente.

### 1.2.2 Etimología.

El nombre del municipio, tiene una concepción religiosa por una parte e indígena por la otra:

San Agustín : en honor al doctor Agustín de Hipona, santo y estudioso de las ciencias teológicas.

Acasaguastlán : palabra que tiene varias interpretaciones, pero una de las más aceptadas, en lengua Nahuatl, es :

Acaza : Garzas

Huas : Torditos

Tlan : Tierra.

Lo que sería: "Lugar o tierra de garzas y torditos", debido a la abundancia de ambas aves en los terrenos del municipio.

### 1.2.3 Topografía.

#### a. Extensión territorial:

Tiene una extensión territorial de 358 kilómetros cuadrados.

#### b. Altura:

La cabecera municipal está asentada a 360 metros SNM. y varía su topografía desde los 160 metros a orillas del río Motagua hasta los 2,960 metros SNM. de la Sierra de las Minas.

c. Límites:

Limita al norte con los municipios de Morazán (El Progreso), Salamá (Baja Verapaz) y Usumatlán (Zacapa); al oriente con San Cristóbal Acasaguastlán (El Progreso) y Usumatlán (Zacapa). Al Sur limita con El Jicaro (El Progreso) y Guastatoya (El Progreso); al occidente con Guastatoya y Morazán, ambos municipios de El Progreso.

d. Distribución política:

El municipio está compuesto por: un pueblo, veintitrés aldeas, cuarenta y seis caseríos, ocho fincas y dos parcelamientos. La Cabecera Municipal, está compuesta por siete barrios.

e. Comunicación:

La cabecera municipal está a noventa y dos kilómetros de la ciudad capital, carretera totalmente asfaltada, por medio de la carretera al Atlántico y desvío de tres kilómetros, en el kilómetro ochenta y ocho de la misma. Las aldeas cuentan con carretera de terracería transitable en todo tiempo.

f. Orografía:

El municipio está limitado al norte por la Sierra de las Minas, declarada zona protegida y patrimonio natural, la cual cuenta con diversos cerros, entre los que se destacan: El Pinalón, Las Vigas, Comaja, Montecristo, Alfora, Pararrayo. Toda la cadena montañosa de las Minas tiene un área de cultivo, un área de soporte y una zona núcleo.

g. Hidrografía:

El municipio es cruzado de occidente a oriente por el río Motagua, así también cuenta con los ríos: Hato, Aguahiel, Comaja, Hayvaso, Timiluya.

#### 1.2.4 Población y aspectos generales.

a. Población:

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, según el Décimo Censo Nacional de Población, San Agustín Acasaguastlán tiene 31,805 habitantes, sin embargo debido a la migración de personas a la ciudad capital, se estima que el municipio tiene aproximadamente 50,000 personas.

b. Clima:

El clima del municipio es cálido templado, sin embargo varía rápidamente, debido a las corrientes de viento del Valle del Motagua y la precipitación pluvial de la Sierra de las Minas.

c. Idioma:

El idioma que se utiliza es el español. No existe en la actualidad dialecto o lengua alguna en el municipio.

d. Religión:

La religión predominante es la católica romana. Existen templos de religiones evangélicas, también.

e. Festividades:

La feria titular de la cabecera municipal se celebra el 28 de agosto, en honor a San Agustín de Hipona, santo del municipio; diferentes aldeas celebran sus respectivas ferias patronales.

#### 1.2.5 Agricultura.

Básicamente el municipio tiene una estructura agrícola-forestal, basada en el cultivo de maíz, frijol, café, cardamomo, tabaco, tomate, pepino, sandía, melón, chile, pimiento, frutas y hortalizas. Además existe un aprovechamiento de árboles para la industrialización de la madera.

#### 1.2.6 Industria.

Existe poca industrialización en San Agustín Acasaguastlán, la cual está basada específicamente en aserraderos. Dentro de su jurisdicción se encuentra la Planta de Procesamiento de Pulpa de Celulosa, CELGUSA, la cual nunca operó por razones técnicas y ecológicas.

#### 1.2.7 Comercio.

La Plaza Comercial de San Agustín es una de las más grandes de la zona, a la cual concurren personas de diversos municipios a comprar y vender sus productos. Los días de mercado son los jueves y domingo. Cuenta además con una planta distribuidora de gas propano (Gas Metropolitano), la cual distribuye el combustible para la zona nor-oriental.

### **1.2.8 Gobierno.**

El municipio está dirigido por una corporación municipal, integrada por un alcalde, dos síndicos y cuatro concejales; los cuales son electos democráticamente cada cuatro años y tienen su sede en la cabecera municipal. Cada aldea cuenta con un Alcalde Auxiliar que le representa ante la Municipalidad..

### **1.2.9 Servicios Públicos.**

#### **1.2.9.1 Agua potable**

La cabecera municipal cuenta con tres sistemas de abastecimiento de agua potable, uno administrado por la municipalidad y dos manejados por comités de barrio, permitiendo que el noventa por ciento de la población tenga servicio de agua potable domiciliar. Los sistemas son por medio de gravedad y cuentan con tanques de captación y distribución.

La aldea El Rancho (la más grande del municipio: 10,000 habitantes), cuenta con un servicio de agua domiciliar, administrado por la municipalidad, por medio de bombeo y tanques de distribución. La mayoría de las aldeas y caseríos cuentan con servicio de agua, por medio de cantareras o domiciliar.

#### **1.2.9.2 Energía eléctrica**

La cabecera municipal y la zona sur del municipio cuenta con energía eléctrica desde hace más de cincuenta años, proporcionada por el INDE. Las aldeas de la zona norte carecen en su mayoría de este servicio, a excepción de Las Delicias, Los Albores, Los Bálsamos y San Miguel que tienen plantas Pelton administradas por las principales familias de la aldea. La aldea El Cimiento cuenta con un sistema de energía eléctrica por celda solar, el cual fue instalado por Foster Parents Plan Int.

#### **1.2.9.3 Telecomunicaciones**

Desde 1986, la cabecera municipal, las aldeas El Rancho y Santa Gertrudis cuentan con servicio telefónico domiciliar y comunitario.

### **1.2.10 Educación y salud.**

#### **1.2.10.1 Educación**

El sistema educativo del Estado tiene escuelas de pre-primaria en la cabecera municipal y en las aldeas de Magdalena,

El Rancho, Santa Gertrudis, Tulumajillo, El Milagro, Tulumaje, El Morro y el barrio El Tamarindo. Además existen cuarenta y dos escuelas de primaria, dos en la cabecera municipal y el resto en aldeas, fincas y caseríos. A nivel básico existen institutos por cooperativa en la cabecera municipal y en las aldeas de El Rancho, Pasasagua, Tulumajillo, Tulumaje. También existen establecimientos privados para pre-primaria, primaria, básicos y diversificado, en la cabecera municipal y en la aldea El Rancho.

### 1.2.10.2 Salud

Dentro del municipio hay un centro de salud de segunda categoría, en la cabecera municipal, atendido por un médico, seis enfermeras y una laboratorista. Existe además la unidad de Saneamiento Ambiental. Cuenta también con puestos de salud en las aldeas El Rancho, Tulumajillo, Puerta de Golpe.

### 1.3 Antecedentes.

Las municipalidades existen como instituciones políticas, desde la constitución de 1,823, en la cual se define al municipio como un ente administrativo, político y económico. Sin embargo, no fue sino hasta 1,945 que el estado reconoció y definió las funciones de las municipalidades, otorgándoles, asimismo la autonomía política.

Del año 1,983 a la fecha, ha recobrado un poder efectivo y real, efecto ésto de la descentralización que promueve las nuevas corrientes económicas. Es así como se decreta una asignación presupuestaria para las municipalidades, se le asignan nuevas funciones administrativas y se les desliga del sistema judicial; por lo tanto, cuentan ahora con más recursos económicos, más funciones que realizar y se hacen responsables del desarrollo de proyectos de infraestructura que antes realizaba el Gobierno Central.

Dentro de este contexto hay un aspecto fundamental que no avanza al ritmo de las circunstancias, la Administración del Recurso Humano.

Se mantienen los mismos esquemas administrativos de hace cuarenta años, procedimientos y funciones rudimentarias y, ante todo, es notoria la falta de planificación administrativa, que haga del empleado municipal un prestador de servicios eficiente y capacitado.

Conforme se tienen más recursos y se identifican nuevas necesidades, se contratan empleados, lo cual va formando un ente burocrático que no satisface las necesidades básicas de la población.

La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, es un claro ejemplo del esquema definido, cada Corporación Municipal hace los cambios que considera necesarios, contratando personal o trasladándolo, sin una planificación que sirva de partida para la optimización de los recursos humanos y económicos.

#### 1.4 Diagnóstico de la municipalidad.

La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, realiza sus labores enfocada en dos áreas: Servicios Municipales y Desarrollo de Proyectos.

##### 1.2.1 Servicios públicos.

Uno de los fines primordiales de la Municipalidad, según el Código Municipal, es la prestación y administración de los servicios públicos en las poblaciones bajo su jurisdicción territorial. Debe establecerlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos; garantizando su funcionamiento eficiente continuo, seguro, cómodo e higiénico a los habitantes de la población, teniendo permitido cobrar tasas o contribuciones equitativas y justas, sin afán de lucro.

Las actividades de servicio a la población se desarrollan en el Edificio Municipal, los cuales se pueden clasificar por áreas, de la siguiente forma:

- Registro Civil  
Asentamiento y certificaciones de nacimientos, matrimonios, defunciones, divorcios, y otras actividades referentes al Derecho Civil.
- Registro de Vecindad  
Asentamiento y extensión de cédulas de vecindad, avvecindamiento y habilitación electoral.
- Logística  
Consiste en el soporte que brindan los oficiales encargados de la Oficina de Información y de Bodega Municipal.
- Tesorería  
Cobro de arbitrios municipales, manejo de fondos y administración de los servicios de agua potable de la cabecera municipal y la aldea El Rancho.
- Servicios  
Guardar y proteger los bienes municipales. Mantener limpios y ordenados el Edificio Municipal, las calles, el parque, el mercado y la plaza municipal.

#### 1.4.2 Proyectos.

La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán realiza proyectos de infraestructura y subcontrata empresas privadas para que los diseñen y ejecuten.

#### 1.4.3 Análisis de la situación actual.

##### 1.4.3.1 Servicios públicos.

En la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán la población recibe la cobertura de los servicios públicos de manera aceptable, sin embargo, no importando cuanto se tiempo tengan que esperar o que costo real o de oportunidad tengan.

Al realizar el diagnóstico, se encontró el siguiente cuadro:

- En la sección de Registro de Vecindad y Civil las personas encargadas no tienen un procedimiento definido a seguir en todos los casos.
- En algunos casos no saben en que registro debe realizarse cierto trámite, debido a que no están claramente definidas sus funciones.
- Los cuatro oficiales que trabajan en la Secretaría no reconocen claramente las líneas de autoridad, por lo cual no saben de quien pueden recibir órdenes.
- La Oficial IV es la encargada de la información, pero no puede realizar su trabajo, ya que no sabe claramente cuáles son sus atribuciones, asimismo no conoce los aspectos administrativos de la Municipalidad, para poder comunicarlos a la población y usuarios. Por el momento ocupa su tiempo ayudando en sus labores a otros oficiales.
- En la tesorería es donde menos debilidades administrativas se tiene, cuenta con cinco empleados, tres administrativos y dos de campo.
- Los oficiales de contabilidad tienen como labor fundamental el cobro de todo tipo de arbitrios, aunque éstos no están claramente detallados, tanto en su aplicación, como en el valor.
- Cuando por alguna razón, el Tesorero se ausenta de sus labores, no queda ninguna persona a cargo, porque no hay un procedimiento para cubrir las vacantes momentáneas.



- Los fontaneros no llevan ningún control sobre las reparaciones a las redes de captación y distribución, por lo tanto no se conoce el estado real del sistema.
- Los restantes empleados, el Policía Municipal, el Barredor Municipal y el Jardinero Municipal, tiene puestos de diferentes actividades, sin embargo como no las tienen definidas claramente, las realizan indistintamente y, e la mayoría de los casos, son utilizados por otros empleados en otras actividades, descuidando sus propias labores.

#### 1.4.3.2 Proyectos.

- En lo referente a los proyectos, la Municipalidad subcontrata empresas privadas para que los diseñen y ejecuten.
- No existe dentro de la Municipalidad una sección o departamento encargado de la planificación, diseño, desarrollo y supervisión de proyectos, por lo tanto depende totalmente de las empresas.
- No se evalúan alternativas para la selección de un proyecto, de acuerdo a las necesidades y recursos, tampoco existe un inventario de Proyectos, para ejecutar cuando se cuente con fondos.
- La población no se entera de la ejecución de los proyectos realizados.
- No existe un procedimiento establecido ni formularios definidos para que las comunidades soliciten la realización de sus proyectos.

## 2. ORGANIZACION MUNICIPAL

### 2.1 Introducción.

En el presente capítulo se define, en la primera parte, qué es la Municipalidad dentro del contexto legal, político y administrativo; su función, objetivos y metas a corto y mediano plazo.

La segunda sección trata sobre la organización interna de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, qué puestos la conforman, como están agrupados los diferentes cargos, según las funciones que realizan, por departamentos. Se definen las relaciones entre los puestos y los departamentos, por medio de los organigramas.

Se determina posteriormente el ambiente general y específico dentro del cual la Municipalidad desarrolla sus actividades, su relación con los diversos factores influyentes dentro de la sociedad.

Para finalizar se especifican las cualidades primordiales que debe tener un empleado municipal para poder cumplir en forma profesional con sus actividades.

### 2.2 Definición de los objetivos y metas de la municipalidad

#### 2.2.1 ¿Qué es la municipalidad ?

La Municipalidad es el ente administrativo y político que tiene a su cargo la dirección, administración y control de los bienes y servicios del municipio. De conformidad con el Código Municipal, un municipio es "El conjunto de personas individuales que, caracterizadas primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad y asentadas en determinado territorio, están organizadas para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito".

Desde el punto de vista jurídico, la Municipalidad es una entidad o institución autónoma, de derecho público que tiene personalidad y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, con el objeto de cumplir con sus fines, en la forma establecida por la ley.

El municipio tiene cinco elementos básicos que son:

- a. El territorio: o sea el espacio geográfico comprendido entre los límites del municipio, que sirve de asiento a sus habitantes.
- b. La población: los vecinos que viven en forma permanente en

el territorio del municipio.

- c. La autoridad: las personas electas por el pueblo para gobernar el municipio y la capacidad que tiene para hacer cumplir con las Leyes y Reglamentos.
- d. La organización comunitaria: las diferentes formas de organización que tienen los vecinos para participar en la toma de decisiones y en la solución de problemas.
- e. La capacidad económica: los recursos con que cuenta el municipio para cumplir con sus fines y sus planes de trabajo.

### 2.2.2 Función de la municipalidad.

- a. La implementación, administración y regulación de los servicios públicos dentro del municipio.
- b. La prestación de los servicios administrativos del Registro Civil, Registro de Vecindad, etc.
- c. El desarrollo de programas para el mejoramiento de la salud y el saneamiento ambiental.
- d. Promover la participación del vecino en la identificación de las necesidades prioritarias locales y la formulación de propuestas de solución.
- e. La creación, administración y regulación de los mercados locales que faciliten la comercialización y abastecimiento de productos de consumo diario.
- f. El desarrollo de programas que mejoren la recolección, disposición final y manejo de desechos sólidos y líquidos.

### 2.2.3 Objetivos de la municipalidad.

Los objetivos del gobierno municipal son :

- a. Cumplir y velar por que se cumplan los fines y deberes del Estado: el municipio es una entidad autónoma, pero forma parte del Estado. Por lo tanto, también debe contribuir a alcanzar esos fines y deberes.

El fin supremo del Estado es el bien común, es decir, el bienestar de todos. Los deberes del Estado son garantizar a los habitantes: la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona (Artículos 10. y 20. de la Constitución de la República).

- b. Ejercer y defender la Autonomía Municipal, conforme a lo que establecen la Constitución y el Código Municipal: las autoridades municipales deben hacer efectiva la autonomía, no pueden renunciar a ella.

No pueden estar sujetos a las órdenes del Gobernador, el INFOM o de cualquier otra dependencia del gobierno.

- c. Impulsar permanentemente el desarrollo integral del municipio: el deber fundamental del Municipio es la prestación de los servicios. Estos servicios contribuyen a mejorar el nivel y calidad de vida de la población.
- d. Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento de su patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.
- e. Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la solución de los problemas locales, fomentando la organización de grupos o comités de desarrollo comunitario.

#### 2.2.4 Metas a mediano y largo plazo.

Las metas a mediano plazo que tiene previstas la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, son :

- a. La reorganización total de la administración municipal, para lograr eficiencia en la realización de sus objetivos.
- b. El desarrollo de una política fiscal, conjuntamente con los demás municipios del departamento de El Progreso, que permita una mejor recaudación de arbitrios municipales, en forma directa, justa y eficiente.
- c. La creación e implementación de el Plan Maestro Municipal 1996-2000, que contenga las políticas y planes de desarrollo sostenido que se realizarán en el municipio durante dicho periodo.
- d. La realización de un Censo Municipal de Recursos y Necesidades, para tener bases claras sobre las cuales planificar los proyectos de desarrollo comunal e infraestructura.

Las metas a largo plazo de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán son:

- a. Organización del departamento para el cobro del Impuesto Sobre Bienes Inmuebles.

- b. La Computarización de el Registro Civil y el Registro de Vecindad.
- c. Aumentar la recaudación de arbitrios municipales en un 30 por ciento sobre lo captado en 1998, para el 2002.
- d. Desarrollar los siguientes proyectos de infraestructura, con apoyo del gobierno central:
  - Mejoramiento y asfalto de la carretera a la Aldea El Rancho.
  - Mejoramiento y asfalto de la carretera a la Aldea Puerta de Golpe.
  - Nuevo Sistema de Captación y Distribución de Agua Potable para la Cabecera Municipal.
  - Construcción del Sistema de Drenajes y Tanque de Tratamiento de Aguas Servidas de la Aldea El Rancho.
  - Construcción de un Trébol en el Caserío Las Champas de la Aldea Santa Gertrudis, para mejorar el tránsito vehicular y proteger el movimiento peatonal.

## 2.3 Organización de la municipalidad.

### 2.3.1 Organización interna.

La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán está compuesta por un Alcalde Municipal, una Corporación Municipal, catorce empleados presupuestados y treinta y un Alcalde Auxiliar.

El Alcalde y los miembros de la Corporación Municipal son electos democráticamente por un periodo de cuatro años y la Corporación Municipal está compuesta de la siguiente manera:

- Un Alcalde Municipal, quien la preside.
- Dos Síndicos Titulares
- Cuatro Concejales Titulares.
- Un Síndico Suplente.
- Un Concejal Suplente.

Las atribuciones y funcionamiento de la Corporación Municipal están definidas por el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal, por lo tanto no están afectos a las disposiciones emanadas del presente manual, razón por la cual

sólo nos referiremos a los empleados municipales.

El personal administrativo es el siguiente:

- Alcalde Municipal.
- Registrador Civil.
- Secretario Municipal.
- Cuatro oficiales de Secretaría:  
Registro Civil, Registro de Vecindad, Secretaria de  
Información, Encargado de Bodega Municipal.
- Tesorero Municipal.
- Dos oficiales de Tesorería:  
Receptor I y Encargado de Agua Potable.
- Dos fontaneros.
- Un Policía Municipal.
- Un Jardinero Municipal.
- Un Barredor Municipal.

Los Alcaldes Auxiliares son nombrados por el Alcalde Municipal dentro de miembros de la comunidad y ejercen su cargo ad-honorem, tienen como función principal informar a los miembros de la comunidad sobre las disposiciones de la Municipalidad.

### **2.3.2 Organización por departamentos.**

Atendiendo a las diferentes funciones que realizan, los empleados municipales, pueden organizarse utilizando el modelo de departamentalización. Este modelo consiste en agrupar las actividades de acuerdo a las operaciones administrativas que deben efectuarse en la Municipalidad.

