

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

**PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA
PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS
SERVICIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN MIGUEL PETAPA**

TESIS

**Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ingeniería**

por

LILIAN DEL CARMEN ESTRADA RODRIGUEZ

Al conferírsele el Título de

INGENIERA INDUSTRIAL

Guatemala, mayo de 1,997

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



R
08
T(4013)
C.4

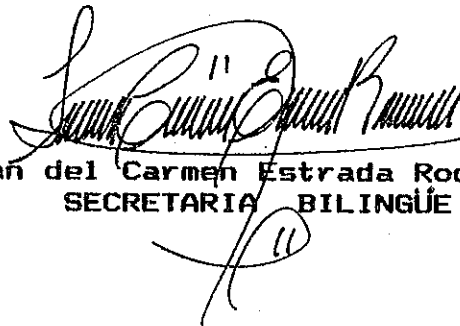
HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo lo establecido por la Ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**PROCESO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA
PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS
SERVICIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN MIGUEL PETAPA**

Tema propuesto en el proceso del Ejercicio Profesional Supervisado realizado en la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Deferentemente,



Lilian del Carmen Estrada Rodríguez
SECRETARIA BILINGÜE

Guatemala, mayo de 1, 997

LER



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	ING. HERBERT RENE MIRANDA BARRIOS
VOCAL PRIMERO:	ING. MIGUEL ANGEL SANCHEZ GUERRA
VOCAL SEGUNDO:	ING. JACK DOUGLAS IBARRA SOLORIZANO
VOCAL TERCERO:	ING. JUAN ADOLFO ECHEVERRIA MENDEZ
VOCAL CUARTO:	Br. VICTOR MANUEL LOBOS ALDANA
VOCAL QUINTO:	Br. WAGNER GUSTAVO LOPEZ CACERES
SECRETARIA:	INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS

TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	ING. HERBERT RENE MIRANDA BARRIOS
EXAMINADOR:	ING. FRANCISCO GOMEZ RIVERA
EXAMINADOR:	ING. LUIS ANTONIO TELLO CASTRO
EXAMINADOR:	ING. JUAN MERCK COS
SECRETARIO:	INGA. GILDA MARINA CASTELLANOS DE ILLESCAS





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

Ciudad Universitaria, Zona 12
01012 Guatemala, Centroamérica

REF.EPS.G.056.97

Guatemala, 7 de abril 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 Asesor-Supervisor de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S), de la señorita estudiante universitaria **LILIAN DEL CARMEN ESTRADA RODRIGUEZ**, procedí a revisar el Informe Final de la Práctica Supervisada, cuyo título es: **PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA**, el cual lo encuentro satisfactorio.

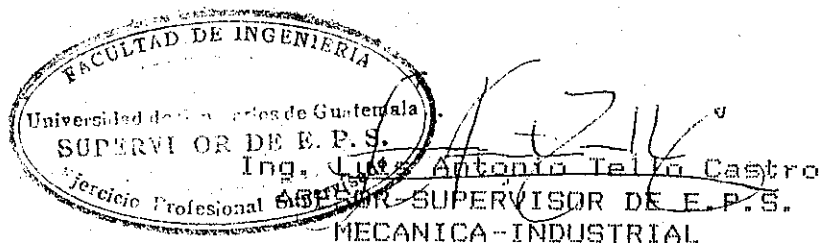
Cabe mencionar que las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en la satisfacción de necesidades en aspectos socio-económicos.

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 "



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.068.97

Guatemala, 7 de abril 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 **PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA.**

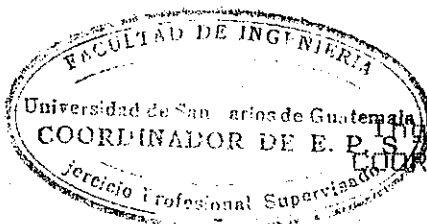
Este trabajo, lo desarrolló la señorita estudiante universitaria **LILIAN DEL CARMEN ESTRADA RODRIGUEZ**, quien fue debidamente asesorada y supervisada por el Ingeniero Luis Antonio Tello Castro.