La estructuración de la administración municipal quedaría de la siguiente manera:

Departamento: Secretaría Municipal.

Director: Secretario Municipal.

Integrantes: Oficial 1 Registro Civil,  
Oficial 2 Información,  
Oficial 3 Registro de Vecindad,

Oficial 4 Bodega Municipal.

Departamento: Tesorería Municipal.

Director: Tesorero Municipal.

Integrantes: Oficial 1 de Tesorería,  
Oficial 2 de Tesorería,  
Fontanero 1,  
Fontanero 2.

Departamento: Servicios Municipales.

Director: Alcalde Municipal.

Integrantes: Policía Municipal,  
Jardinero Municipal,  
Barredor Municipal.

La agrupación por departamentos, lleva consigo una serie de ventajas, siendo éstas:

- No es necesaria gran cantidad de empleados.
- Permite un estricto control en los niveles medios e inferiores, determinando quien es el responsable de cada actividad.
- Simplifica el entrenamiento del personal.
- Al utilizarse la división del trabajo, los empleados se especializan en operaciones básicas, mejorando los estándares de tiempo de las mismas.
- Se evita la duplicidad de funciones y de empleados.
- Se crean puestos de trabajo nuevos que solucionan problemas específicos de sobrecarga de trabajo.

Algunas de las desventajas que puede originar esta medida administrativa, son:

- Descuido de los objetivos de la organización, en la obtención de las metas del departamento.
- Pérdida de interés en el trabajo, por la monotonía de las operaciones.

### 2.2.3 Organigramas de la municipalidad.

La reestructuración de la Municipalidad define una nueva

ordenación de los puestos y una agrupación por departamentos. En el presente estudio se muestra la situación antes y después del estudio, así como la disposición de los departamentos y los puestos propuestos para ser creados.

#### **2.3.4 Su relación con otras instituciones.**

Para comprender mejor el desempeño de las actividades de una institución, debemos de conocer el medio ambiente dentro del cual se desarrolla.

El medio ambiente de la Municipalidad se refiere a las instituciones o fuerzas internas o externas que afectan su desempeño.

##### **2.3.4.1 Ambiente general.**

Está constituido por los factores externos que afectan a la Municipalidad:

- a. **Factor económico:**  
La Municipalidad de San Agustín, como cualquier otra, tiene como principal factor en contra, la carencia de recursos económicos, para la satisfacción de las necesidades existentes. Básicamente se depende del aporte constitucional del gobierno, puesto que para crear o aumentar los arbitrios municipales, se debe cumplir con un largo y difícil proceso.
- b. **Condiciones políticas:**  
Este es un aspecto que no afecta directamente las actividades de la Municipalidad, pero si puede mejorar la ejecución de obras de infraestructura, al existir buenas relaciones con el Gobierno Central y los Consejos de Desarrollo.
- c. **Condiciones sociales:**  
Existe actualmente una expectativa dentro de la población, que exige que la Municipalidad le resuelva en cuatro años problemas que han esperado cuarenta años. Hay gran demanda de servicios públicos y la débil situación económica de los vecinos impide el aumento de los arbitrios, estas condiciones afectan el desarrollo de las actividades de la Municipalidad.
- d. **Condiciones tecnológicas:**  
Los sistemas y equipos utilizados por la Municipalidad son obsoletos, lo cual impide la realización de las actividades en una forma más técnica. Deben automatizarse los servicios municipales.



#### 2.3.4.2 Ambiente específico

El Ambiente Especifico lo constituyen aquellos factores internos que intervienen en el desarrollo de las actividades municipales:

- a. Proveedores:  
Los Materiales e insumos necesarios en la Municipalidad son comprados por la Tesorería Municipal a casas comerciales y a la Tipografía Nacional. En esta última es donde se identifica un factor influyente, puesto que tiene el monopolio de los carnet y formularios utilizados en los registros Civil y de Vecindad, debiéndose hacer los pedidos con bastante antelación para no quedarse sin suministros. Como la Municipalidad no cuenta con fotocopiadora depende también de una casa comercial para la reproducción de documentos.
- b. Clientes:  
Los usuarios de los servicios municipales y los vecinos del municipio son los clientes de la Municipalidad, la satisfacción de sus demandas en forma rápida y efectiva es el principal factor para que los utilicen nuevamente o se trasladen a otro municipio. Los vecinos tiene la facultad de castigar un mal servicio avecindandose y tributando en otro municipio o cambiando de proyecto político cada cuatro años.
- c. Competidores:  
La competencia a nivel municipalidades aparentemente no existe, sin embargo la asignación del diez por ciento constitucional depende del número de vecinos de un municipio, por lo cual muchos municipios están interesados en aumentar su población. La calidad de servicios administrativos, su precio, atención al público, eficiencia y eficacia son factores que pueden utilizarse para anular la competencia y quedarse con una mayor proporción de los tributos. Las municipalidades de el Departamento de El Progreso se encuentran realizando mejoras en sus sistemas administrativos, lo cual las convierte en potenciales competidores.
- d. Gobierno:  
El Gobierno Central y Departamental constituyen un factor importante en la realización de obras de infraestructura, es muy importante mantener buena comunicación con este factor, sin afectar la autonomía municipal.
- e. Grupos de Presión:  
Se ha convertido en el principal motor de los proyectos de desarrollo, están compuestos por grupos de vecinos, comités de desarrollo, asociaciones y grupos contrarios al Alcalde. En muchos casos identifican las necesidades de sus vecinos y colaboran en la satisfacción de las mismas, pero en algunos

casos muestran férrea oposición al desarrollo de proyectos, por razones válidas o por simple oposición al Alcalde. Deben de ser tomados muy en cuenta para la planificación y ejecución de las obras municipales.

#### 2.4 Perfil del empleado municipal.

El empleado municipal es el elemento más importante dentro de la organización municipal. Representa a la institución y del buen desempeño de sus labores depende la satisfacción o no del cliente.

Debe tener ciertas cualidades, las cuales le son indispensables para la realización de sus actividades y lograr que la administración cumpla con sus metas, siendo estas principalmente:

- Buenas relaciones humanas:  
Debe mantener la cordialidad dentro del ambiente de trabajo y con los clientes de la municipalidad.
- Facilidad de expresión:  
Debe comunicarse en forma clara y manteniendo un tono de voz con vigor y respeto para expresar de la mejor manera sus ideas o instrucciones.
- Habilidad para enseñar y aprender:  
Debe ser conciente al compartir sus conocimientos con los empleados de nuevo ingreso y también la buena disposición de asimilar aquellos nuevos conocimientos que le ayuden en su formación profesional.
- Disciplina:  
Debe apegarse a los reglamentos establecidos, los horarios y aquellas directrices que redunden en beneficio común.
- Iniciativa:  
Estará dispuesto siempre a emprender cambios en sus labores que faciliten las mismas, tendrá dinamismo y creatividad, aportando ideas que contribuyan al mejor desempeño.
- Mística de trabajo:  
Manifestando buena disposición en la realización de la labores diarias, con espíritu de colaboración para mejorar las condiciones de vida de sus vecinos.

### 3. OPERACION Y FUNCIONAMIENTO

#### 3.1 Introducción

El presente capítulo contiene información sobre aspectos administrativos de funcionamiento de la Municipalidad de San Agustín Acaaguastlán.

En la primera sección encontraremos la clasificación de los puestos municipales. La segunda sección, la más importante, es el Manual de Puestos o Funciones, el cual contiene detalladamente todas las características básicas de los cargos municipales, el cual es una guía importante para todos los funcionarios municipales.

La sección tercera incluye el Manual de Procedimientos Administrativos, conjunto de normas y ordenamientos que llevan de la mano al funcionario en la realización de las principales actividades del Registro Civil y de Vecindad.

Este capítulo constituye un parte totalmente operativa del presente estudio, aplicada a los puestos existentes actualmente, lo concerniente a los puestos de creación futura está definido en el capítulo de Expansión y Desarrollo.

#### 3.2 Clasificación y funcionamiento.

##### 3.2.1 Clasificación.

En toda administración se hace necesario clasificar los empleos, dependiendo éste del carácter de las atribuciones que tenga asignado el mismo.

En la Municipalidad de San Agustín se pueden delimitar claramente dos clases de puestos: los puestos de confianza y los puestos de carrera.

Los puestos de confianza los constituyen aquellos empleos cuyas atribuciones tiene un alto grado de responsabilidad y control sobre los sub-alternos, un manejo fundamental de información y la facultad de tomar decisiones.

Como su nombre lo indica, en estos puestos serán nombradas personas que gozan de plena confianza de la autoridad superior, para la ejecución de las políticas de la institución y el adecuado manejo de la información y recursos.

Estos puestos tienen la particularidad que son de libre remoción, es decir, que en el momento que el Alcalde considere que ya no le son necesarios sus servicios, puede prescindir de el empleado, ajustándose únicamente a lo convenido en el Código de Trabajo en lo concerniente a prestaciones laborales. Si la

institución está emplazada ante un tribunal de trabajo no es necesario solicitar permiso para la remoción de dicho empleado, además los empleados de confianza no aplican para ingresar a un sindicato.

Dentro del esquema de una Municipalidad, el Código Municipal, define claramente cuales puestos son considerados de confianza, definiendo el procedimiento de nombramiento y remoción.

Los puestos de Carrera son aquellos empleos cuyas atribuciones especifican la ejecución de acciones o actividades claramente definidas, repetitivas y que no requieren toma de decisiones. Estos puestos forman una cadena ascendente, llamada Carrera Administrativa, la cual promueve la ejecución de las atribuciones de la mejor manera, para conseguir escalar a mejores posiciones y por ende a mejores salarios y prestaciones.

Para el nombramiento de una persona a un puesto de carrera se debe utilizar un Procedimiento de Oposición (definido en capítulo cuatro del presente manual).

Para despedir a un empleado de un puesto de carrera, se deberá tomar en cuenta el Código de Trabajo, el Sindicato de la Municipalidad y si existiera emplazamiento, solicitar permiso al Juzgado de Trabajo que conoce dicho emplazamiento, con lo cual se garantiza la estabilidad laboral y el cumplimiento de la carrera administrativa.

En la Municipalidad todos aquellos puestos que no estén definidos como de confianza por el Código Municipal, y se encuentren incluidos en el presupuesto, deberán ser considerados como Puestos de Carrera, teniendo todos los derechos y obligaciones que las leyes le otorguen.

### 3.2.2 Puestos de confianza.

En la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, de acuerdo con el Código Municipal que la rige, son considerados como puestos de Confianza, los siguientes:

- El Secretario Municipal.
- El Registrador Civil.
- El Tesorero Municipal.

Los empleados de los puestos de confianza serán nombrados por la Corporación Municipal, seleccionándoles de una terna que presentará el Alcalde Municipal para cada cargo.

Para remover de sus cargos a éstas personas, debe hacerse por medio de un acuerdo de la Corporación Municipal, por iniciativa de el Alcalde Municipal o de algún miembro de dicha

Corporación.

### **3.2.3 Puestos de carrera.**

La carrera administrativa de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán está integrada por los siguientes puestos:

- Oficial I de Secretaría.
- Oficial II de Secretaría.
- Oficial III de Secretaría.
- Oficial IV de Secretaría.
- Oficial I de Tesorería.
- Oficial II de Tesorería.
- Fontanero Municipal I.
- Fontanero Municipal II.
- Policía Municipal.
- Jardinero Municipal.
- Barredor Municipal.

Para el nombramiento, ascenso, permuta y despido de un empleado perteneciente a un puesto de carrera se debe considerar el Procedimiento de Oposición, el Reglamento Interno y Evaluación del Desempeño (definidos en el capítulo cuatro de este manual).

## **3.3 Manual de puestos.**

### **3.3.1 Aspectos teóricos.**

Un Manual de Puestos es una herramienta técnica que ubica al empleado dentro de la organización donde labora. Es un bosquejo general que define los niveles jerárquicos, ubica la unidad y departamento al cual pertenece el puesto de trabajo, precisa la autoridad y subordinación del mismo, así como describe las funciones y atribuciones asignadas al mismo. También especifica las características que debe tener la persona que ocupe el puesto, en función de una efectiva realización de sus labores.

### **3.3.2 Pasos para elaborar el manual.**

Se deben de considerar las siguientes etapas previas a la elaboración de un manual de puestos:

#### **3.3.2.1 Planificación.**

- a. Definir la necesidad del mismo:  
Se debe de justificar plenamente la elaboración del manual de puestos, debido a que es una inversión de tiempo, dinero y recursos humanos; además que crea expectativas y dudas dentro del personal.
- b. Costos:  
Es importante realizar un presupuesto que determine los

costos que implicarán realizar el estudio.

- c. Establecer cronograma de trabajo:  
Se hace necesario determinar las fechas precisas en que deben cumplirse las diversas etapas, para que el estudio sea actualizado.
- d. Definir el contenido del manual:  
Debido a la flexibilidad de los contenidos de los manuales, se deben delimitar los aspectos que éste incluirá, así como también la cobertura del mismo dentro de la organización.

#### 3.3.2.2 Ejecución.

- a. Recolección de la información:  
Se debe de determinar el método que se utilizará para la obtención de la misma (Investigación documental, Observación directa, Entrevista oral o Cuestionario).
- b. Preparación y redacción:  
Obtenida la información se determinará la importancia de la misma, transcribiéndola a un formato pre-establecido, redactando el primer borrador.
- c. Análisis y redacción final:  
Es la etapa más importante del proceso, en la cual se detectan los problemas de comunicación, dualidad de funciones, falta de unidad de mando; haciéndose las correcciones y modificaciones necesarias para hacer un instrumento acorde a la realidad y necesidad de la organización.
- d. Aprobación:  
El manual de puestos debe ser aprobado por la máxima autoridad de la institución, en este caso el Alcalde Municipal.

#### 3.3.2.3 Aplicación.

- a. Reproducción y distribución:  
Se deben hacer copias de los manuales completos y asignar por departamentos y unidades las respectivas partes del mismo. El Alcalde deberá tener un manual completo y los directores de cada departamento la sección correspondiente al mismo.
- b. Compromiso de uso:  
Para que no se convierta en letra muerta es necesario que los niveles de dirección y control utilicen debidamente el manual, exigiendo su aplicación a los niveles medios y operativos.

### **3.3.3 Manual de puestos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.**

#### **3.3.3.1 Presentación.**

Por determinación del Honorable Concejo Municipal, el Alcalde Municipal se resolvió realizar un proceso de reorganización administrativa en la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, dentro del cual se estableció la implementación de diversas herramientas técnicas que lograrán un desempeño eficiente y eficaz de los empleados municipales y un mejoramiento en la prestación de los servicios públicos municipales.

El Manual de Puestos permite la identificación en forma clara y sencilla de los diferentes puestos de trabajo, logrando una adecuada asignación de actividades, sin que exista sobrecarga de las mismas, mejorando la comunicación, la dirección y el control de las tareas y actividades definidas.

Todos los cuadros administrativos de la institución están incluidos dentro del manual, permitiendo un conocimiento amplio de las atribuciones de los compañeros de trabajo, esperando que ésto redunde en una mayor tolerancia y comunicación, que beneficie a los vecinos, permitiendo un desarrollo integral de las comunidades.

#### **3.3.3.2 Base legal.**

Fundamentado en el Artículo 81 del Código Municipal y en la Ley de Servicio Civil Municipal, que le faculta y exige la implementación de un manual de puestos, éste adquiere toda la validez legal para contribuir en el desarrollo de San Agustín Acasaguastlán.

#### **3.3.3.3 Objetivos.**

- a. Informar al personal administrativo, en forma clara y escrita, sobre las funciones, atribuciones y responsabilidades que determina el puesto que ocupa.
- b. Facilitar la adaptación de los empleados de nuevo ingreso sirviéndoles de guía en el inicio de sus labores.
- c. Ubicar al empleado municipal dentro del nivel jerárquico que le corresponde, determinando los canales de autoridad y comunicación existentes.
- d. Servir de medio para realizar una reorganización administrativa en forma científica y ordenada, permitiendo una rápida adaptación a los cambios realizados.

### 3.3.3.4 Descripción de puestos.

Departamento: Secretaría Municipal.

Título oficial del puesto: Secretario Municipal

Código presupuestario: 1-03-S-01

Inmediato superior: Alcalde Municipal

Inmediato inferior: Oficiales II, III, IV

#### Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la ejecución de actividades de apoyo a un funcionario de alto nivel jerárquico. Entre sus atribuciones está el asistir al Alcalde Municipal y a la Corporación Municipal, es el responsable del Registro de Vecindad y de la administración municipal. Recibe órdenes en forma verbal y/o por escrito. Sus actividades se rigen por el Código Municipal.

b) Atribuciones del puesto:

- Dirigir y ordenar los trabajos de la administración, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan con sus obligaciones legales y reglamentarias.
- Asistir a todas las sesiones de la Corporación Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándoles cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos en el orden y forma que indique el Alcalde.
- Levantar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones de la Corporación Municipal, y autorizarlas con su firma al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en el Código Municipal.
- Certificar las actas y autorizar las resoluciones del Alcalde o de la Corporación Municipal.
- Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión de la Corporación Municipal.
- Coleccionar y archivar en tomos el Diario Oficial.
- Redactar la Memoria Anual de Labores y presentarla a la Corporación Municipal durante la primera quincena de enero de cada año, remitiendo



ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República.

- Ordenar y mantener debidamente el archivo de la Municipalidad.
- Extender las Cédulas de Vecindad, por medio del Oficial encargado del Registro de Vecindad, firmándolas de conformidad con la ley de la materia.
- Desempeñar cualquier otra actividad que le sea atribuida por la ley, o que le sea asignada por el Alcalde.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener estrecha relación con el Alcalde Municipal, miembros de la Corporación Municipal y oficiales a su cargo. En casos de ausencia temporal, licencia o excusa del Secretario Municipal, hará sus veces el Oficial II.

d) Autoridad:

Deberá delegar funciones, tareas o actividades al personal bajo su cargo, del cual responderá ante su jefe inmediato superior.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las actividades asignadas. También del manejo del Registro de Vecindad y de los archivos municipales, según las leyes respectivas. Así también deberá velar por el buen uso del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus actividades.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 25 a 50 años.
- Ciudadano guatemalteco de origen.
- Cuatro años mínimo en la administración municipal

Educacionales:

- Poseer título de Educación Media.

Habilidades y Destrezas:

- Manejar, clasificar y archivar libros de actas, contratos, certificaciones.
- Administrar personal, delegar y supervisar responsabilidades.
- Manejar equipo de oficina.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE CUATEMALA  
Biblioteca Central

Título oficial del puesto: Registrador Civil

Código presupuestario: 1-03-S-02

Inmediato superior: Alcalde Municipal

Inmediato inferior: Oficial I de Secretaria

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene bajo su responsabilidad las actividades del Registro Civil, de acuerdo con la ley de la materia. Considerando el tamaño del Registro Civil, este cargo será ejercido por el Secretario Municipal.

b) Atribuciones del puesto:

- Confrontar en los libros de asientos de nacimientos y firmar las certificaciones de nacimiento extendidas por el Oficial I.
- Supervisar y velar por el buen desempeño del Registro Civil.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener estrecha comunicación con el Secretario Municipal, para el buen desempeño de la labores.

d) Autoridad:

Deberá delegar, asignar y supervisar las actividades del Oficial I de Secretaria.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las labores definidas, es también responsable, de acuerdo con las leyes respectivas, del manejo del Registro Civil. Además, deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 25 a 50 años de edad.
- Ser guatemalteco de origen.