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



Juan Merck Cos
COORDINADOR DE E.P.S.

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





FACULTAD DE INGENIERIA

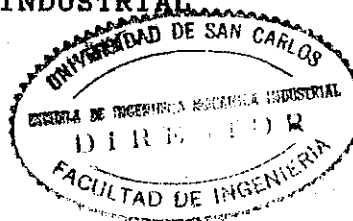
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

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 Area, del Coordinador General de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA**, presentada por la estudiante universitaria Lilian del Carmen Estrada Rodríguez, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
ESCUELA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, mayo de 1997

/emds





FACULTAD DE INGENIERIA

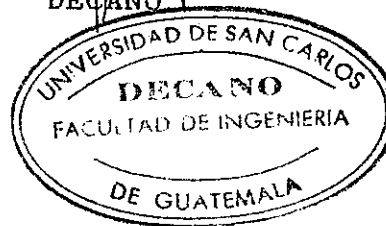
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

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 PROCESO DE REORGANIZACION ADMINISTRATIVA PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, presentada por la estudiante universitaria Lilian del Carmen Estrada Rodríguez, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE:

Ing. Herbert René Miranda Barrios
DECANO



Guatemala, mayo de 1997

emds



TESIS Y ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por ser la fuerza de mi vida, en quien encuentro la plenitud del amor la paz y felicidad cada día.
- A LA VIRGEN MARIA:** Madre celestial que vives en mi corazón.
- A MIS PADRES:** Virgilio Estrada y María Rita Rodríguez de Estrada
Porque son un regalo de Dios. Por sus enseñanzas y consejos sabios que me han guiado por esta vida; son para mi un ejemplo para lograr cada meta y un apoyo incondicional para culminar mi carrera.
- A MIS HERMANOS:** Ing. Agrónomo José Rodolfo Estrada R. e Ing. Agrónomo Inf. Byron A. Estrada R.
Por su apoyo total en todo momento.
- A MIS ABUELAS:** María Estrada y Victoria Rodríguez de O.
Por su cariño.
- A MIS TIOS:** En especial a Efraín Vega Estrada y Guadalupe Rodríguez.
Por su cariño y apoyo.
- A MIS SOBRINOS:** Rodolfo José, Emilio José, Byron Manuel y María José
Por los momentos felices que comparto con ellos y por su cariño.
- A MIS CUÑADAS:** Sandra Verónica González de Estrada y Claudia Maribel Solorzano de Estrada.
Por su cariño y apoyo incondicional.
- A MIS PRIMOS:** En general, en especial a Mario Soberanis Rodríguez.
Por ser como mi hermano.
- A LAS FAMILIAS:** Grijalva, Mazariegos, Juárez Jiménez, Mayén Aquino, Colindres Colindres, Dubón Ortiz, Pérez M. y Corado Pérez.
Por su apoyo constante.



A MIS AMIGOS:

Marisa Grijalva M., Patricia Juárez J., Norma Sarmiento de Serrano, Maria Teresa Caraso de Pérez, Rossana Oliva M., Magnolia, Verónica Fernández, Lissette Benitez, Carmen Bautista, Norma Mayén Aquino, Agripina Colindres de Solís, Alba Morán, Isabel Vicente, Marixa Palma, Claudia Guzmán, Cory, Angel Leonel Aguilar (Q.E.P.D.), Marco Vinicio Maldonado, Sergio López, Edgar García, Edwin Arias, Byron Chocooj, Mario Serrano, Juan Carlos Pérez, José Felipe, Amilkar Morales, Flavio Solís, Victor Manuel Colindres C, Mario Gómez, Señores: Alfredo Molina, Carlos Flores, Luis Corzo, Santiago Sun y Lorenzo Molina.
Por su apoyo moral en todo momento.

AL ING.:

Francisco Gómez Rivera.
Por su apoyo en todo momento.

A MI ASESOR:

Ing. Luis Antonio Tello Castro.
Por su apoyo intelectual y moral en el desarrollo del presente trabajo.

A LA LICDA.:

Sagrario Cabrera de Morales.
Por su cariño y apoyo.

A LOS GRUPOS:

Corazón de María, ADONAI y al Coro San Miguel.
Por su apoyo moral y espiritual.

A:

Hermana Paulita Canrey (Q.E.P.D) y Padre Virgilio Camey.
Por su apoyo moral y espiritual.

A:

SAN MIGUEL PETAPA.

A:

LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA.

A:

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

A:

LA FACULTAD DE INGENIERIA.



AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento a las siguientes personas por la colaboración prestada en el presente trabajo.

- AL:** **Ing. Luis Antonio Tello Castro.**
Por su acertada asesoría, tiempo y esfuerzos dedicados para la realización del presente trabajo.
- AL:** **Alcalde Municipal de San Miguel Petapa, Señor Rosendo Molina G.**
Por permitirme desarrollar este estudio en el área administrativa de la Municipalidad de esta localidad.
- AL:** **Ing. Francisco Gómez Rivera.**
Por su apoyo moral e intelectual, brindado en cada momento.
- A:** **Marisa Grijalva M., Patricia Juárez J., Norma Sarmiento de Serrano y Byron Chocooj.**
Por permitirme el acceso a los medios tecnológicos para el desarrollo del presente trabajo.
- AL:** **Señor Luis Corzo.**
Por su apoyo incondicional.
- AL:** **Alcalde Municipal de San Miguel Petapa, Luis Corado C.**
Por la atención prestada al presente trabajo, para darle seguimiento.



INDICE

GLOSARIO	I
INTRODUCCIÓN	III
OBJETIVOS	IV

1. GENERALIDADES

1.1	Monografía de San Miguel Petapa	1
1.1.1	Etimología	1
1.1.2	Situación topográfica y población	1
1.1.3	Características	3
1.1.4	Agricultura e industria	4
1.1.5	Comercialización	4
1.1.6	Gobierno	5
1.1.7	Servicios públicos	5
	a. Agua potable	5
	b. Energía eléctrica	5
	c. Correos y telégrafos	5
1.1.8	Educación	6
1.1.9	Salud pública	6
1.2	Descripción de la administración municipal de San Miguel Petapa	6
1.2.1	¿Qué es la Municipalidad?	6
1.2.2	Objetivos de la Municipalidad	6
1.2.3	Funciones de la Municipalidad	7
1.2.4	Recursos humanos y físicos	8
	a. Recursos humanos	8
	b. Recursos físicos	8
1.2.5	Servicios administrativos	10
1.2.6	Análisis de la capacidad administrativa	10
1.3	Organización actual de la Municipalidad	10
1.3.1	Medio ambiente de la organización	10
	i. Ambiente general	10
	ii. Ambiente específico	12
1.3.2	Organización de la Municipalidad	13
1.3.3	Funciones y atribuciones del Alcalde	13
1.3.4	Funciones y atribuciones de los Síndicos y Concejales	15
1.3.5	Comisiones del Concejo Municipal	16
1.3.6	Organización y funciones de los departamentos administrativos	16
	a. Alcaldía municipal	16
	b. Departamento de secretaría	16
	1. Nomenclatura	17
	2. Catastro	17
	3. Registro Civil	17

4.	Registro de Vecindad	17
5.	Sección de Licencias de construcción	17
c.	Departamento de Tesorería	17
d.	Departamento de Relaciones Públicas	17

2. SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

2.1	Generalidades de los servicios públicos municipales	18
a.	Servicio de agua	18
b.	Drenajes de aguas negras	19
c.	Servicio municipal de mercado	20
1.	Mercado de la cabecera municipal	20
2.	Mercado de Villa Hermosa	21
d.	Cementerio municipal	21
e.	Servicio de recolección de basura domiciliar	21
2.2	Administración de los servicios públicos	22