Educacionales:

- Poseer título de Educación Media.
- Tener conocimiento de las leyes y reglamentos que rigen el Registro Civil.





b) Atribuciones del puesto:

- Recibir la correspondencia dirigida a la Municipalidad (puede estar dirigida a el Alcalde Municipal, Consejo Municipal o algún departamento de la misma).
- Llevar el control del archivo de correspondencia recibida y enviada.
- Distribuir la correspondencia recibida a los departamentos o secciones referidos.
- Recoger la correspondencia que se enviará en el día y despacharla a donde corresponda.
- Prestar atención a los usuarios de la municipalidad, informándoles sobre como realizar los trámites administrativos, cuando lo requieran.
- Llevar el control de asistencia de los empleados, del cual deberá entregar dos días antes de finalizar el mes, una copia a la Secretaría Municipal y otra copia a la Tesorería Municipal.
- Informar al personal sobre ingresos, movimientos o cambios de empleados administrativos.
- Publicar los acuerdos, edictos, y otro tipo de información.
- Preparar material para brindar información.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su Jefe Inmediato Superior.

c) Relaciones de trabajo:

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener relación estrecha con el Secretario Municipal, además deberá mantener buena comunicación con todas las secciones de la organización.

d) Autoridad:

No tiene ningún subalterno a su cargo.

e) Responsabilidad:

Es responsable de las labores definidas. Además deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 40 años.
- Sexo femenino (preferentemente)
- Originaria del municipio.

Educacionales:

- Título de Secretaria o Perito en Mercadotecnia y Publicidad.

Habilidades y Destrezas:

- Clasificar, manejar y archivar correspondencia.
- Desarrollar relaciones Humanas.
- Buen trato al público.
- Facilidad de palabra.
- Para elaborar material informativo
- Operar equipo de oficina.

Título oficial del puesto:                     Oficial III de Secretaría

Título funcional del puesto:                     Encargado de Registro de Vecindad

Código presupuestario:                                     1-03-S-05

Inmediato superior:                                     Secretario Municipal

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo el manejo del Registro de Vecindad. La persona asignada a este puesto es responsable de la inscripción de los ciudadanos en las partidas del libro de cédulas de vecindad, extender las mismas y aquellas certificaciones concernientes al mismo registro. Debe ser responsable y ordenada debido a la naturaleza de sus funciones.

b) Atribuciones del puesto:

- Asentar las partidas de Cédula de Vecindad en los libros correspondientes.
- Extender primeras Cédulas de Vecindad, en el carnet correspondiente, confrontándolas con el asiento de el libro de cédulas.
- Extender reposiciones de cédulas de vecindad, confrontándolas en el libro correspondiente.
- Realizar las modificaciones de estado civil de los ciudadanos en las partidas de cédulas.
- Extender certificaciones de constancia de asiento de partida de vecindad de una persona nacida en otro municipio.
- Extender certificaciones de constancia de no haber extendido cedula de vecindad a personas nacidas en este municipio y que desean domiciliarse en otro municipio.
- Enviar mensualmente el informe estadístico al Instituto Nacional de Estadística, con sede en

- Guastatoya.
- Enviar y recibir las notificaciones de cambio de vecindad.
  - Anular asientos de vecindad, por defunción y dar aviso del mismo.
  - Envió y recepción de avisos de matrimonio y divorcio.
  - Manejar y archivar e libro de conocimientos y avisos enviados.
  - Asentar las partidas de matrimonio, en el libro correspondiente.
  - Hacer cartas de venta de semovientes.
  - Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

El oficial encargado del Registro de Vecindad deberá mantener estrecha relación y comunicación con el Oficial encargado el Registro Civil, con el Secretario Municipal y con el Registrador Civil.

d) Autoridad:

No tiene ningún subalterno a su cargo.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las labores definidas. Así también es responsable, de acuerdo con las leyes respectivas, del buen manejo de los libros pertenecientes al Registro de Vecindad. Además, deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus funciones.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 45 años.
- Ser originario del municipio.

Educacionales:

- Poseer Título de Educación Media.
- Tener conocimiento de Leyes y Reglamentos que rigen al registro de Vecindad.

Habilidades y Destrezas:

- Manejar, clasificar y archivar libros de asientos de partidas.
- Operar equipo de oficina.

Título oficial del puesto:            Oficial IV de Secretaría

Título funcional del puesto: Encargado de Bodega Municipal

Código presupuestario:               1-03-S-06

Inmediato superior:                    Secretario Municipal

  Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo de apoyo, que tiene a su cargo el manejo de materiales de la Bodega Municipal. Dicho manejo consiste en la recepción, control y entrega de materiales, herramientas e insumos. La persona asignada a este puesto es la responsable de los activos fijos y circulantes de dicha bodega. Recibe instrucciones en forma verbal y/o por escrito; debe ser sumamente ordenada y responsable.

b) Atribuciones del puesto:

- Recibir materiales, herramientas e insumos comprados por la municipalidad o donados por entidades estatales o privadas.
- Entregar los materiales, herramientas e insumos solicitados por la Secretaría Municipal y autorizados por la Tesorería Municipal.
- Recibir la galleta escolar y entregarla a los directores de las escuelas del municipio.
- Llevar el control del tarjetas "kardex" de entrada y salida de materiales.
- Inventariar mensualmente, materiales de Bodega Municipal.
- Realizar el inventario de equipo y herramientas de la bodega municipal, en forma trimestral.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

Debido a que este cargo pertenece a la Secretaría Municipal y maneja bienes de la Tesorería Municipal, deberá mantener estrecha relación con ambos funcionarios, procurando un flujo de información en ambas vías, para beneficio de los proyectos que se realizan con los materiales de dicha bodega. Recibe instrucciones directamente de Secretaría, pero no podrá entregar ningún material sin la aprobación de la Tesorería Municipal.

d) Autoridad:

Aunque no tiene ningún subalterno a su cargo, podrá en casos



necesarios solicitar la ayuda del departamento de servicios para el manejo de materiales pesados.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las labores definidas. Así también, es responsable del buen manejo de los bienes municipales bajo su cargo. Además, deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus funciones.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 45 años.
- Ser originario del municipio.

Educacionales:

- Poseer título de Secretaria o Perito Contador.

Habilidades y Destrezas:

- Manejar, clasificar y archivar Kardex de manejo de materiales.
- Realizar inventario de materiales, equipo, herramientas e insumos.
- Manejar equipo de oficina.

Departamento: Tesorería municipal.

Título oficial del puesto: Tesorero Municipal  
Código presupuestario: 1-03-T-01  
Inmediato superior: Alcalde Municipal  
Inmediato inferior: Oficial I y Oficial II de Tesorería

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo financiero, con la función específica de llevar la contabilidad de la Municipalidad. La persona asignada a este cargo es responsable de los fondos y valores municipales, así como de la ejecución de los pagos que de conformidad con la ley proceda. Además deberá administrar los sistemas de agua

potable de la cabecera municipal y de la aldea El Rancho.

b) Atribuciones del puesto:

- Operar las cuentas en los libros autorizados para el efecto.
- Extender comprobantes, en los formularios autorizados y sellados por la Contraloría General de Cuentas a los contribuyentes, por las sumas correspondientes que de ellos perciba la Tesorería Municipal.
- Efectuar el pago de todas las obligaciones financieras de La Municipalidad, que estén fundados en las asignaciones de presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciera sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al tesoro municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiera incurrido.
- Rendir cuentas a la Corporación Municipal en su sesión inmediata, para que resuelva, de los pagos que haga por orden del Alcalde y que a su juicio no estén basados en ley, lo que le eximirá de toda responsabilidad en relación a esos pagos.
- Manejar el libro y registro de documentos de la Tesorería Municipal.
- Hacer corte de caja, examen de libros, registros y catastros, así como el inventario general de bienes de La Municipalidad al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- Remitir a la Contraloría General de Cuentas certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la tesorería, a más tardar tres días después de efectuadas esas operaciones.
- Presentar a la Corporación Municipal en enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada en el curso de los dos meses siguientes.
- Hacer, cada mes, corte de caja y formar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia para ser enviados a las oficinas correspondientes.
- Elaborar, conjuntamente con el Alcalde Municipal y el Secretario Municipal, el Presupuesto Anual; el cual se deberá presentar a consideración, en la primera semana de octubre, a la Comisión de Hacienda y al pleno de la Corporación Municipal.

c) Relaciones de trabajo:

De acuerdo con las funciones que realiza, debe mantener estrecha relación con el Alcalde Municipal. Deberá mantener relación con sus subordinados, para la mejor ejecución de

sus labores.

- d) **Autoridad:**  
Deberá delegar funciones, tareas o actividades al personal bajo su cargo (Oficial I, Oficial II), del cual responderá ante su jefe inmediato superior.
- e) **Responsabilidades:**  
Es responsable de las actividades asignadas. También del manejo de los fondos y bienes municipales, de acuerdo con las leyes respectivas. Así también, deberá velar por el buen uso del equipo y útiles necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- f) **Requisitos del puesto:**

**Generales:**

- Edad de 18 a 45 años.
- Ciudadano guatemalteco de origen.
- Cuatro años mínimo en la administración municipal

**Educacionales:**

- Poseer el título de Perito Contador, Contador Público o Auditor.
- Estar inscrito y habilitado por la Contraloría General de Cuentas.

**Habilidades y Destrezas:**

- Operar y archivar libros contables.
- Usar equipo de oficina.
- Manejar cajas registradoras.

Título oficial del puesto:                      Oficial I de Tesorería

---

Título funcional del puesto:                      Cobrador-Receptor de Arbitrios Municipales

---

Código presupuestario:    1-03-T-02

---

Inmediato superior:    Tesorero Municipal

---

Inmediato inferior:    Fontanero Municipal I

---

**Especificaciones del puesto:**

- a) **Naturaleza del puesto:**  
Es un puesto de carácter operativo-contable, que tiene a su cargo la recolección y control de los arbitrios municipales,

así como también del manejo del cobro del agua potable y tren de aseo de la cabecera municipal. Recibe instrucciones en forma verbal y por escrito. Debe realizar su trabajo en forma ordenada, debido a que se encuentra bajo la constante supervisión de la Contraloría de Cuentas y Corporación Municipal.

b) Atribuciones del puesto:

- Efectuar el cobro de agua potable de la cabecera municipal, emitiendo los respectivos comprobantes.
- Efectuar el cobro de las distintas certificaciones que extiende el Registro Civil y Registro de Vecindad.
- Realizar el cobro de los Boletos de Ornato y venta de Carnet de Cédula de Vecindad.
- Efectuar el cobro correspondiente al Tren de Aseo de la cabecera municipal.
- Realizar los cobros por destace de reses y cerdos.
- Cobro de impuesto de venta a los locales comerciales.
- Cobro de los arbitrios correspondientes al alquiler de bienes de La Municipalidad.
- Cobro de otro tipo de arbitrios municipales existentes o que fueran decretados por la Corporación Municipal.
- Emitir los correspondientes recibos y comprobantes de pago de todo tipo de arbitrio municipal que haya sido recibido.
- Llevar al día y ordenadamente las tarjetas y libros de control de pagos.
- Llevar adecuadamente el registro de Títulos de Agua Potable.
- Elaborar la tarjeta única para el control de contribuyentes.
- Proporcionar información a los usuarios referente a las tarifas y procedimientos de pago de arbitrios.
- Sustituir al Tesorero Municipal, cuando éste se encuentre ausente, en los aspectos administrativos.
- Asignar actividades al personal bajo su cargo.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el Jefe Inmediato Superior.

c) Relaciones de trabajo:

El Oficial I de Tesorería deberá mantener estrecha relación con el Oficial II y con el Tesorero Municipal, para la mejor realización de su trabajo.



cargo la recolección y control del arbitrio sobre consumo de agua potable de la aldea El Rancho. Debe realizar su trabajo en forma ordenada, debido a que se encuentra bajo la constante supervisión de la Corporación Municipal y la Contraloría General de Cuentas.

b) Atribuciones del puesto:

- Efectuar el cobro del servicio de agua potable de la aldea El Rancho, emitiendo los respectivos comprobantes.
- Efectuar los cobros por venta de servicio nuevo, conexión y reconexión de servicio de agua potable.
- Llevar al día y ordenadamente las tarjetas y libros de control de pagos.
- Llevar adecuadamente el registro de Títulos de Agua Potable.
- Elaborar la Tarjeta Unica para el Control de Contribuyentes.
- Proporcionar información a los usuarios referente a las tarifas y procedimientos de pago.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

El Oficial II de Tesorería deberá mantener estrecha comunicación con el Oficial II de Tesorería y con el Tesorero Municipal, para la mejor realización de su trabajo.

d) Autoridad:

Deberá delegar funciones, actividades o tareas específicas al Fontanero Municipal II, de cuyos resultados responderá ante su jefe inmediato superior. Las labores asignadas o delegadas solo podrán ser relacionadas con fontanería y lectura de contadores de agua.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las labores definidas. También, es responsable del manejo de fondos municipales, según las leyes respectivas. Además, deberá velar por el buen uso y cuidado del equipo y útiles de oficina necesarios para el buen desarrollo de sus funciones.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 45 años.
- Ser originario del municipio.

Educacionales:

- Poseer título de Perito Contador.
- Estar inscrito y habilitado por la Contraloría General de Cuentas.

Habilidades y Destrezas:

- Para manejar, clasificar y archivar tarjetas contables.
- Buen trato al público.
- Operar equipo de oficina.
- Operar máquinas registradoras.

Título oficial del puesto: Fontanero Municipal I

Código presupuestario: 1-03-T-04

Inmediato superior: Oficial I de Tesorería

Especificaciones del puesto

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter técnico, que tiene a su cargo brindar el apoyo para la buena prestación del servicio de agua potable de la cabecera municipal. La persona asignada a este puesto es responsable del cuidado y mantenimiento de los tanques de captación, líneas de distribución y secciones secundarias de tubería (domiciliarias). También deberá efectuar la lectura de contadores de agua en las fechas definidas.

b) Atribuciones del puesto:

- Lavar los tanques de captación/distribución (ubicados en el barrio Tamarindo), cada quince días.
- Revisar el estado físico de los tanques e informar sobre el deterioro de los mismos a su jefe inmediato superior.
- Distribuir el caudal de agua a los diferentes ramales de los barrios de la comunidad, asignándoles horarios de llegada y corte del mismo.
- Reparar las fugas de agua que se den en las tuberías de captación y distribución.
- Conectar servicios nuevos de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.
- Desconectar servicios de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.

- Trasladar servicios de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.
- Realizar la lectura de los medidores de agua potable (contadores), mensualmente, brindando inmediatamente el informe a el Oficial I de Tesorería.
- Informar a la Tesorería Municipal sobre el deterioro y robo de medidores de agua potable.
- Mantener en buen estado el sistema de agua potable del edificio municipal, la cancha municipal de baloncesto, el salón municipal, la bodega municipal, el salón de la banda de música civil y el parque Renacimiento.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener comunicación con la Oficina de Información Municipal para conocer sobre quejas de tubería con fugas y con el Oficial I de tesorería para el buen desempeño de sus labores. En casos de trabajos que necesiten movimientos de tierra o tubería podrá solicitar al Departamento de Servicios una persona para que le ayude en su labor.

d) Autoridad:

No tiene a ningún subalterno a su cargo.

e) Responsabilidades:

Es responsable de la labores definidas. Así también está obligado a mantener al día y en forma correcta y ordenada las lecturas de los medidores de agua potable. Debe manejar con responsabilidad el equipo y herramientas que tiene a su cargo.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 40 años
- Residir en la cabecera municipal.

Educacionales:

- Haber cursado la educación primaria completa.
- Haber recibido cursos relacionados con Fontanería, preferentemente en INTECAP.

Habilidades y Destrezas:

- Leer medidores de agua potable.
- Manejar fichas de control de lectura.
- Manejar tubos y accesorios HG y PVC.
- Utilizar herramienta para realizar roscas en tubería HG.



Título oficial del puesto: Fontanero Municipal II

Código presupuestario: 1-03-T-04

Inmediato superior: Oficial II de Tesorería

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter técnico, que tiene a su cargo brindar el apoyo, para la buena prestación del servicio de agua potable de la aldea El Rancho. La persona asignada a éste puesto es responsable del cuidado y mantenimiento de los pozos de suministro, bombas de aspersión, tanques de captación, líneas de distribución y secciones secundarias de tubería (domiciliarias). También deberá efectuar la lectura de contadores de agua en las fechas definidas.

b) Atribuciones del puesto:

- Mantener limpio el terreno donde se encuentran los pozos de suministro, evitando la erosión en las áreas cercanas a los mismos.
- Velar por el buen estado de las cabinas donde se encuentran las bombas eléctricas, informando inmediatamente sobre cualquier anomalía en las mismas.
- Lavar los tanques de captación/distribución, cada quince días.
- Revisar el estado físico de los tanques e informar sobre el deterioro de los mismos a su jefe inmediato superior.
- Distribuir el caudal de agua a los diferentes ramales de los barrios de la comunidad, asignándoles horarios de llegada y corte del mismo.
- Reparar las fugas de agua que se den en las tuberías de captación y distribución.
- Conectar servicios nuevos de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.
- Desconectar servicios de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.
- Trasladar servicios de agua potable, previa orden de su jefe inmediato superior.
- Realizar la lectura de los medidores de agua potable (contadores), mensualmente, brindando inmediatamente el informe al Oficial II de Tesorería.
- Informar a la Tesorería Municipal sobre el deterioro y robo de medidores de agua potable.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener comunicación con el Alcalde Auxiliar de El Rancho para conocer sobre quejas de tubería con fugas y con el Oficial II de Tesorería para el buen desempeño de sus labores. En casos de trabajos que necesiten movimientos de tierra o tubería podrá solicitar al Departamento de Servicios una persona para que le ayude en su labor.

d) Autoridad:

No tiene a ningún subalterno a su cargo.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las labores definidas. También es responsable de mantener al día y en forma correcta y ordenada las lecturas de los medidores de agua potable. Debe manejar con responsabilidad el equipo y herramientas que tiene a su cargo.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 40 años.
- Residir en la aldea El Rancho.

Educacionales:

- Haber cursado la educación primaria completa.
- Haber recibido cursos relacionados con Fontanería, preferentemente en INTECAP.

Habilidades y Destrezas:

- Leer medidores de agua potable.
- Manejar fichas de control de lectura.
- Manejar tubos y accesorios HG y PVC.
- Utilizar herramienta para realizar roscas en tubería HG.

Departamento: Servicios municipales

Título oficial del puesto: Policía municipal

Título funcional del puesto: Guardián y mensajero municipal

Código presupuestario: 1-03-M-01

Inmediato superior: Alcalde Municipal

## Especificaciones del puesto:

### a) Naturaleza del puesto:

Este puesto tiene la función de velar por el cuidado del edificio, mobiliario y equipo de la Municipalidad, así como del aseo y cuidado de las oficinas utilizadas como sede de la misma, en horas inhábiles. Deberá entregar correspondencia, avisos, citatorios y conocimientos.

### b) Atribuciones del puesto:

- Realizar la limpieza de las oficinas de la Municipalidad, a partir de las siete de la mañana, debiendo mantener limpios los archivos, escritorios y equipo existente.
- Barrer la cancha municipal de baloncesto y salón municipal, cada semana.
- Cuidar las oficinas municipales, en horas inhábiles, e turnos rotativos con los demás empleados de servicios.
- Cuidar por el buen uso de las instalaciones municipales en horas de oficina, evitando la sustracción de algún bien de la misma, si autorización.
- Entregar correspondencia, avisos, citatorios y conocimientos dentro del perímetro de ala cabecera municipal.
- Manejar la bodega de equipo y herramientas.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

### c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con todas las secciones de la Municipalidad para poder cumplir con sus labores. Recibirá instrucciones tanto del Alcalde Municipal, como del Secretario y Tesorero Municipal.

### d) Autoridad:

No tiene ningún subalterno a su cargo.

### e) Responsabilidades:

Es responsable de las atribuciones definidas. Así, también es responsable, durante su turno, de los bienes municipales que estén dentro del edificio municipal.

### f) Requisitos del puesto:

#### Generales:

- Edad de 18 a 50 años.
- Residir en la cabecera municipal.

#### Educacionales:

- Haber cursado la educación primaria completa.

Título oficial del puesto:      Jardinero municipal

Código presupuestario:                    1-03-M-02

Inmediato superior:            Alcalde Municipal

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto con la función de velar por el cuidado del parque Renacimiento y los jardines del edificio municipal, la persona responsable de este puesto debe mantener limpias las calles del parque, cuidar el verdor de los arriates y la fuente central debe tener el agua limpia y en el nivel adecuado. Debe además realizar el turno de cuidado del edificio municipal en horas inhábiles.

b) Atribuciones del puesto:

- Barrer y limpiar las calles del parque Renacimiento, todos los días, en horas de la mañana.
- Lavar la fuente central cada semana, cambiándole el agua totalmente.
- Cortar la grama de los arriates y eliminar las malas hierbas de los mismos, cada semana.
- Podar, abonar y mantener limpias todas las plantas de los arriates.
- Jardinizar aquellos arriates y jardines donde sea necesario.
- Mantener limpia y encalada la ceiba, debiéndola regar todos los días.
- Cuidar las instalaciones de la Municipalidad, en horas inhábiles, en turno rotativo junto a los demás empleados de Servicios.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con el Barredor Municipal y con el Policía Municipal para poder cumplir con sus labores. Recibirá instrucciones tanto del Alcalde Municipal, como del Secretario Municipal.

d) Autoridad:

No tiene ningún subalterno a su cargo.

e) Responsabilidades:

Es responsable de las atribuciones definidas y de las herramientas asignadas para su trabajo. También, es responsable, durante su turno, de los bienes municipales que estén dentro del edificio municipal.

f) Requisitos del puesto:

Generales:

- Edad de 18 a 50 años.
- Residir en la cabecera municipal.

Educacionales:

- Haber cursado la educación primaria completa.

Título oficial del puesto: Barredor municipal

Código presupuestario: 1-03-M-03

Inmediato superior: Alcalde Municipal

Especificaciones del puesto:

a) Naturaleza del puesto:

Es un puesto con la función de velar por la limpieza de la plaza municipal, el mercado municipal y las cuatro calles que forman la plaza central. Debe además realizar el turno de cuidado del edificio municipal en horas inhábiles.

b) Atribuciones del puesto:

- Barrer y limpiar la plaza municipal, todos los días, en horas de la mañana.
- Barrer y limpiar el mercado municipal, todos los días, en horas de la mañana.
- Barrer y limpiar las cuatro calles que circundan el parque, mercado y plaza municipal, todos los días.
- Recoger la basura de los depósitos y trasladarla al basurero municipal por medio del vehículo respectivo, dos veces por semana.
- Cuidar las instalaciones de La Municipalidad, en horas inhábiles, en turno rotativo junto a los demás empleados de servicios.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

c) Relaciones de trabajo:

Deberá mantener estrecha relación y comunicación con el jardinero y con el policía municipal para poder cumplir con sus labores. Recibirá instrucciones tanto del Alcalde Municipal, como del Secretario Municipal.

- d) **Autoridad:**  
No tiene ningún subalterno a su cargo.
- e) **Responsabilidades:**  
Es responsable de las atribuciones definidas y de las herramientas asignadas para su trabajo. Así también, es responsable, durante su turno, de los bienes municipales que estén dentro del edificio municipal.
- f) **Requisitos del puestos:**
- Generales:**
- Edad de 18 a 50 años.
  - Residir en la cabecera municipal.
- Educativas:**
- Haber cursado la educación primaria completa.

### **3.3. Manual de procedimientos administrativos.**

#### **3.3.1 Introducción.**

El presente manual de procedimientos, persigue describir de manera analítica y técnica, los procedimientos de trabajo más importantes de las unidades administrativas del Registro Civil y de Vecindad, que conforman la Municipalidad de San Agustín Acasaguastán.

En él se definen las diversas etapas que tiene el procedimiento, la persona responsable de realizarlas, las operaciones básicas que se efectúan, en una secuencia lógica y sencilla.

Es de vital importancia para los empleados de recién ingreso la utilización de este manual, así como también para los empleados que, a pesar de tener experiencia, necesitan una base clara y escrita para desarrollar sus actividades.

#### **3.3.2 Objetivos.**

- = Proporcionar al personal municipal, un instrumento por medio del cual puede seguir en forma técnica y detallada, los pasos que deben ejecutarse para realizar en forma eficiente sus actividades.
- = Normar y ordenar las diferentes actividades administrativas con el propósito de evitar el desaprovechamiento de los recursos y duplicidad de esfuerzos, que por consiguiente ocasionan el atraso de las labores.

- Evitar constantes consultas de subalternos a jefes inmediatos para la ejecución de sus actividades y así el aprovechamiento máximo del tiempo.
- Servir de guía para el personal de nuevo ingreso, facilitando el desarrollo de sus actividades.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de las tareas.

### 3.3.3 Normas y procedimientos administrativos.

#### 3.3.3.1 Extensión de certificación de nacimiento.

- El Oficial I de Registro Civil es el responsable de la extensión del documento de la Certificación de Nacimiento.
- El Oficial I de Registro Civil deberá exigir que el usuario realice el pago de derecho a certificación en la Tesorería.
- Dicho Oficial es responsable ante la ley por la alteración de datos de la certificación y del libro de asientos de certificaciones.

Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán  
 Formato de procedimiento para extender certificación  
 de partida de nacimiento.

Etapa	Responsable	Operac	Actividad
1	Oficial 1 Registro Civil	1	Solicitar al usuario o cliente los siguientes datos: nombre completo, fecha de nacimiento y nombre de los padres.
		2	Solicitar pago de certificación.

2	Oficial I Tesorería	3	Cobrar Q 1.50 por concepto de certificación de nacimiento, extendiendo el recibo a nombre de la persona inscrita en la certificación.
3	Oficial I Registro Civil	4	Buscar el asiento de partida de nacimiento en el libro respectivo, de acuerdo con los datos recabados.
		5	Transcribir el texto de la misma en el formato establecido.
		6	Firmar y sellar la certificación.
		7	Enviar la certificación a Secretaría.
4	Secretaría Municipal	8	Firmar y sellar la certificación
		9	Enviar a Oficial I de Registro Civil.
5	Oficial I Registro Civil	10	Cobrar Q 2.00 por concepto de honorarios.
		11	Solicitar el recibo de pago realizado en la Tesorería Municipal.
		12	Entregar la certificación.

### 3.3.3.2 Asentar partida de nacimiento.

- El Oficial I de Registro Civil es el único responsable de asentar las partidas de nacimiento en los libros respectivos.
- Dicho Oficial deberá exigir el pago respectivo ante la Tesorería Municipal.
- El cliente debe recibir la certificación de nacimiento el día que fue asentada la partida.



Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán  
 Formato para el procedimiento de asentar una partida  
 de nacimiento.

Etapa	Responsable	Operac	Actividad
1	Oficial I Registro Civil	1	Solicitar al usuario los siguientes datos: Fecha y hora de nacimiento del niño, lugar de nacimiento del niño, nombre de los padres, nombre del médico o comadrona que atendió.
		2	Solicitar al usuario los siguientes documentos: Informe de médico o comadrona sobre el nacimiento del niño, cédula de vecindad del padre y la madre del niño.
		3	Solicitar pago por concepto de asiento de nacimiento.
2	Oficial I Tesorería	4	Cobrar Q 1.50 por concepto de asiento de partida de nacimiento, extendiendo el recibo a nombre del niño/a.
	Oficial I Registro Civil	5	Solicitar el recibo de pago. Llenar la boleta DR-1 con los datos obtenidos.
		6	Solicitar al padre y madre del niño/a firme la boleta DR-1.
		7	Firmar la boleta y extender al interesado la copia respectiva de la misma.

**3.3.3.3 Asentar partida de cédula de vecindad y extender primera cédula.**

— El oficial III de Registro de Vecindad es único responsable de asentar partidas de Cédula de Vecindad en el libro respectivo.

- El oficial III deberá comprobar si el solicitante de Cédula tiene mayoría de edad (18 años), solicitándole una Certificación de Partida de Nacimiento, antes de realizar cualquier trámite.
- El responsable de este procedimiento debe exigir que el carnet de Cédula corresponda a esta municipalidad y sea cancelado el arbitrio correspondiente en la Tesorería Municipal.
- Para realizar este trámite no está autorizado cobrar ningún tipo de honorarios.

Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.  
 Formato para el procedimiento de asentar cédula de vecindad y extender primera cédula de vecindad.

Etapa	Responsable	Operac	Actividad
1	Oficial III Registro de Vecindad	1  2  3 4	Solicitar al interesado los siguientes documentos: certificación de partida de nacimiento reciente, dos fotografías tamaño cédula en blanco y negro. Comprobar por medio de la partida de nacimiento si el interesado tiene mayoría de edad. Medir y pesar al interesado. Solicitar al interesado compre el carné de cédula en la tesorería municipal y el boleto de ornato extendiéndole el boleto de control sellado y numerado.

2	Oficial I Tesorería	5 6 7 8	Cobrar Q 6.00 por concepto de carné de cédula. Cobrar el boleto de ornato, según la tarifa establecida. Extender el carné de cédula debidamente numerado y el recibo respectivo a nombre del interesado. Recoger el boleto de control.
3	Registro de Vecindad	9 10 11 12 13 14 15 16	Llenar el asiento en el libro de cédulas, de acuerdo a los datos de la certificación de partida de nacimiento y los obtenidos en el paso 1. Solicitar al interesado firme el libro de cédulas. Firmar en el libro de cédulas. Solicitar el carné de cédula y el boleto de ornato. Llenar el carné de cédula, con los datos consignados en el libro. Solicitar al interesado firme el carnet de cédula. Firmar el carné de cédula. Enviar el carné a Secretaria.
4	Secretaría Municipal	17 18	Revisar los datos consignados en el carné de cédula y firmarlo. Enviar a Alcaldía Municipal.
5	Alcaldía Municipal	19 20	Revisar los datos consignados en el carné de cédula y firmarlo. Enviar a Registro de Vecindad.
6	Oficial III Registro de Vecindad	21	Entregar al interesado la cédula de vecindad.

### 3.3.3.4 Reposición de cédula de vecindad.

- El Oficial III de Registro Civil es el único responsable de realizar este procedimiento.
- Antes de realizar cualquier procedimiento, el Oficial III deberá comprobar si el solicitante de reposición de Cédula tiene un asiento habilitado en los libros respectivos.
- El responsable de este procedimiento debe exigir que el carné de Cédula corresponda a esta municipalidad y sea pagado el derecho en la Tesorería Municipal.
- Por la realización de este procedimiento no está autorizado cobrar ningún tipo de honorarios.

Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán  
 Formato para el procedimiento de reposición de  
 cédula de vecindad.

Etapa	Responsable	Operac	Actividad
1	Oficial III Registro de Vecindad	1          2          3          4	Solicitar al interesado los siguientes documentos: nombre completo, fecha de nacimiento, número de cédula, dos fotografías tamaño cédula en blanco y negro. Comprobar si existe el asiento respectivo en el Libro de Cédulas, de acuerdo a los datos obtenidos. Si la reposición fuere por deterioro, solicitar la Cédula anterior; si fuera por extravío, solicitar el informe judicial que ampare el mismo. Solicitar al interesado compre el carné de cédula en la tesorería municipal y el boleto de ornato, extendiéndole el boleto de control sellado y numerado.

2	Oficial I Tesorería	5 6 7 8	Cobrar Q 8.00 por concepto de carnet de Cédula y reposición de la misma. Cobrar el boleto de ornato según la tarifa establecida. Extender el carnet de Cédula debidamente numerado y el recibo respectivo, a nombre del interesado. Recoger el boleto de control.
3	Registro de Vecindad	9 10 11 12 13	Solicitar el carnet de cédula y el boleto de ornato. Llenar el carné de cédula, con los datos consignados en el libro, haciendo constar que es reposición de la misma. Solicitar al interesado firme el carné de cédula. Firmar el carné de cédula. Enviar el carné a secretaría.
4	Secretaría Municipal	14 15	Revisar los datos consignados en el carné de cédula y firmarlo. Enviar a Alcaldía Municipal.
5	Alcaldía Municipal	16 17	Revisar los datos consignados en el carné de cédula y firmarlo. Enviar a Registro de Vecindad.
5	Oficial III Registro de Vecindad	18	Entregar al interesado la Cédula de Vecindad.

## 4. REGLAMENTACION INTERNA

### 4.1 Introducción.

Este capítulo analiza tres áreas fundamentales del manejo de recursos humanos. La primera parte se refiere a la selección del personal: el reclutamiento de los candidatos, la obtención de la información relevante acerca del puesto y de los candidatos al mismo, la aplicación de las reglas de decisión apropiadas para elegir a aquéllos a quienes se ofrecerá el trabajo; la segunda parte se refiere a la evaluación del desempeño del trabajo individual que, por lo general, se conoce como Evaluación del Desempeño.

También se determinan los ajustes salariales que se realizarán, como producto de la reorganización y de la evaluación constante del personal.

Como complemento está la reglamentación que conducirá a la realización de las actividades internas dentro de un ambiente de respeto y comunicación. El Reglamento Interno dicta las reglas, procedimientos y normas que rigen al personal de la Municipalidad, así como las normas disciplinarias que se tomarán en caso de infringirlo.

### 4.2 Procedimiento para la selección de personal por el método de Oposición.

#### 4.2.1 ¿Qué es selección por oposición ?

Es el proceso que permite la búsqueda y elección de una persona interesada en ocupar un puesto, de un grupo de candidatos, contrastando las aptitudes y conocimientos de los mismos y seleccionando a aquella que logre la mejor validación. Es un procedimiento que debe estar definido, autorizado y plenamente divulgado. Además debe ser sencillo, imparcial y dinámico, para que sea reconocido y aceptado por todos los participantes y la institución que lo utiliza.

#### 4.2.2 Carrera administrativa.

El procedimiento de selección de personal por oposición será aplicado para nombrar titulares en aquellos puestos de trabajo que pertenezcan a la carrera administrativa, según el Código Municipal. En la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán los puestos de carrera administrativa están definidos en el Reglamento Interno de la misma.

Para cubrir las vacantes en los puestos de confianza se debe proceder conforme a la Ley de Servicio Civil Municipal, Código Municipal y Reglamento Interno de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.

#### 4.2.3 Requisitos para optar.

Para poder participar en el proceso de selección, para optar a una plaza de trabajo, es necesario cumplir con lo siguiente:

- a. Llenar formulario de solicitud de empleo y proporcionar toda la información que se solicite.
- b. Presentar cédula de vecindad o certificación de partida de nacimiento, en caso de ser menor de edad.
- c. Presentar el curriculum vitae, así como las referencias y constancias necesarias.
- d. Satisfacer los requisitos mínimos de preparación y experiencia contenidos en el manual de puestos, así como también las normas contenidas en el Reglamento Interno Municipal.
- e. Podrán participar en el procedimiento de selección por oposición los empleados municipales que deseen ascender posiciones o cambiar de departamento, sin que sea necesario abandonar el puesto que ocupa actualmente, durante el proceso.

#### 4.2.4 Procedimiento de selección.

- a. Declaración de vacante

El Alcalde Municipal, por medio de el Secretario deberá declarar vacante el puesto en cuestión, por cualquiera de las siguientes causas: despido, ascenso, renuncia o por ser de reciente creación. Levantando el acta correspondiente.

El Alcalde Municipal emitirá, por medio del Secretario, la convocatoria indicando claramente en la misma lo siguiente:

1. Información de la plaza: nombre, unidad administrativa, salario, atribuciones.
  2. Requisitos mínimos para optar al procedimiento de selección.
  3. Etapas del proceso de selección.
  4. Lugar, fecha y hora para entregar la documentación y realización del evento:
- La Convocatoria debe publicarse, al menos, ocho días antes de la realización del evento, en lugares visibles para trabajadores y usuarios de los servicios de la Municipalidad.

b. Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de los posibles interesados en buscar un trabajo. La implantación de los procedimientos de reclutamiento puede tener un impacto importante en los logros de la organización.

1. Búsqueda interna vrs. externa.

Cubrir un puesto con personas que ya trabajan en la Municipalidad probablemente ayudará a crear o mantener un clima organizacional favorable. Tiene como ventajas, el reclutamiento interno, que la persona se familiariza con las políticas, normas y costumbre de la organización. Pero también, traer nuevos estilos y puntos de vista a través del reclutamiento externo puede fortalecer la institución.

Debe considerarse, en este caso, la búsqueda de candidatos al puesto dentro de la Municipalidad y si no existieran candidatos, recurrir al reclutamiento externo.

2. Alta especialización.

Para cubrir puestos de nivel profesional, se deben enviar solicitudes a los Colegios Profesionales respectivos, donde se encontrará personal altamente calificado para los puestos.

c. Selección.

La decisión de selección incluye la elección de algunas personas y el rechazo de otras que están interesadas en el trabajo, también puede ocasionar un aumento de salario o una mejor posición profesional.

Los procedimientos de selección que se utilizan se definen a continuación:

1. Información biográfica del solicitante.

La información acerca de los conocimientos y experiencias laborales de los solicitantes se obtiene por medio del curriculum vitae que presentan y al llenar la solicitud de empleo que proporciona la Municipalidad.

No toda la información que ellos proporcionan es exacta, por lo que se debe de verificar su educación y experiencia laboral por medio de los centros educativos y jefes anteriores.

Es posible asignar valores numéricos a las respuestas de la solicitud y obtener un resultado general que represente el valor relativo de la educación y la experiencia.



2. Cartas de recomendación.

Es muy común solicitar cartas de recomendación y otra información proveniente de personas de la comunidad que conocen al aspirante al puesto, aunque es muy difícil evaluarlas, sirve como referencia de sus relaciones ciudadanas.

3. Pruebas.

En una prueba, se presenta al candidato al puesto un cuestionario, se califican las respuestas y se obtiene el resultado. Por lo general, los candidatos que obtengan resultados más o menos altos se consideran adecuados para el trabajo. Los exámenes deben elegirse o elaborarse de una manera cuidadosa para que las preguntas sean apropiadas a las funciones del puesto.

La mayoría de los exámenes se diseñan para medir la habilidad, el temperamento o los intereses. Las pruebas de habilidad miden el desempeño máximo del concursante, las de temperamento están diseñadas para estimar los hábitos y la personalidad. Los exámenes de intereses conocen la orientación vocacional y las metas profesionales de la persona.

Los tests deben de contener, al menos, cada uno de los siguientes factores:

- Preguntas de conocimientos generales.
- Preguntas de razonamiento cuantitativo.
- Preguntas sobre habilidades en la oficina.
- Preguntas sobre intereses profesionales.
- Preguntas sobre los hábitos y temperamento.

4. Entrevistas.

La entrevista es un procedimiento de selección casi universal, es obvio que es más fácil obtener información sobre una persona al conversar con ella; pero desafortunadamente, mal orientada una entrevista puede ser poco útil al proceso de selección. Sin embargo, siguiendo ciertos parámetros, es posible hacer efectiva una entrevista, éstos son:

- Estandarizar la entrevista, es decir, especificar lo que el entrevistador debe preguntar y los aspectos que va a calificar.
- Remarcar el trabajo, la entrevista debe aspirar a descubrir que tan bien se desempeña el aspirante en el trabajo específico.
- Llevar un registro de la entrevista, el entrevistador debe tomar notas y usarlas para

emitir sus juicios sobre el aspirante.

- Emitir juicios múltiples, el entrevistador no debe determinar la conveniencia del candidato en base a un juicio general, sino debe proporcionar juicios acerca de los principales factores que fueron evaluados.

La entrevista, en la Municipalidad de San Agustín, debe realizarla el jefe del Departamento al que pertenezca la vacante, cumpliendo los aspectos citados anteriormente.

#### 5. Decisión.

En cada procedimiento de selección, se debe generar un resultado, de preferencia numérico, que represente a cada candidato. Seguidamente se debe generar una estrategia de decisión para determinar la forma como se usarán los resultados y decidir a cuál candidato se ofrecerá el trabajo.

Existen varios tipos de estrategias, siendo estos: decisiones subjetivas, limitación múltiple, suma ponderada y estrategias mezcladas. Para el presente caso, la Municipalidad de San Agustín, se utilizará la estrategia de suma ponderada, debido a que es poco subjetiva, fácil de medir y permite culminar el proceso a todos los candidatos en igualdad de condiciones.

Estrategia de suma ponderada.

Este método permite obtener un resultado final para cada candidato, compuesto por los resultados de cada etapa y su respectiva ponderación, así:

$$RT = \sum (E * P)$$

donde RT es el resultado final, obtenido de las sumas de los resultados parciales (Rn), E es el valor obtenido en la etapa de selección y P es la ponderación o coeficiente asignado previamente a cada fase y n es el número de etapas realizadas.

En este método se hace necesario asignar las ponderaciones a cada una de las etapas, según la importancia y objetividad que cada una de ellas aporte al proceso. Así, tenemos las asignaciones a cada etapa del presente proceso:

No	Etapa	Pondera (P)	Result. (E)	Total (P*E)
1	Curriculum v. Solicitud	25	E1	R1
2	Cartas de recomendación	10	E2	R2
3	Pruebas escritas	40	E3	R3
4	Entrevista	25	E4	R4
	Suma total:	100		RT

El proceso de elección será coordinado en todas sus etapas por el Comité de Selección, quien será el que tomará la decisión final.

El candidato que obtenga el resultado total (RT) más alto será el ganador del proceso de selección y le será adjudicado el cargo.

#### 4.2.5 Comité de selección.

El comité de selección es el ente responsable del procedimiento de selección por oposición y estará integrado así:

- El Alcalde Municipal, quien lo preside.
- El Secretario Municipal.
- El Tesorero Municipal.

Es deber de los miembros de este comité cumplir con todos los pasos estipulados en el presente procedimiento. Son los responsables de la elaboración y administración de las pruebas y el Secretario Municipal está obligado a organizar un archivo con la documentación obtenida en cada proceso.

Toda la información contenida en dicho archivo es confidencial.

#### 4.2.6 Inventario de recursos humanos

Los expedientes de los participantes que ocuparon el segundo y tercer lugar en el proceso de selección, pasarán a formar parte del Inventario de Recursos Humanos de la Municipalidad, dichas personas tendrán prioridad para optar, sin oposición, a un puesto municipal en los siguientes casos:

- a. Para cubrir el período de vacaciones de empleados administrativos.
- b. En los períodos de pre y post-natal de las empleadas municipales.
- c. Contratación temporal de empleados, en casos de emergencia, decretados por el Consejo Municipal.
- d. Contratación por medio del sistema de planilla.
- e. Para cubrir licencias de empleados municipales, por un período no mayor de dos meses.

#### **4.2.7 Procedimiento de adjudicación**

Concluido el proceso de selección de personal, deberá informarse a los participantes sobre la decisión tomada.

La Secretaría deberá citar a la persona seleccionada y el Alcalde procederá a informarle sobre los aspectos generales del puesto y de la Municipalidad, precediéndose a realizar el contrato laboral. La persona queda bajo un período de prueba de tres meses.

### **4.3 Evaluación del desempeño**

#### **4.3.1 ¿Qué es evaluación del desempeño ?**

También llamado valoración del trabajo, es un instrumento técnico que determina los alcances logrados por el empleado en la ejecución de sus atribuciones y su desenvolvimiento dentro del ambiente de trabajo.

La evaluación del desempeño del trabajo individual, por lo general, está a cargo del supervisor o del jefe inmediato superior.

Ocasionalmente, las valoraciones se realizan a través de especialistas técnicos, grupos de evaluadores e incluso de los mismos empleados. Es posible, y deseable, evaluar el desempeño de equipos de trabajo que realizan actividades similares, pero son difíciles de evaluar debido a que los sistemas de remuneración se enfocan en forma individual.

##### **4.3.1.1 Propósitos de la valoración del desempeño**

Los dos principales propósitos de la valoración del desempeño del trabajo individual son:

- Proporcionar la información a la autoridad superior como una base de las decisiones relacionadas con el incremento de sueldo, los ascensos, los descensos, con la asignación a cursos de capacitación y otras acciones de la administración de personal.
- Ayudar a que el funcionario y el jefe inmediato superior definan una estrategia para mejorar el desempeño del empleado.

#### **4.3.2 Métodos de evaluación**

Existe una gran variedad de métodos de valoración del desempeño. Sin embargo hay cuatro sistemas que son los más utilizados. En muchos casos se hace necesario aplicar más de un método.

##### **4.3.2.1 Medidas de producción**

Una medida de producción cuantifica los resultados del trabajo. Puede medirse la cantidad de producción o la calidad de la misma, aunque normalmente se miden ambas. Sin embargo, este tipo de medición puede resultar injusta para empleados con actividades difíciles de realizar o ambientes de trabajos adversos. Una medida de producción, por sí sola, rara vez es suficiente, ya que la manera como se realiza la actividad es, por lo general, tan importante como el resultado de la misma.

##### **4.3.2.2 Desempeño conductual**

Es un registro de las actividades relevantes del trabajo o del comportamiento del individuo. En vez de enfocarse los resultados del empleado, dicha medida se interesa en el proceso por medio del cual se logran los resultados. La técnica de incidente decisivo, una de las más utilizadas, consiste en realizar un reporte de un incidente que un observador competente considera como un ejemplo de comportamiento eficaz o ineficaz. De esa manera se desechan los desempeños rutinarios y se analizan los comportamientos bajo presión y en situaciones difíciles.

##### **4.3.2.3 Escalas de clasificación**

En este método se considera dos o más aspectos que sean descriptivos del puesto y que tengan determinación en la ejecución de las actividades.

Luego se evalúan los distintos aspectos, por medio de preguntas directas, colocándoles escalas para ubicar los méritos del empleado en dichos aspectos, debiéndose definir anticipadamente los valores numéricos de cada escala de

clasificación, los cuales no aparecen en la prueba.

Finalizada la evaluación del empleado se procederá a encontrar el resultado sumando los resultados de cada pregunta evaluada.

Normalmente la autoridad ejecutiva definirá el valor sobre el cual se declara aprobado el desempeño del empleado y, en algunos casos, el empleado define antes de la evaluación dicho valor.

Como ejemplo, se da la siguiente lista de verificación: con dos tipos de escalas de ubicación y definidos, a manera de ilustración, entre paréntesis, el valor de cada escala :

a. Mantiene al día los estados de cuenta:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
(2) \_\_\_\_\_ (0)

b. Su desempeño en el manejo numérico es:

(0) Insatisfactorio \_\_\_\_\_  
(1) Deficiente \_\_\_\_\_  
(2) Regular \_\_\_\_\_  
(3) Bueno \_\_\_\_\_  
(4) Excelente \_\_\_\_\_

#### 4.3.2.4 Impulsos externos

En muchos casos las empresas utilizan la información que proporciona las recomendaciones o quejas brindadas por los clientes o proveedores, sin embargo es un método subjetivo, solamente utilizable en donde exista una cultura sobre la calidad de los servicios o productos.

#### 4.4.3 Procedimiento de medición y evaluación

Un buen procedimiento para la valoración del desempeño se debe caracterizar por varias cualidades, siendo éstas:

- Apropiado.  
El sistema de valoración del trabajo y cada una de sus partes debe medir aspectos concernientes al puesto y a la organización.
- Alcance.  
El sistema tendrá mucha mayor efectividad si tiene un mayor alcance, para lograr esto se deben de cubrir la mayor parte de los aspectos de la situación de la actividad.
- Poder discriminante.

Un buen sistema de valoración debe otorgar una valoración diferente a cada empleado. Si varios empleados obtienen la misma valoración, el sistema no es efectivo, debido a que el desempeño y las actividades de cada empleado son diferentes.

- **Confiabilidad.**

Esto significa que, en alto grado, los resultados de la valoración están libres de error, por supuesto la confiabilidad perfecta no existe, pero mientras más confianza se tenga en un sistema o método, mayor aceptación tendrá.

- **Aceptación.**

Todos los cuadros de la organización deben de aceptar el sistema de valoración como una manera razonable y justa de medir el mérito en el desempeño del trabajo.

- **Justicia.**

Todos los empleados deben de tener la misma oportunidad de recibir una valoración alta, media o baja, si así lo amerita la situación. Debe estar libre de prejuicios y discriminaciones.

- **Utilidad.**

El sistema de valoración del desempeño debe de estimular a que el empleado reciba mayor información sobre su desempeño. Debe ayudar al empleado y a su jefe a una planificación para mejorar su desempeño en la próxima valoración.

#### 4.3.3.1 Evaluación

Dentro de la organización laboral de la Municipalidad no se ha realizado, al menos, en los últimos cincuenta años, una evaluación del desempeño individual o grupal de los empleados, justificación importante para efectuarla; pero también indicador de que existirán aspectos negativos que la dificulten, como resistencia al cambio, poca cooperación, insatisfacción con el resultado, etc. También existirán aspectos positivos, tales como: deseos de mejorar, lograr mejores salarios, lograr ascensos, etc.

Ambos aspectos se consideraron al definirse el método que en este caso se va a utilizar, siendo éste, Escalas de Clasificación, debido a que es descriptivo del puesto, fácil de medir y otorga resultados numéricos fáciles de comprender.

El proceso para la evaluación cumplirá con los siguientes pasos:

- **Definición de los puestos a evaluar.**

Todos los puestos administrativos de carrera, de la Municipalidad, están afectos al proceso de evaluación del desempeño.

- Clasificación.

Debido a la afinidad de actividades de ciertos puestos, las pruebas para evaluar se podrán elaborar de igual forma, para cada uno de los grupos de puestos definidos, así:

1. - Oficial I, Registro Civil,  
- Oficial II, Información,  
- Oficial III, Registro de Vecindad,  
- Oficial IV, Bodega Municipal.
2. - Oficial I de Tesorería,  
- Oficial II de Tesorería.
3. - Fontanero I,  
- Fontanero II.
4. - Policía municipal,  
- Barredor municipal,  
- Jardinero municipal.

- Administración.

La evaluación del desempeño, en la Municipalidad de San Agustín, se administrará de la siguiente manera:

1. Se evaluará al personal en forma individual, sobre el cargo que desempeña actualmente.
2. La evaluación del desempeño se realizará en forma semestral, en los meses de noviembre y mayo, en fechas definidas por el Alcalde Municipal.
3. El responsable de realizar la evaluación del empleado es el jefe del departamento al que pertenece, quien llenará la prueba elaborada.
4. Se evaluará por medio de cuestionario escrito, utilizando el método Escalas de Clasificación. El Secretario Municipal elaborará las pruebas y definirá los valores de cada tipo de escala de evaluación utilizado.  
El jefe del departamento deberá llenar la forma de evaluación.
5. Las pruebas serán calificadas por el Secretario Municipal, en base a los criterios y valores de las escalas de evaluación.
6. Los resultados de la evaluación serán entregados al Alcalde Municipal, a más tardar un mes después de realizada la prueba.



7. El Alcalde Municipal, discutirá junto con los Jefes de Departamento los resultados del estudio y tomará las decisiones de aumentos de salarios, ascensos o descensos, capacitación y medidas para mejorar el desempeño del evaluado.

#### 4.3.4 La estructura salarial.

Debido a que la Administración Municipal fue sometida a una reorganización, en la cual se redefinieron funciones, atribuciones y responsabilidades, así como se crearon nuevos puestos, la actual estructura de salarios no es congruente con la realidad laboral y por lo tanto, injusta, causando insatisfacción y malestar dentro del ambiente laboral.

Además, existiendo ahora un procedimiento para medir el desempeño individual del empleado, es necesario estimular el buen desempeño, con una estructura salarial que incentive el mismo.

Lo ideal es que se pague a los empleados de acuerdo con las características del trabajo que realicen y con el peso que éste tenga, en relación con los demás puestos de la organización.

Establecer valores para los puestos y diferenciales de pago internos, es uno de los retos más importantes a resolver, para poder dar por concluida la reorganización de la Administración Municipal.

Existen muchas maneras y métodos de realizar una estructura de salarios, la cual debe realizarse sobre una base científica y comprobada. Un factor determinante para que el método tenga éxito, es la constante información y entendimiento entre los empleados y la administración sobre la forma como funciona la estructura de pagos.

##### 4.3.4.1 Evaluación de puestos

El primer paso para definir una nueva administración salarial, lo constituye el análisis de puestos. Este es un proceso formal por medio del cual la organización determina el valor relativo de los puestos de que se compone, con el objeto de definir una estructura de sueldos.

Para evaluar los puestos se necesita hacer un análisis y descripción del mismo, dicha información está contenida en el Manual de Puestos, capítulo 3 de éste Manual.

En base a dicha información se encuentra la clasificación de los puestos y se agrupan por jerarquía de grados. En éste punto se puede plantear un pago mínimo y máximo para cada grado y la determinación del sueldo final será definida, dentro del rango establecido, por factores como experiencia y desempeño.

Que quede claro que, para la determinación de los rangos de salario, se analiza el puesto, no a la persona que lo ocupa. Mientras que, para la definición del salario final, se consideran aspectos relativos a la persona que ocupa el puesto.

- Análisis.

El análisis de los puestos se realizó por medio del método híbrido de Jerarquización Simple por Factores, el cual se realiza a nivel de departamento, considerando cuatro factores: habilidad, responsabilidad, esfuerzo mental o físico, condiciones de puesto. En base a los aspectos definidos en el Manual de puestos, los cargo se jerarquizaron así:

a) Secretaría Municipal:

- Secretario Municipal,
- Oficial I,
- Oficial III,
- Oficial IV,
- Oficial II.

b) Tesorería Municipal:

- Tesorero Municipal,
- Oficial I de Tesorería,
- Oficial II de Tesorería,
- Fontanero I,
- Fontanero II.

c) Servicios Municipales:

- Policía Municipal,
- Jardinero Municipal,
- Barredor Municipal.

Una vez jerarquizados lo puestos por departamento, el siguiente paso es obtener un solo conjunto de jerarquizaciones, comparando, los puestos de igual nivel y diferente departamento, así:

Nivel	Secretaría	Tesorería	Servicios
1	Secretario	Tesorero	
2	Oficial I Oficial III	Oficial I Oficial II	
3	Oficial II Oficial IV		
4		Fontanero I Fontanero II	
5			Policia M. Jardinero M. Barredor M.

Así, se obtienen cinco niveles o grados de jerarquía. Cada uno de los diferentes grados tendrá distintos rangos de salario, los cuales fueron definidos, en base al presupuesto de la Municipalidad y restricciones legales, de la siguiente manera:

Nivel	Salario Mínimo	Salario Máximo
1	Q 2000.00	Q 2300.00
2	Q 1600.00	Q 1800.00
3	Q 1200.00	Q 1400.00
4	Q 800.00	Q 1000.00
5	Q 600.00	Q 700.00

#### 4.3.4.2 Ajustes salariales

El sueldo de los empleados puede cambiar de muchas maneras. Podrá haber aumentos a causa de un ascenso o transferencia de departamento, de mejoras en el rendimiento o por la experiencia el puesto. Así también el salario puede disminuir debido a degradaciones, suspensión de servicios o bajo rendimiento. Los sueldos pueden cambiar, también, a causa de ajustes generales.

- Ajustes salariales.

Los aumentos de salario a los empleados de la Municipalidad de San Agustín son decretados por el Consejo Municipal, de acuerdo a la situación económica de la misma. Se recomienda

que para determinar el porcentaje a aumentar se compare con el índice anual de inflación, para que mantengan o mejoren el nivel de vida de los empleados.

Es muy importante que, al realizar los ajustes generales, se respete la jerarquía definida anteriormente.

- Incrementos por mejora del desempeño.

La administración de aumentos individuales basados en el mérito será fundamentada por la evaluación del desempeño. Se determinará una cantidad a aumentar cada vez que se realice la evaluación del desempeño y los empleados cuyo desempeño pueda calificarse apenas de satisfactorio, no tendrá ningún aumento. Los empleados con expedientes de desempeño excepcional, obtendrán la cantidad total definida. Los desempeños que se encuentren en algún punto intermedio, recibirán proporcionalmente su aumento.

- Ajustes por experiencia.

Toda institución determina premiar la experiencia de sus laborantes, concediéndolos aumentos de salario cada cierto tiempo. En muchos casos, consideran la experiencia externa, es decir, toman en cuenta los años laborados en puestos similares anteriormente en otra empresa, y la interna, que son los años que tenga de laborar dentro de la institución. La Municipalidad de San Agustín solamente podrá considerar el tiempo que la persona tenga de laborar, en forma presupuestada, dentro de la misma.

El ajuste salarial determinado, por experiencia, consistirá en un aumento del 8 % por cada año de servicio, sobre el salario nominal del empleado municipal.

Este ajuste no tendrá carácter retroactivo y el tiempo se contará a partir de junio de 1976.

Los sueldos deben mantenerse dentro de los rangos establecidos para cada categoría, y no deben sobrepasar al máximo. Cuando una buena cantidad de empleados reciban el máximo de cada rango, será necesario determinar una nueva tabla de ajustes.

#### 4.4 Reglamento interno

Título I  
Capítulo Único  
Disposiciones generales

Artículo 1: Propósito. El presente reglamento desarrolla las normas que regulan las relaciones entre La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán y sus trabajadores, para contribuir a lograr la eficiencia de la administración municipal.

Artículo 2: Base legal. Este reglamento desarrolla las normas relativas a la administración de personal, contenidas en el Código Municipal y la Ley de Servicio Municipal.

Título II  
Organización administrativa

Capítulo I  
Autoridades y órganos ejecutores

Artículo 3: Autoridad superior. La Corporación Municipal es la autoridad superior de la Municipalidad y en consecuencia le corresponde la iniciativa, decisión y ejecución de los asuntos municipales. Para efectos de administración de personal deberá observar lo establecido en los artículos 17, 18 y 19 de la Ley de Servicio Municipal y los artículos 61 inciso "e", 75 segundo y tercer párrafo, y 79 del Código Municipal.

Artículo 4: Autoridad ejecutiva. El Alcalde es la máxima autoridad administrativa para la aplicación de las normas del presente reglamento.

Artículo 5: Organos ejecutoreses. Los órganos ejecutores responsables de cumplir y hacer que se cumpla el presente Reglamento son:

- a) El Alcalde Municipal.
- b) El Secretario Municipal.

Capítulo II  
Administración de personal

Artículo 6: Deberes y atribuciones del alcalde. Además de las que le asigna la Ley de Servicio Civil y el Código Municipal, corresponden al Alcalde las siguientes:

- a) Requerir al Secretario de la Municipalidad utilizar el procedimiento de Selección por Oposición, para llenar cualquier vacante que se produzca en la categoría de carrera.
- b) Requerir al Secretario de la Municipalidad la nómina de candidatos elegibles, para llenar cualquier vacante que se produzca en la categoría de confianza o de libre nombramiento o remoción, a efecto de presentar la terna correspondiente, para que la Corporación Municipal efectúe el nombramiento de los funcionarios que le competan.

Artículo 7: Deberes y atribuciones del secretario. Además de las que le asigna el Código Municipal, corresponde al Secretario las siguientes:

- a) Efectuar el trámite de expedientes y/o resoluciones para la realización de nombramientos, ascensos, traslados, permutas y evaluación del desempeño.
- b) Presentar a consideración del Alcalde, para su aprobación, la documentación relativa a las acciones mencionadas en el inciso anterior, y la vinculada a acciones disciplinarias y de despido.

Artículo 8: Disciplina. Los funcionarios que ejerzan actividades de dirección, coordinación o supervisión en las dependencias de la Municipalidad, serán responsables de la disciplina de los trabajadores a su cargo, para el efecto tendrán autoridad sobre los mismos y sus actuaciones, en esta materia, las coordinarán con el Secretario Municipal.

### Título III Clasificación

#### Capítulo I Clasificación del servicio municipal

Artículo 9: Categorías. De conformidad con lo establecido en el artículo 18 de la Ley de Servicio Municipal, los puestos al servicio de las municipalidades se dividen en las categorías siguientes:

- a) De confianza o de libre nombramiento o remoción.
- b) De carrera.

Artículo 10: Categoría de confianza. Deberán ser ubicados en esta categoría los puestos de:

- a) Registrador Civil
- b) Secretario Municipal
- c) Tesorero Municipal

Artículo 11: Categoría de carrera. Los puestos de carrera son aquellos que no se encuentran comprendidos en el artículo anterior, ni en el artículo 19 de la Ley de Servicio Municipal, en consecuencia están sujetos a todas las disposiciones contenidas en dicha ley y el presente reglamento.

#### Capítulo II Clasificación de puestos

Artículo 12: Sistema de clasificación. La Municipalidad aplicará el sistema de clasificación de puestos en el servicio municipal, en todos los instrumentos técnicos y legales, elaborados por la Municipalidad o la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las municipalidades.

Título IV  
Integración de personal

Capítulo I  
Ingreso a la categoría de carrera

Artículo 14: Condiciones para el ingreso. Además de los requisitos establecidos en el artículo 26 de la ley de Servicio Municipal, para ingresar a la categoría de Carrera se requiere:

- a) Llenar el formulario de solicitud de empleo y proporcionar toda la información que se le solicite.
- b) Presentar cédula de vecindad o certificación de partida de nacimiento, así como las referencias y constancias que le sean requeridas.
- c) Satisfacer los requisitos mínimos de preparación y experiencia contenidos en el manual de especificaciones de puestos.

Artículo 15: Confidencialidad. La información que proporcionen los aspirantes a desempeñar puestos en la Municipalidad, es confidencial y para uso exclusivo de la misma.

Capítulo II  
Exámenes

Artículo 16: Competencia. Corresponde al Secretario Municipal la organización, dirección y ejecución de las pruebas de ingreso y ascensos, así como todo lo relativo al proceso de reclutamiento, selección, evaluación y movimiento de personal.

Para los efectos del presente artículo se deberá proporcionar al secretario la capacitación necesaria, para poder utilizar el procedimiento de Selección por Oposición y Evaluación del Desempeño.

Artículo 17: Convocatoria. Al surgir una vacante, el Alcalde a través del Secretario, efectuará la convocatoria correspondiente, indicando las especificaciones del puesto (según el manual de puestos vigente), el procedimiento de selección, así como el lugar, fecha y hora de realización del evento.

La convocatoria deberá realizarse ocho días antes de la realización del evento. El documento que contenga la convocatoria deberá ubicarse en lugares visibles para trabajadores y usuarios de los servicios de la municipalidad.

Artículo 18: Registros. El Secretario de la Municipalidad organizará y mantendrá actualizados los registros de los

candidatos que hayan sido aprobados y declarados elegibles para ocupar los diferentes cargos (Banco de Recursos Humanos). La condición de elegible se adquiere al cumplir con los requisitos mínimos establecidos en el manual de puestos y de acuerdo con lo establecido en el artículo 31 de la Ley de Servicio Municipal.

### Capítulo III Nombramiento y contrato

Artículo 19: Autoridad nominadora. Salvo en los casos que determina la Ley de Servicio Civil Municipal y el Código Municipal, corresponde al Alcalde efectuar los nombramientos, así como aprobar y suscribir los contratos de trabajo.

Artículo 20: Nombramientos y contratos. Los nombramientos y contratos individuales de trabajo, expresarán como mínimo: Nombres y apellidos completos del designado; partida el presupuesto; título y salario del puesto que ocupará y dependencia de la municipalidad a la que pertenece. El nombramiento o contrato surtirá efecto a partir de la fecha de toma de posesión.

Artículo 21. Nombramientos provisionales. Cuando a un trabajador municipal se le nombre en forma provisional para ocupar un puesto por ausencia del titular, no adquiere ningún derecho adicional, salvo que el período de nombramiento sea de tres meses o más, en este caso se le dará derecho a cobrar el salario asignado a dicho puesto, si éste fuera mayor al del puesto del cual es titular.

Artículo 22. Toma de posesión. Las personas nombradas o contratadas deben tomar posesión el primero o décimo sexto día del mes, salvo que la naturaleza del cargo o las condiciones del servicio requieran la toma de posesión inmediata.

Artículo 23: Remuneración. Los sueldos o salarios se devengarán desde el día de la toma de posesión hasta la fecha de entrega.

Artículo 24: Prohibiciones en los nombramientos. No podrán ser nombrados para un puesto del servicio de carrera, los parientes del Alcalde, de los Síndicos o Concejales, dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

### Capítulo IV Período de prueba

Artículo 25: Objeto. El período de prueba tiene por objeto comprobar la idoneidad y eficacia de la persona en el desempeño de sus atribuciones y el cumplimiento de las obligaciones del puesto para el que fue desempeñado.



Artículo 26: Duración. El periodo de prueba tendrá una duración de tres meses, contados a partir de la fecha de toma de posesión.

Artículo 27: Informes parciales. Al cumplirse treinta y sesenta días después de la toma de posesión de la persona sujeto a periodo de prueba, el jefe inmediato deberá presentar un informe parcial por escrito al Alcalde, en el que incluirá sus apreciaciones sobre la adaptación y desenvolvimiento del empleado.

Artículo 28: Informe final de evaluación. Ocho días antes de concluir el periodo de prueba, el jefe inmediato del trabajador sujeto al periodo de prueba, presentará un informe final por escrito al Alcalde en el que incluirá sus apreciaciones sobre su desenvolvimiento. En dicho informe deberá concluir sobre la aprobación o desaprobación del empleado durante el periodo de prueba.

Artículo 29: Facultad de despido durante el periodo de prueba. Los informes parciales presentados por el jefe inmediato del trabajador en periodo de prueba, constituirán la base fundamental para dar por terminada la relación laboral, si el rendimiento no es satisfactorio, sin responsabilidad de la Municipalidad. En caso de ascenso, queda el derecho del trabajador a ser restituido en su puesto anterior si fuere separado del nuevo puesto, durante el periodo de prueba, por razones que no constituyan causal de despido.

#### Capítulo V Ascensos, permutas y traslados.

Artículo 30: Nulidad. Son nulos todos los ascensos, permutas y traslados que no satisfagan lo establecido en los artículos 41, 42, 43 de la Ley de Servicio Municipal y que no tengan la autorización de la autoridad nominadora.

Artículo 31: Mejoramiento del servicio. Se determinará que un traslado mejorará la prestación de un servicio cuando, además de presentarse las razones indicadas en el artículo 43 de la Ley de Servicio Municipal, se reúnan las siguientes características:

- a) Que el resultado de la evaluación de desempeño, reporte niveles bajos de rendimiento de los trabajadores sujetos a traslado.
- b) Que los trabajadores trasladados satisfagan los requerimientos mínimos del puesto que ocuparán, su anterior evaluación del desempeño sea satisfactoria.

Título V  
Derechos, obligaciones y prohibiciones

Capítulo I  
Derechos

Artículo 32: Vacaciones. Para efectos de lo establecido en el artículo 44 literal "b" de la Ley de Servicio Municipal, se definen como labores de índole especial, las desarrolladas por los trabajadores que ocupen los puestos de: Secretario, Tesorero y Policía municipal.

Artículo 33. Aguinaldo. Además de lo establecido en el artículo 44 literal "f" de la Ley de Servicio Municipal, a los trabajadores que no hayan completado un año de servicio, el aguinaldo se les pagará en forma proporcional al tiempo laborado.

Artículo 34: Gastos de funerales. El monto establecido en la literal "n" del artículo 44 de la Ley de Servicio Municipal, será entregado únicamente a la persona que compruebe haber efectuado los gastos de inhumación del trabajador fallecido.

Capítulo II  
Obligaciones

Artículo 35: De los trabajadores. Además de las establecidas en la ley del Servicio Municipal y otras leyes aplicables, son obligaciones de los trabajadores municipales las siguientes:

- a) Cumplir y velar porque se cumplan este Reglamento y demás disposiciones emitidas por esta Municipalidad.
- b) Cumplir con las atribuciones contenidas en el Manual de Puestos y con lo contenido en el Manual de Procedimientos.
- c) Cumplir con exactitud con los horarios de las jornadas de trabajo que le corresponda; en caso de demora en el horario de entrada o inasistencia a sus labores debe informar a su jefe inmediato sobre las razones justificadas, dentro de la jornada de trabajo correspondiente o al día siguiente, según el caso, para que tome las medidas pertinentes.
- d) Dar aviso previo por escrito al jefe inmediato de su deseo de dar por terminada su relación laboral con la Municipalidad, al menos quince días antes de presentarla renuncia.

### Capítulo III Prohibiciones

Artículo 36: Prohibiciones. Además de las establecidas en la ley de Servicio Municipal y otras leyes aplicables está prohibido a los trabajadores municipales:

- a) Suspender o abandonar sus labores sin causa justificada y sin la debida autorización de su jefe inmediato superior.
- b) Asistir al trabajo o trabajar en estado de ebriedad, o bajo los efectos de estrúpefacientes.
- c) Almacenar o consumir bebidas alcohólicas dentro de las oficinas administrativas de la municipalidad, en horas hábiles o inhábiles.
- d) Portar armas de cualquier clase dentro de las instalaciones de la Municipalidad, salvo los casos de personal de seguridad, debidamente autorizado.
- e) Utilizar recursos de la Municipalidad, así como emplear el equipo o herramientas que se le hubiese encomendado, en usos que no sean para el servicio de la institución u objeto distinto de aquel al que estén destinados.
- f) Realizar cualquier actividad que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los bienes de la Municipalidad.
- g) Realizar cualquier tipo de trámite particular, en horas hábiles, dentro de las oficinas de la Municipalidad.
- h) La ejecución de hechos y las actuaciones que violen las normas de trabajo de la Municipalidad.

### Título VI Jornadas de trabajo y licencias

#### Capítulo I Jornadas de trabajo

Artículo 37: Jornadas de trabajo: La jornada de trabajo ordinaria establecida en la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán es de lunes a viernes en jornada diurna y mixta, según el tipo de labores desempeñadas. La Jornada de trabajo extraordinaria sólo podrá ser aplicada en casos de exceso de trabajo, previa autorización del Alcalde.

Artículo 38: Horarios de la jornada de trabajo diurna. El horario de trabajo es de las ocho horas a las dieciséis con treinta minutos. Se tiene derecho a una hora para almorzar, pero debe establecer ésta en acuerdo con el jefe inmediato. Todos los empleados, a excepción de los del departamento de Mantenimiento y Servicios, tendrán horario de jornada diurna.

Artículo 39: Horarios de la jornada mixta. Los empleados del Departamento de mantenimiento y servicios, tendrán jornada laboral mixta. Estará comprendida entre las cinco de la mañana y las doce horas con treinta minutos. Tienen derecho a una media hora para desayunar. Debe establecerse ésta, de acuerdo con su jefe inmediato.

Artículo 40: Control de cumplimiento de horarios. Los trabajadores municipales deberán cumplir con el procedimiento establecido, para el control de entrada y salida de labores. Se considera como falta la omisión de esta obligación, calificándola como inasistencia y como falta grave, realizar el procedimiento de registrar de entrada y salida por otra persona.

Artículo 41: Jornada extraordinaria. Las horas de trabajo fuera de los límites de tiempo establecidos en los artículos anteriores, constituyen jornada extraordinaria, la cual deberá ser remunerada o repuesta de conformidad con la legislación vigente.

No se considera como tiempo extraordinario laborado por un trabajador de la Municipalidad, cuando el trabajo que realice corresponda al que deba hacer en jornada ordinaria, o cuando se trate de corregir errores o labores atrasadas.

Artículo 42: Necesidad de laborar en jornada extraordinaria. La jornada extraordinaria tiene carácter de excepción, por lo que la necesidad de realizar trabajos e dicha jornada, dependerá de situaciones especiales o de emergencia calificada por el Alcalde.

## Capítulo II Licencias

Artículo 43: Licencias con goce de sueldo. La Municipalidad concederá licencia con goce de salario, previa calificación del Secretario Municipal y aprobación del Alcalde, en los siguientes casos:

- a) Si el trabajador no estuviese protegido por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en caso comprobado de enfermedad o accidente que le imposibilite asistir al trabajo, el Alcalde concederá licencia por un periodo no mayor de dos meses.

Si la enfermedad o accidente originan incapacidad para laborar por un periodo mayor de dos meses, el Alcalde concederá licencia por seis meses más, sin goce de salario.

La Corporación Municipal decidirá lo pertinente en caso que la incapacidad para laborar exceda el periodo de la licencia sin goce de salario.

- b) Por fallecimiento de los padres, cónyuge o hijos, hasta por un máximo de cinco días hábiles.
- c) Por becas auspiciadas por la Municipalidad. Para el efecto el becario está obligado a firmar un documentos donde se comprometa a continuar prestando sus servicios en la Municipalidad, por lo menos por un periodo que duplique el tiempo de la beca, y en caso de incumplir este compromiso, deberá restituir a la Municipalidad el equivalente al valor de la misma o de los salarios recibidos durante el periodo de la beca, lo cual será definido por el Alcalde.
- d) Hasta un mes por capacitación o adiestramiento, siempre que la solicitud se justifique plenamente.

Artículo 44: Licencia sin goce de sueldo. La Municipalidad, previa calificación del Secretario y aprobación del Alcalde, concederá licencias sin goce de sueldo en casos no previstos en el artículo anterior, hasta por un máximo de dos meses, siempre y cuando el trabajador solicitante tenga un año, como mínimo, de servicios continuos en la Municipalidad. Esta prerrogativa solo podrá concederse nuevamente después de transcurrir otro año de servicios continuos.

Artículo 45: Licencia por gravidez. La trabajadora de la Municipalidad que no estuviese bajo el programa de Maternidad de el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, tendrá derecho a las mismas estipulaciones de dicho Programa, en lo que respecta a los descansos pre y post-natal con goce de sueldo. La comprobación de inicio del periodo de gravidez se hará mediante el certificado que extienda un profesional de la medicina, o por el Director del Centro o Puesto de Salud local; la finalización de la licencia de gravidez se computará mediante el certificado de nacimiento.

Artículo 46: Solicitud de licencia. El trabajador de la Municipalidad que desee obtener una licencia, presentará su solicitud por escrito ante el Secretario Municipal, indicando el motivo, tiempo que necesite y las fechas que comprenderá, adjuntando las pruebas que acrediten la necesidad de la licencia. Las solicitudes deberán presentarse por lo menos con diez días hábiles de anticipación.

Artículo 47: Uso indebido de licencia. En caso que el trabajador haga uso de la licencia para fines distintos a los invocados en su solicitud, le será cancelada la licencia sin perjuicio de la aplicación del régimen disciplinario del presente Reglamento.

## Título VII

### Capítulo Único Régimen de salarios

Artículo 48: Plan de salarios. El Alcalde determinará los salarios para los puestos comprendidos en el servicio de confianza y del servicio de carrera. No obstante la Municipalidad deberá velar por la aplicación de un sistema técnico de Administración de Salarios que garantice el cumplimiento del principio de igual trabajo, prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

Artículo 49 (Transitorio): Promociones salariales. El Alcalde con base en su criterio y las posibilidades financieras de la Municipalidad, determinará el otorgamiento de promociones salariales en tanto entra en vigencia el Plan de Administración de Salarios y se aplica el Instrumento Técnico de Evaluación del Desempeño.

## Título VIII

### Régimen de sanciones y remoción

#### Capítulo I Sanciones

Artículo 50: Faltas leves. Se considera falta leve, a toda infracción que por acción u omisión realice el trabajador por primera vez, contra las disposiciones de la Ley de Servicio Municipal y el presente Reglamento, exceptuando las faltas determinadas como causal de despido. Deberá dejarse constancia por escrito de la misma.

Artículo 51: Suspensión de trabajo sin goce de sueldo. Se aplicará ésta, cuando el trabajador hubiese sido objeto de dos o más amonestaciones escritas (faltas leves) en un mismo mes calendario, haga uso indebido de la licencia, o incurra en faltas graves que no constituyan motivo de despido. La aplicación de este tipo de sanciones corresponden al Alcalde, con base en los informes escritos del Secretario Municipal o a la investigación realizada. Dicha suspensión no podrá ser menor a los tres días hábiles, ni mayor a los treinta días hábiles. Deberá levantarse el acta respectiva.

Artículo 52: Audiencia al interesado. Previamente a imponer la sanción indicada en el artículo anterior, se dará audiencia al trabajador por el término de tres días para que, por escrito ante el Secretario Municipal, exprese los descargos que estime conveniente. Es caso sean justificadas las razones de descargo y previa autorización del Alcalde, se desistirá de la aplicación de la medida disciplinaria.

Artículo 53: Calificación de la falta. Corresponderá al Alcalde la calificación de la falta, para lo cual deberá considerar el grado de intencionalidad, gravedad, repercusión, temeridad, imprudencia, negligencia o impericia en la comisión de la falta, así también deberá considerar los informes escritos que al respecto presente el Secretario Municipal.

## Capítulo II Remoción

Artículo 54: Procedimiento de remoción. Previamente a la remoción del trabajador debe cumplirse el siguiente procedimiento:

- a) Notificar por escrito al trabajador cual es la causa del despido.
- b) Notificado el trabajador, tendrá derecho a ser oído por escrito dentro de los tres días hábiles siguientes a la fecha de notificación, para que aporte las pruebas de descargo que considere convenientes. debiéndose levantar acta ante el Secretario Municipal y el jefe inmediato del trabajador.
- c) Recibidas las pruebas, el Alcalde decidirá la procedencia o improcedencia de la remoción, para el efecto deberá emitirse la resolución correspondiente, la cual debe ser notificada al trabajador, para los efectos consiguientes.

## Título IX Capítulo único Disposiciones finales y transitorias

Artículo 55: Instrumentos técnicos y normas complementarias. Los instrumentos técnicos y las normas complementarias para la administración de personal, indicados en la Ley de Servicio Municipal y este Reglamento deberán ser emitidas y de observancia plena, en un termino que no exceda de un año contado a partir de la fecha de vigencia del presente Reglamento.

Artículo 56: Divulgación del reglamento. Aprobado el presente Reglamento por Acuerdo de la Corporación Municipal, deberá suministrarse impreso a todos los trabajadores de la Municipalidad.

Artículo 57: Derogatoria. Se derogan las disposiciones que se opongan al presente Reglamento.

Artículo 58: Vigencia. El presente Reglamento entrará en vigencia el día siguiente de su publicación en el diario oficial.



## 5. CAPACITACION Y TECNIFICACION

### 5.1 Introducción

El capítulo cinco determina dos aspectos muy importantes que sirven de soporte a la administración de personal.

En la primera sección definimos el manual de capacitación, los aspectos y pasos que se deben de tomar en cuenta para elaborar un programa de capacitación para los empleados municipales, cuando las necesidades de los mismos lo requieran.

En esta sección se definen suficientes aspectos teóricos que servirán de base, para la persona responsable de elaborar los diferentes programas de capacitación dentro de la Municipalidad.

En la segunda sección se define una propuesta de tecnificación de la Municipalidad, con la definición del equipo y soporte técnico necesario para mejorar la prestación de los servicios públicos y facilitar la labor de los empleados municipales.

### 5.2 Manual de capacitación

#### 5.2.1 Aspectos teóricos

La gente cambia, ya sea de forma inconsciente o premeditada. El cambio no planeado es, sin embargo, difícil de llevar a un progreso en los objetivos de la persona o la organización.

Es importante que las organizaciones, de acuerdo con sus empleados, se organicen para un cambio planeado de sus habilidades, conocimientos, hábitos de trabajo, relaciones sociales y actitudes.

Existen varias teorías para lograr dicho cambio, algunas de las más utilizadas se detallan a continuación:

- Refuerzo:

Las personas responden a los estímulos, sean éstos positivos o negativos, de diferente manera. Pero normalmente ante un estímulo positivo responden de manera asertiva. En resumen, un refuerzo es una consecuencia agradable que ocasiona que la persona tienda a repetir la respuesta, o una consecuencia desagradable que tiende a que la persona vuelva a repetir ese tipo de accionar.

- Modelaje:

Muchos programas de capacitación modernos emplean películas para transmitir los modelos de comportamiento correctos. En otros casos se puede usar como modelo un empleado de alta

experiencia, pero se corre el riesgo de copiar los malos hábitos de éste.

- **Práctica activa:**

El aprendizaje se facilita cuando el alumno es activo en vez de pasivo, si la habilidad que se desea aprender incluye movimiento físico, se debe ejecutar el procedimiento tantas veces, hasta que se adquiera habilidad. Si es de razonamiento, se debe practicar con ejemplos prácticos.

Una poderosa herramienta para definir un buen plan de capacitación es el establecimiento de los objetivos del mismo, cuando las personas establecen los objetivos de una manera apropiada, se obtienen resultados.

Los objetivos establecidos de una manera apropiada deben de ser :

- Específicos y medibles.
- Sujetos a una programación en el tiempo.
- Posibles de alcanzar y que ofrezcan un reto.
- Aceptados por el alumno.

Para poder definir los objetivos, el alumno y el encargado de la capacitación deben de tener información precisa sobre su desempeño, porque el alumno puede estar practicando habilidades incorrectas o ineficaces, por lo tanto, aprende las cosas de una manera errónea.

Las capacitación puede llevarse a cabo en diferentes ambientes, siendo éstos:

- **En el salón de clases:**

Es el tipo de capacitación formal, que utiliza un salón parecido al salón de la escuela, permite mayor control y dirección sobre el grupo; pero es un ambiente distinto al del trabajo, lo cual dificulta la transferencia de conocimientos.

- **Ambiente de trabajo simulado:**

Se adecúa un ambiente similar al del trabajo de manera que se sienta dentro del mismo. La desventaja es que es demasiado costoso y existen ambientes difíciles de imitar.

- **En el trabajo:**

Para obtener una transferencia máxima, parece ser que la capacitación debe realizarse en el lugar de trabajo. En algunos casos se dificulta la enseñanza, volviéndola informal, además se obstaculizan las actividades productivas. Al utilizar este método se recomienda hacerlo fuera del horario de labores.

### **5.5.2 Necesidades de capacitación**

En la mayoría de los casos, los programas de capacitación se realizan porque una o varias personas consideran que es necesario, sin embargo, la organización mejorará si se emplean procedimientos formales y sistemáticos.

Para identificar las necesidades de capacitación, es lógicamente necesario, primero, identificar el conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que se necesitan en el puesto de trabajo; segundo, inventariar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con que cuentan las personas que ocupen los puestos y, tercero, comparar estos dos conjuntos.

Las necesidades de capacitación están definidas por la diferencia, es decir, los requisitos que no cumplen las personas que ocupan los puestos. Este análisis se puede realizar, también, por medio de la evaluación del desempeño individual, el cual definirá, los aspectos en los cuales el empleado tiene deficiencias, respecto a los requerimientos del puesto.

### **5.2.3 Objetivos de la capacitación**

Dada la definición de las necesidades de la capacitación, el encargado de ésta puede entonces formular los objetivos de la instrucción. Este es un proceso directo, se deben definir no más de cuatro objetivos claros, que indiquen los temas y materias que se van a impartir.

Una vez que se han formulado los objetivos, se debe definir el contenido del programa de capacitación. Este consiste en el material que definen los objetivos y nada más.

### **5.2.4 Métodos de capacitación**

Un método, es la estrategia que se emplea en la capacitación. Es, asimismo, el medio físico por medio del cual se da la transferencia de conocimientos.

Existe diversidad de métodos, sin embargo, los más aceptados son:

a) Conferencia y discusión:

El instructor presenta el material en forma oral, responde a las preguntas de los asistentes, hace preguntas y da lugar a discusión de los temas tratados.

b) Medios audiovisuales:

Una película puede transmitir una amplia gama de información visual y auditiva. Se utiliza mucho en la estandarización de actividades.

c) Casos:

Se realiza un análisis de un caso, bajo la dirección del instructor. Permite el intercambio de habilidades verbales, pero dificulta la aplicación práctica.

d) Cambio de papel:

Se pide a un participante que tome el lugar de otro empleado y que actúe según las habilidades necesarias en el puesto. Luego se turnan los papeles entre los participantes, conociendo así, las habilidades necesarias para el puesto. Este método resulta adecuado en puestos que se refieren a comunicación y trato con personas.

### 5.2.5 Ejecución del programa

El programa de capacitación para los empleados de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán debe de considerar los aspectos teóricos definidos, adecuándolos a las necesidades que se tengan en el momento.

La ejecución del programa de capacitación está a cargo del Jefe de Personal o, en su ausencia, del Secretario Municipal.

La capacitación se realizará, normalmente, después de hacerse la evaluación del desempeño, para poder definir las necesidades de los empleados. Pero también podrá realizarse cuando la situación así lo amerite, como cambio de tecnología, redefinición de puestos, nuevos ingresos, expansión y desarrollo, etc.

Los instructores podrán ser empleados con experiencia, de ésta u otra Municipalidad, o personal especializado externo.

Se deben definir claramente todos los aspectos del programa, informar a los supervisores, encargados de la capacitación y empleados, disponer de los materiales necesarios, tiempo de duración, etc.

Para verificar que tan completo está el programa, se deben revisar los siguientes aspectos:

- El nombre y título del instructor.
- El temario a desarrollar.
- El material de capacitación que se distribuirá.
- El número y duración de las sesiones de capacitación.
- El lugar que se utilizará para la capacitación.
- El método a utilizar.
- El control de asistencia a las sesiones.
- Los medios audiovisuales a utilizar.
- Los objetivos cubiertos con el material.
- El sistema de evaluación de la capacitación.

El programa de capacitación adecuará los contenidos, de acuerdo a las necesidades contrastadas por la evaluación del desempeño individual.

Debido a que no se puede realizar un programa de capacitación para cada empleado municipal, se debe adecuar los contenidos para realizar las capacitaciones en forma general, por departamentos o por sección.

Así, por ejemplo, cuando se necesite mejorar la atención al público, se debe incluir a todo el personal municipal. Cuando se necesite mejorar la ejecución contable, se capacitará al departamentos de Tesorería Municipal.

#### 5.2.6 Retroalimentación

Debido a que el programa de capacitación está diseñado para cambiar el comportamiento del empleado municipal, tiene sentido verificar si ha ocurrido dicho cambio, como consecuencia del programa. El instrumento de medición será una evaluación del empleado, antes y después, del programa de capacitación, sobre los aspectos definidos en las necesidades y los objetivos.

También se puede conocer el alcance del programa de capacitación por medio de la verificación de la evaluación del desempeño, antes y después de la misma.

### 5.3 Tecnificación

El rápido crecimiento de la ciencia y la técnica ha permitido el desarrollo de instrumentos y maquinaria, que faculta la realización de las actividades en forma eficiente y eficaz, con un mínimo esfuerzo, tanto económico como humano.

La popularización de la computadora personal permitió el desarrollo de nuevas aplicaciones para la misma, tanto en la oficina como en el hogar.

Los ejecutivos comprendieron que la tecnificación era necesaria para poder alcanzar mejores niveles de producción y calidad, así introdujeron las máquinas y herramientas necesarias, no para sustituir al operario, sino para ayudarlo en el desempeño de sus labores.

Las Municipalidades no han escapado a este impulso por modernizar su equipo, pero en muchos casos no lo han logrado debido a las restricciones económicas y de soporte técnico.

En la presente sección se pretende determinar una propuesta para implementar una serie de sistemas de equipo y maquinaria tecnológica que contribuya a mejorar la prestación de los

servicios públicos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán. Aunque se conocen las limitaciones económicas de la misma, se incluye todo el equipo necesario, para que, al existir recursos económicos pueda adquirirse, según las necesidades y los recursos disponibles.

### **5.3.1 Propuesta de tecnificación**

Al realizar el análisis de la situación actual de la Municipalidad se determinó que esta no cuenta con un soporte físico que permita realizar las actividades en una manera más técnica y eficiente. Así, encontramos en el Registro Civil y de Vecindad los documentos son llenados en máquina mecánica y la información se encuentra en libros que cuesta manipular, deteriorados y en muchos casos en letra difícil de leer.

En la Tesorería Municipal los estados de cuenta se realizan en máquina mecánica apoyándose en calculadoras manuales, lo cual dificulta la realización de los mismos, evitando contar con la información en forma rápida y efectiva.

La Oficina de Proyectos necesita también del soporte técnico para la realización de sus actividades y la Oficina de Información y Recepción no cuenta con los implementos de oficina para realizar sus actividades.

En la presente se incluyen todos aquellos equipos, maquinarias, soporte físico y material e implementos necesarios en cada departamento de la Municipalidad:

#### **5.3.1.1. Secretaría municipal**

- Una planta telefónica, para una línea de entrada y distribución a cinco extensiones.
- Tres computadoras de la siguiente configuración: Procesador 486, Disco duro de 2 gigabytes, 16 Megabytes de RAM, Monitor a color de 14 ", Mouse, Teclado.
- Tres impresoras de carro ancho y de alta resolución.
- Una unidad de UPS de 2,000 watts.
- Una Fotocopiadora, con sistema de reducción y ampliación.

#### **5.3.1.2 Tesorería municipal**

- Dos cajas registradoras.
- Una computadora de la siguiente configuración: Procesador 486, Disco duro de 2 gigabytes, 16 megabytes de RAM, Monitor

a color de 14", Mouse, Teclado.

- Una impresora de carro ancho y de alta resolución.
- Una caja fuente para valores.
- Una máquina para elaborar cheques.

#### 5.3.1.3 Oficina de proyectos

- Una computadora de la siguiente configuración: Procesador 486, Disco duro de 2 gigabytes, 16 megabytes de RAM, Monitor a color de 14", Mouse, Teclado.
- Una impresora de carro ancho y de alta resolución.
- Un teodolito de pedestal.

## 6. EXPANSION Y DESARROLLO

### 6.1 Introducción

En el presente capítulo se presenta una propuesta para implementar dos puestos de trabajo dentro de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán. El primero de los mismos, la Oficina de Recepción e Información, ya existente, no cuenta con el suficiente soporte logístico como para poder operar, por lo tanto, se hace necesario redefinirla e indicarle sus funciones y atribuciones, para cumplir con el objetivo por el que fue creado.

El segundo de los puestos, es el complemento ideal para lograr una efectiva reorganización administrativa, el Jefe de Personal, será la persona encargada de administrar el recurso humano y ejecutar todos los Instrumentos Técnicos elaborados en el presente manual, y así, mejorar la prestación de los servicios públicos municipales. Al crear el puesto de Jefe de personal se asegura un manejo del recurso humano de manera profesional y se desliga a la Secretaría Municipal de las decisiones de carácter administrativo.

### 6.2 Oficina de recepción e información

#### 6.2.1 Justificación

La Oficina de Recepción e Información era un puesto ya existente cuando se realizó el presente estudio de reorganización administrativa, sin embargo, se consideró necesario incluirla en la propuesta de expansión y desarrollo, porque no está en funcionamiento.

Este puesto fue creado en 1,994, con el objetivo de divulgar a la comunidad sobre las obras realizadas y brindar información sobre aspectos administrativos. Al no existir una planificación clara para la ejecución de las actividades, se perdió el objetivo de las mismas, dando lugar a una oficina dedicada a sacar trabajo atrasado de los otros oficiales de Secretaría.

Uno de los principales problemas encontrados en esta sección es el poco o nulo conocimiento de las funciones y atribuciones a su cargo, la deficiencia de material de apoyo y la poca capacitación de la persona encargada de la misma.

Se considera que el buen funcionamiento de esta oficina es de vital importancia para lograr una mejor integración de la Municipalidad con el ambiente que le rodea, además sirve de soporte para tener mejor cobertura de los servicios públicos municipales.



### 6.2.2. Función

El fin primordial de esta oficina es la recepción de correspondencia dirigida hacia y desde la Municipalidad, brindar atención al público, orientándolos para que realicen sus trámites administrativos de la mejor manera; informar a los vecinos sobre el desarrollo de programas y proyectos de beneficio comunitario, así como publicar los acuerdos, edictos y resoluciones municipales.

### 6.2.3 Atribuciones

Son atribuciones de la Oficina de Recepción e Información y su personal, las siguientes:

- Recibir la correspondencia dirigida a la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán (puede estar dirigida a el Alcalde Municipal, Consejo Municipal o algún departamento de la misma).
- Llevar el control del archivo de correspondencia recibida y enviada.
- Distribuir la correspondencia recibida, en los departamentos o secciones respectivas.
- Recibir la correspondencia que se enviará en el día y despacharla a donde corresponda.
- Atender a los usuarios de la Municipalidad, informándoles sobre los procedimientos y requisitos para realizar los trámites administrativos.
- Llevar el control de asistencia de los empleados, del cual debe entregar dos días antes de finalizar el mes, una copia a la Secretaría y otra copia a la Tesorería Municipal.
- Publicar los acuerdos, edictos y citatorios municipales.
- Preparar material de apoyo para brindar información.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

### 6.2.4 Recursos

La oficina de Recepción e Información debe contar con los siguientes recursos:

a. Humanos:

- Una secretaria o un (a) perito en mercadotecnia y publicidad, para el puesto de Oficial IV a cargo de la Oficina de Recepción e Información.

b. Materiales:

- Máquina de escribir.
- Archivo.
- Planta telefónica.
- Equipo y enseres de oficina.

### 6.3 Jefe de personal

#### 6.3.1 Justificación

Conforme transcurre el tiempo, las Municipalidades adquieren una mayor responsabilidad en el desarrollo integral de sus vecinos. Para poder cumplir con las nuevas atribuciones asignadas a partir de 1,983, las municipalidades deben expandirse, crear nuevas secciones y departamentos, contratar nuevo personal, asignar nuevas funciones; lo cual, trae consigo, mejorar los métodos de administración de personal, desarrollar sistemas de control y supervisión, crear políticas de capacitación y motivación para el personal, etc.

Dentro de este nuevo sistema, encontramos que, el Código Municipal le asigna a el Secretario Municipal las tareas de administración de personal, sin considerar que él tiene una extensa lista de atribuciones como Registrador Civil y asistente del Alcalde y Consejo Municipal. Razón por la cual existe el riesgo de que, en la Municipalidad de San Agustín, no se pueda ejecutar un buen manejo del recurso humano, debido al recargo de trabajo del Secretario Municipal, dejando al abandono los diversos Instrumentos Técnicos elaborados en el presente manual para mejorar la eficiencia y control administrativo, así como también se tenga un bajo nivel de desempeño debido a la poca motivación y capacitación del personal.

#### 6.3.2 Función

La principal función de esta oficina y su personal son la planeación, organización, dirección y control del recurso humano de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán. Además, tendrá a su cargo los aspectos de administración de personal que, según el reglamento interno, el manual de puestos y los instrumentos de evaluación del desempeño, selección por oposición, administración de salarios y manual de capacitación, tenga a su cargo el Secretario Municipal.

### 6.3.3 Atribuciones

Las atribuciones del Jefe de Personal son:

- Manejar el proceso de selección por oposición de personal municipal, considerando el reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Administrar la escala de salarios de los empleados municipales.
- Realizar la evaluación del desempeño individual de los empleados municipales.
- Mejorar las relaciones obrero-patronales.
- Administrar el Programa de Capacitación para los empleados de nuevo ingreso y con experiencia.
- Velar por el cumplimiento de los reglamentos internos.
- Llevar el control de los registros personales.
- Administrar los ascensos, permisos, traslados, vacaciones y períodos pre y post natales de las empleadas municipales.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

### 6.3.4 Recursos

Los recursos necesarios para el buen funcionamiento de esta oficina, son:

#### a. Humanos

- Un Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o profesional con experiencia en manejo de recursos humanos.

#### b. Materiales

- Equipo de oficina: escritorio, máquina de escribir o computadora, archivos, grapadora, sellos, almohadillas, etc.
- Un espacio físico adecuado dentro del Edificio Municipal, para instalar su oficina.

## 7. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

### 7.1 Introducción

El capítulo siete está dedicado completamente al establecimiento de una oficina encargada de los proyectos de inversión social en la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán. En la primera sección se define la estructura administrativa que manejara los proyectos, bajo el esquema de poca burocracia y alta especialización.

En la siguiente sección se definen aspectos teóricos sobre la administración de proyectos, desde el punto de vista del Ingeniero Industrial. También se concretan los procedimientos para la admisión y evaluación de perfiles de anteproyecto, considerando las fuentes de financiamiento de los mismos.

Finalmente se determina la creación de un Banco de Proyectos, para contar con una planificación básica que permita la cobertura de las necesidades de la población.

### 7.2 Oficina de proyectos

#### 7.2.1 Justificación

Una de las deficiencias encontradas en el diagnóstico de la Municipalidad, fue la inexistente planificación de las actividades o programas a realizar. Y, en este caso, la ejecución de proyectos de infraestructura estaba siendo operada de manera deficiente y a un alto costo. No existen en la Municipalidad conocimientos sobre la administración de proyectos, por lo tanto, cualquier idea que se presente se convierte en un proyecto, dependiendo únicamente del presupuesto existente, sin evaluar si era necesario realizarlo o podía agravar el problema existente.

Los programas de inversión son manejados por el Secretario Municipal, quien, además de no tener la capacitación adecuada en el tema, está sobrecargado de trabajo.

Existiendo diversas fuentes de financiamiento actualmente, es conveniente la agilización de los trámites para lograr una amplia cobertura de las necesidades de la población, por medio de proyectos de inversión municipal.

#### 7.2.2. Función

La oficina de Proyectos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán tiene cuatro funciones, las cuales son:

- Identificar, formular, evaluar, seleccionar y priorizar proyectos de inversión pública y municipal.
- Proponer anualmente los proyectos que deben incluirse en el presupuesto municipal.
- Mantener una cartera de proyectos formulados, para ser presentados a los Consejos de Desarrollo y/o organizaciones no gubernamentales.
- Supervisar y dar seguimiento a la ejecución física y financiera de los proyectos.

### 7.2.3 Atribuciones

El personal de la oficina de Proyectos tendrá las siguientes atribuciones:

- Identificar las necesidades de la población, en materia de proyectos de infraestructura.
- Organizar a las comunidades en comités pro desarrollo, para tener un soporte en la ejecución de los proyectos.
- Formular perfiles de anteproyecto de las necesidades identificadas.
- Evaluar las diferentes alternativas de proyectos formulados, para ejecutar los que satisfagan necesidades más inmediatas, de acuerdo al presupuesto municipal.
- Elaborar los presupuestos de los perfiles de anteproyecto.
- Elaborar el presupuesto anual de proyectos, para ser presentado a el Consejo Municipal.
- Manejar el Banco de Proyectos.
- Supervisar la ejecución de los proyectos.
- Contratar a las empresas que, según las necesidades, ejecuten los proyectos.
- Tramitar financiamiento externo para la ejecución de proyectos.
- Otras que le sean asignadas por el jefe inmediato superior.

## 7.2.4 Recursos

Para el adecuado funcionamiento de la oficina de Proyectos se hacen necesarios los siguientes recursos:

### a. Humanos

Un Ingeniero Civil, Industrial o Arquitecto, con más de dos años de experiencia en proyectos.

### b. Materiales

Una oficina con el equipo necesario: escritorio, máquina de escribir o computadora, archivos, útiles de oficina.

Instrumentos de dibujo, mesa y banco de trabajo, un Leroy, un Teodolito.

Una motocicleta, apta para caminos de terracería.

## 7.3 Conceptos básicos

### 7.3.1 Administración de proyectos

La administración de proyectos es una herramienta importante para los Ingenieros Industriales, ya que facilita la selección de proyectos, mejora la administración de los mismos y garantiza que se lleven a cabo con éxito.

La administración de proyectos se refiere, tanto a los aspectos organizacionales, como a los procedimientos de:

- Selección de proyectos.
- Programación de proyectos.
- Análisis de los proyectos.
- Administración de las partes y el proyecto total.

#### 1. Beneficios de la administración de proyectos :

Por medio de la efectiva administración de proyectos se puede:

- Maximizar los ahorros y los beneficios, por medio de la selección y análisis de los proyectos más prometedores.
- Reduce la cantidad de días naturales que transcurren entre el inicio de un programa y su puesta en marcha, por medio de una cuidadosa planeación y programación.
- Aumenta la proporción de éxito, por medio de la supervisión constante del avance de la planificación.

## 2. Organización:

Para lograr una eficiente administración de proyectos se debe de definir los aspectos administrativos que intervendrán en la realización del mismo:

- El director del proyecto:  
También llamados "jefes de proyecto", son la cabeza del mismo. El define las tareas a realizar y es el responsable de los resultados.
- El equipo para el proyecto:  
Está compuesto por los cuadros medios encargados de dirigir las fuerzas de trabajo.
- El comité de control:  
Está compuesto por dos o tres personas, normalmente jefes de departamento, cuya función es supervisar el avance del proyecto y darle seguimiento a los fondos asignados al mismo.
- Las fuerzas de trabajo:  
Son el complemento a los equipos de trabajo, pero tiene a su cargo tareas específicas en pequeñas unidades de trabajo.
- El responsable de la puesta en marcha:  
Normalmente el jefe del proyecto debe de tener la autoridad para ejecutar los cambios en la planificación y ejecución, en caso contrario se debe definir quién es la persona responsable de autorizarlos y de ponerlos a funcionar.

## 3. Los procedimientos:

Los procedimientos administrativos consisten en los siguientes pasos:

- Procedimiento de selección del proyecto:  
En este paso se debe de considerar: elegir el proyecto más prometedor, mantener contento al cliente y considerar la subcontratación.
- Definición, fases y programación del proyecto:  
En este aspecto se definen aspectos como: la situación actual, los objetivos del proyecto, el alcance, los métodos y pasos a ejecutar, la organización necesaria, los recursos, los ahorros y beneficios, el programa de ejecución.
- Control de ahorros:  
Es la reducción de costos y, debe de ser un objetivo universal en la administración de un proyecto. Esto se puede lograr desarrollando un método mejor de trabajo y respetando

la planificación.

- Seguimiento de resultados por medio del Comité de Control:  
El Comité de Control debe de dar seguimiento al programa del proyecto y a los recursos utilizados en comparación con lo presupuestado.
- Liquidación del expediente del proyecto:  
Una vez finalizado el proyecto, se debe de dar un plazo para poder realizar los pagos y cobros pendientes al mismo, evitando así el costo de la organización.

#### **7.4 Procedimiento para la admisión de un anteproyecto**

La Oficina de Proyectos no puede, por sí sola, identificar todas las necesidades de las comunidades que integran el municipio. Por lo tanto, realizará los perfiles de anteproyecto en los siguientes casos:

1. Cuando el Consejo Municipal determine la ejecución de una obra, a solicitud de uno de sus integrantes.
2. Cuando un proyecto se encuentre incluido en el Presupuesto Municipal Anual.
3. Cuando los Consejos de Desarrollo autoricen un proyecto, que esté incluido en el Presupuesto General de la Nación.
4. Cuando una comunidad (aldea, caserío, barrio) solicite la ejecución de una obra.

En cualquiera de los tres primeros casos, la Oficina de Proyectos, realizará de oficio el perfil del anteproyecto y el presupuesto estimado, sin embargo cuando una comunidad lo solicite, deberá cumplir con los siguientes requisitos.

##### **7.4.1 Requisitos**

- No se dará trámite a solicitudes individuales, es necesario contar con el apoyo de la comunidad donde se realizará la obra.
- Todo grupo interesado en recibir la colaboración de la Oficina de Proyectos debe presentar una solicitud en papel bond o español, a máquina, en la cual aparezcan de manera resumida y claramente expuesta la naturaleza del grupo, el proyecto solicitado, los objetivos y los beneficios que espera obtener la comunidad del mismo, así también deben especificar cual será la contribución de la comunidad en el mismo.



- Presentar el formulario del perfil del proyecto (proporcionado por la Oficina de Información), en el cual deben consignar la información general de comité, proyecto y comunidad.
- Presentar la certificación del acta de legalización del comité solicitante, extendida por la Municipalidad local.
- Presentar el libro de actas, credenciales de la Junta Directiva y los sellos respectivos.
- Documento de compromiso de aporte de otras instituciones contribuyentes al proyecto, si las hubiere.
- Croquis de localización de la comunidad y del proyecto, para poder identificarlo y visitarlo.

### 7.5 Formato del perfil de un anteproyecto

Para la elaboración de un anteproyecto la comunidad solicitante o la Oficina de Proyectos deben de llenar el siguiente formulario:

Quando complete éste formulario, sírvase enviarlo a:

OFICINA DE PROYECTOS.  
MUNICIPALIDAD DE SAN AGUSTIN  
ACASAGUASTLAN, EL PROGRESO.

**FORMULARIO DE PERFIL DE ANTEPROYECTO**

1. Nombre del proyecto:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Nombre del comité o entidad solicitante:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Dirección del comité o entidad solicitante:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Dirección del proyecto:

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

5. Descripción del proyecto:

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

6. Objeto del proyecto:

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

7. Descripción de la comunidad que se beneficia:

Habitantes: \_\_\_\_\_  
Electricidad: \_\_\_\_\_  
Agua potable: \_\_\_\_\_  
Drenajes: \_\_\_\_\_  
Tipo de caminos: \_\_\_\_\_  
Escuela: \_\_\_\_\_  
Principal actividad  
Productiva: \_\_\_\_\_

8. Que Autorizaciones son necesarias para ejecutar el proyecto y cuales han sido obtenidas?:

SI

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

9. Quien o quienes seran los responsables de la administración, mantenimiento y operación del proyecto en los próximos años?:

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

10. Describa los beneficios que obtiene la comunidad con este proyecto:

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

11. Numero de beneficiarios directos: \_\_\_\_\_

12.

Contribución solicitada y aportes	
A la Municipalidad:	Q
Al Gobierno Central:	Q
A ONG ( ): :	Q
Aporte comunidad:	Q
Otros aportes:	Q
Costo total del proyecto:	Q

13. Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

14. Datos de los solicitantes:

1. Nombre : \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

2. Nombre : \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

3. Nombre : \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Sello de la organización:

Uso interno para oficina de proyectos

Expediente número: \_\_\_\_\_

Referencia: \_\_\_\_\_

Fecha recepción: \_\_\_\_\_

Firma autorización: \_\_\_\_\_

## 7.6 Evaluación de un anteproyecto

El paso más importante de la administración de proyectos, lo constituye la selección del proyecto que satisfaga una necesidad más inmediata, dé mayor cobertura y se adapte al presupuesto que existe. Las municipalidades, a nivel general, siempre enfrentarán el dilema de tener muchas necesidades y pocos recursos para satisfacerlas, por lo tanto, se deben de maximizar seleccionando los programas de inversión más adecuados.

### 7.6.1 Métodos de evaluación

Para evaluar proyectos productivos existen diversos métodos, tales como: valor presente, rentabilidad, etc. En éstos casos como el objetivo es obtener una alta rentabilidad sobre la inversión realizada, es fácil determinar cual propuesta de inversión permitirá obtener una mayor ganancia.

Sin embargo, los proyectos de inversión social no tienen ningún objetivo de rentabilidad, si no que, su principal objetivo es la satisfacción de las necesidades básicas de la población.

Para evaluar proyectos de inversión social se debe de considerar el beneficio que éstos otorgan, la cantidad de personas beneficiadas, el costo del mismo, etc.

Uno de los métodos más utilizados es el de Costo/Beneficio, el cual determina la cantidad de dinero invertido para lograr la satisfacción de un beneficiario. Este método tiene como ventaja que se puede comparar el beneficio otorgado por una proyecto o su alternativa. Su principal desventaja, consiste en que, margina a las comunidades con poca población que necesitan proyectos de alta inversión, por lo tanto debe ir acompañado de un procedimiento que permita la participación efectiva de todas las comunidades.

## 7.6.2 Procedimiento de evaluación

El procedimiento a seguir, para determinar dentro de varias opciones cual es la ideal, es el siguiente:

1. Recepción de perfiles de anteproyecto.  
Las comunidades o grupos interesados deben de llenar el formulario de Perfil de Anteproyecto y entregarlo a la Oficina de Proyectos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.
2. Factibilidad del anteproyecto.  
La Oficina de Proyectos analizará si es posible realizar el proyecto solicitado, considerando los siguientes aspectos del mismo:
  - Existencia de la necesidad.
  - De interés común.
  - Existe soporte comunitario.
  - Que esté dentro de los parámetros del Presupuesto Municipal.
  - Que no esté aprobado anteriormente por otro organismo.
  - Que no exista limitante legal para su ejecución.
3. Evaluación de opciones.  
Si la oficina determina que si es factible realizarlo, debe considerar si existe otras alternativas de inversión en la zona del proyecto y si la situación económica de la Municipalidad permite su realización en ese momento.  
  
Si existieran dos o más opciones de inversión en la misma zona, y la situación económica no permite la realización de ellas, se evaluarán las mismas, considerando los siguientes criterios:
  - a. Prioridad:  
La Municipalidad define una escala de prioridades básicas a satisfacer dentro del municipio, siendo estas, en su orden:
    - Salud:  
Proyectos de introducción de agua potable, drenajes, tratamiento de aguas servidas, saneamiento ambiental, mejoras en el sistema nacional de salud, letrinización, prevención de enfermedades infantiles e infecto contagiosas.
    - Educación:  
Construcción y reparación de edificios escolares, refacción escolar, introducción de sistemas de educación de adultos, capacitación de trabajadores, construcción de centros deportivos y recreativos dentro de edificios escolares.

- Caminos:  
Mejoramiento y construcción de carreteras, caminos vecinales, calles, callejones, puentes peatonales y vehiculares.
- Organización comunitaria:  
Desarrollo de programas de organización comunitaria, construcción y mejoramiento de centros y salones de usos múltiples, centros deportivos para la integración juvenil.  
Establecimiento de centros para la prevención y corrección del alcoholismo y la drogadicción.
- Electricidad:  
Introducción de sistemas de electrificación rural.  
Mejoramiento del sistema de electrificación domiciliar y alumbrado público en áreas urbanas.
- Ornamentación:  
Construcción y mejoramiento de parques y áreas verdes.  
Señalización de calles y vías vehiculares.

**b. Costo/beneficio:**

Si después de realizar el análisis de prioridad, dos o más propuestas de inversión quedan situadas en el mismo nivel de prioridad, se podrá realizar el análisis de Costo/ Beneficio, de la siguiente manera:

- Se debe conocer el costo total de cada una de las propuestas de inversión.
- Se debe determinar el número de personas beneficiadas directamente con la realización de cada proyecto.
- Se encontrará la relación Costo/Beneficio para cada una de las propuestas.
- La propuesta que obtenga el menor costo por beneficiario, se considera la más apropiada para realizar.
- Si dos propuestas tienen valores cercanos de costo-beneficio, se debe considerar cual comunidad cuenta con más necesidades y menos recursos.

**7.7 Formas de financiamiento**

Para la ejecución de proyectos de infraestructura, la Oficina de Proyectos debe de considerar las fuentes de financiamiento existentes, además de los fondos municipales, con

lo cual se logra una mayor cobertura de las necesidades. Existen diversas formas de financiar un proyecto, siendo las más importantes:

- La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán.  
Por medio del presupuesto anual municipal y el aporte constitucional del diez por ciento.
- Gobierno Central.  
Con fondos provenientes de los Consejos de Desarrollo, Fondo de Inversión Social, IVA-PAZ.
- Organismos no Gubernamentales, nacionales o extranjeros.
- Las comunidades.

### 7.8 Banco de proyectos

Debido a la coyuntura proporcionada por la firma de la paz firme y duradera, existen muchas posibilidades para el financiamiento de proyectos de inversión, en el área rural especialmente, diversos organismos nacionales y extranjeros cuentan con presupuestos definidos para involucrar a la población al desarrollo integral.

Estos organismos no cuentan con proyectos definidos para realizar. Solamente cuentan con el recurso financiero en muchos casos, razón importante para que las Municipalidades sirvan de intermediarios entre estos organismos y la población, proporcionando los proyectos debidamente estructurados.

La Oficina de Proyectos de la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán, tendrá que realizar un inventario de las principales necesidades del municipio y, partiendo de él, realizar los anteproyectos necesarios, con los cuales se formará el Banco de Proyectos. Dicho banco tendrá las siguientes funciones:

- Permitirá tener una planificación de las posibles obras a ejecutar.
- Al no contar con fondos propios, la Municipalidad, podrá presentar al Estado u organismos independientes propuestas de inversión en el municipio.
- Proporcionará alternativas de inversión a la Municipalidad cuando ésta tenga los fondos necesarios para realizar mejoras en las comunidades.

El Banco de Recursos debe mantener actualizada la información contenida en los proyectos, así como los costos de los mismos.

## CONCLUSIONES

Luego de realizado el estudio, aplicando los diferentes aspectos administrativos y técnicos, se conocieron los primeros resultados del mismo, llegando a las siguientes conclusiones:

1. La Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán mejoró en la prestación de los servicios públicos, por medio de la aplicación de la reorganización administrativa, la definición de los departamentos y la aplicación de los manuales de puestos y de procedimientos.
2. La Municipalidad trabaja con base en la planificación de las metas y objetivos definidos en el presente estudio, desarrollando así las estrategias de trabajo necesarias.
3. Los empleados municipales indican que el ambiente laboral es más ameno y respetuoso, desde que conocen claramente las líneas de autoridad y comunicación entre los mismos.
4. La aplicación del Reglamento Interno causó temor entre los empleados municipales, debido a las medidas disciplinarias, pero al conocerlo ampliamente bajaron las inasistencias y entradas tarde de los empleados.
5. El procedimiento de selección por oposición ya es utilizado y ha permitido contar con personal más capacitado y con experiencia, así también, se evitaron las influencias externas en la selección del mismo.
6. La oficina de recepción e información cumple ahora con sus labores en forma eficiente, permitiendo que la correspondencia que antes tardaba tres días en ser despachada, hoy sea enviada el mismo día. Asimismo, existe material informativo sobre los procedimientos administrativos para realizar los trámites en forma rápida.
7. Los empleados municipales recibieron el primer curso de capacitación, sobre los manuales de puestos y procedimientos, lo cual permitió divulgar los mismos y lograr que los empleados cumplan con sus atribuciones.



8. En general, los trámites administrativos en la Municipalidad de San Agustín Acasaguastlán se realizan en menos tiempo, no existe duplicidad de funciones y los usuarios cuentan con mayor información para la realización de los mismos.
9. La resistencia al cambio se fue venciendo a medida que los empleados municipales percibieron los beneficios, de esfuerzo y económicos, de las diferentes medidas administrativas que se tuvieron que tomar para la aplicación del presente estudio.
10. La Oficina de proyectos está en etapa de instalación, pero el formato de perfil de anteproyecto es utilizado, tiene bastante aceptación en la comunidades y ha logrado disminuir el tiempo de autorización de los proyectos, al contar con la información necesaria en un solo formato
11. Toda organización, de carácter privado o público, puede mejorar su organización y administración, por medio del estudio y aplicación de técnicas y herramientas administrativas y productivas de ingeniería industrial. Con lo cual mejora el ambiente de trabajo, la rentabilidad y permite la satisfacción del cliente.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los funcionarios municipales la aplicación de los diferentes instrumentos técnicos desarrollados en el estudio y definidos en el presente informe, para lograr una mejor prestación de los servicios públicos municipales.
2. Se recomienda la aplicación del Reglamento Interno de la Municipalidad, en forma pronta y justa, para lograr un mejor ambiente de trabajo.
3. Se recomienda que cada empleado municipal cuente con una copia de los diferentes instrumentos técnicos, especialmente de los manuales de puestos y de procedimientos y de la reglamentación interna.
4. Se recomienda a la Corporación Municipal que, al contar con un presupuesto adecuado, mejoren las condiciones salariales de los empleados, porque esto constituye un factor determinante en la prestación de los servicios y en la selección de personal capacitado.
5. Se recomienda que la oficina de recepción e información reciba todo el soporte necesario en su actividad, porque constituye el puente entre la Municipalidad y los usuarios de la misma.
6. Se recomienda que la información contenida en el presente manual debe de ser actualizada en forma permanente, para que no pierda su vigencia.

## BIBLIOGRAFIA

Cáceres Veliz, Aura Marina. **Proyecto: Organización Empresarial.** Guatemala: Editorial USAC., 1993.

**Código Municipal.** Guatemala: Tipografía Nacional., 1988. **Ley de Servicio Civil Municipal.** Guatemala: Tipografía Nacional., 1988.

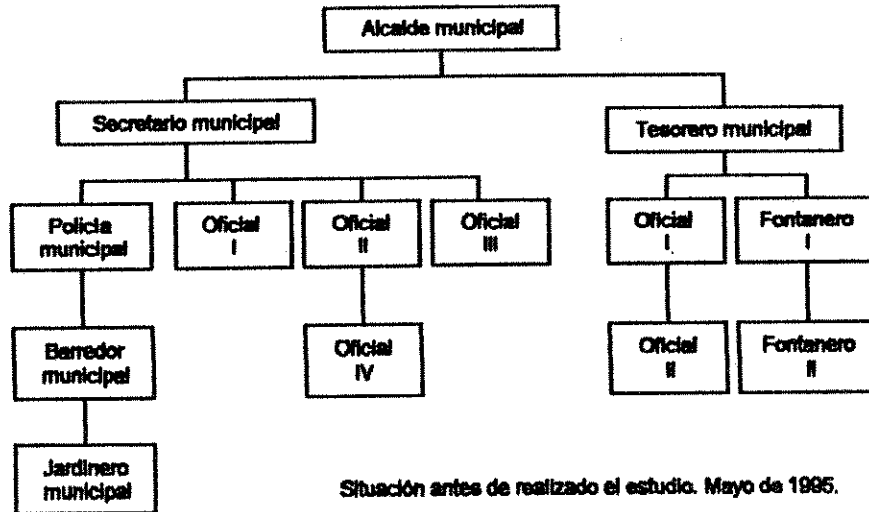
**Manuales de Administración Municipal.** Guatemala: Editorial ASIES, 1994.

**Manual de Administración Municipal.** Guatemala: Editorial PADAM., 1984.

Maynard W. **Manual del Ingeniero Industrial.** Cuarta Edición. Mexico: Editorial McGraw Hill.

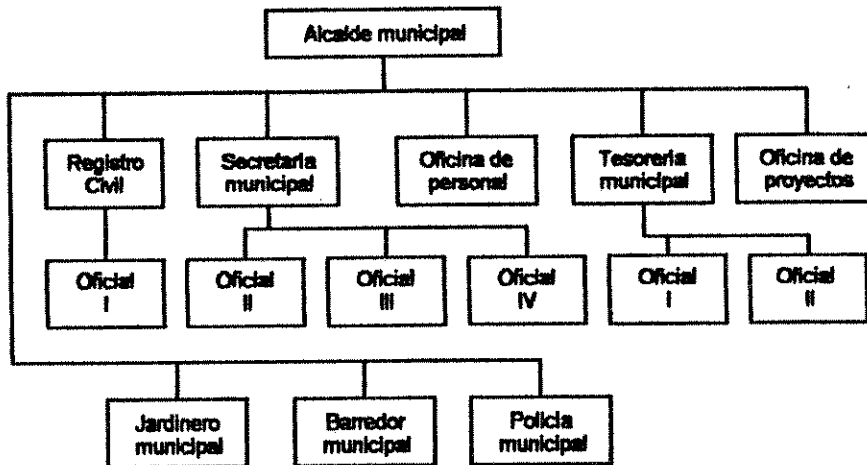
Torres García, Edgar Roberto. **Diseño de programas de entrenamiento para industrias de servicio.** Guatemala: Editorial USAC., 1994

**Anexo 1.  
Organigrama de la Municipalidad.**



Situación antes de realizado el estudio. Mayo de 1985.

**Organigrama de la Municipalidad.**



Situación despues de realizado el estudio. Enero de 1986.