3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS MUNICIPALES

3.1	Normas y procedimientos en diferentes secciones administrativas	23
3.1.1	Secretaría	23
3.1.2	Registro Civil	23
a.	Inscripción de nacimiento	23
b.	Reconocimiento de hijos	24
c.	Matrimonio civil	24
3.1.3	Registro de Vecindad	25
a.	Normas generales para solicitar Cédula de Vecindad	25
b.	Requisitos según el motivo de la solicitud	25
c.	Observaciones	26
3.1.4	Sección de Licencias de Construcción	26
a.	Requisitos según el motivo de la solicitud	26
b.	Procedimiento	27
3.2	Manejo y control de expedientes de solicitudes con mayor trámite administrativo	27
3.2.1	Identificación de nombre	27
3.2.2	Desmembraciones	27

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA Y PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

4.1	Aspectos relevantes de la situación actual	28
4.1.1	Proceso administrativo municipal	28
4.1.2	Condiciones de trabajo	30
4.1.3	Administración de personal	30
4.1.4	Administración de los servicios públicos	30
4.2	Análisis de la reorganización administrativa municipal	31
4.2.1	Planeación municipal	31
	a. Proceso de planeación municipal	31
	b. Plan municipal	33
	c. Programación municipal	36
	d. Importancia de la planeación	36
4.2.2	Organización municipal	37
	a. Una organización productiva	38
	1. Métodos y equipo	38
	2. Utilización de la capacidad de recurso humano	38
	3. Niveles de desempeño	39
4.2.3	Dirección	39
	a. Formas de mando	39
	b. Cualidades para dirigir	40
4.2.4	Control	40
	a. Métodos para fijar el control	41
	b. Indicadores de control	41
	c. Supervisión de las actividades	41
	d. Flujograma para el control bodega-almacén	42
4.3	Análisis del carácter funcional de la organización	43
4.4	Fundamentación técnica en la organización administrativa municipal	43
4.5	Análisis de los factores inmersos en la propuesta de reorganización administrativa a través de la departamentalización	45
4.5.1	Modelo de departamentalización	45
4.5.2	Asignación de actividades	47
4.5.3	Descentralización de autoridad	48
4.5.4	Técnicas para implementar la descentralización de autoridad	48
4.6	Fundamentación científica en el proceso de organización, asociado con la eficiencia en el desarrollo de las funciones de los empleados	

municipales	49
4.7 Análisis de la formación del personal como base para el desenvolvimiento en el puesto en forma eficiente y eficaz	49
4.8 Determinación de la relación entre la eficiencia y las condiciones de trabajo en la Municipalidad en área administrativa	49
4.9 Organigrama propuesto	50

5. PROPUESTA DE EXTENSIÓN MUNICIPAL

5.1 Organización del departamento de Catastro	51
5.1.1 Funciones del departamento de Catastro y su personal	51
5.1.2 Esquema y especificaciones de la organización	53
5.2 Organización del departamento para el cobro del Impuesto Unico Sobre Inmuebles	55
5.2.1 ¿Qué es el IUSI?	55
5.2.2 Objetivos de la Municipalidad para el cobro del IUSI	55
5.2.3 Requisitos que debe tener la capacidad instalada para el cobro del IUSI	55
5.2.4 Fases que deben cubrirse técnicamente para la implementación de la recaudación y administración del IUSI	56
5.3 Organización del departamento de Recursos Humanos	57
5.3.1 Importancia del departamento de recursos humanos	57
5.3.2 Organización y funciones del departamento de recursos humanos	57
5.3.3 Funciones del Jefe de Personal	58
5.3.4 Objetivos de la administración de Recursos Humanos	58
i. Objetivos sociales	58
ii. Objetivos de la organización	59
iii. Objetivos funcionales	59
iv. Objetivos individuales	59
5.3.5 Desafíos de la administración de Recursos Humanos	59
5.3.5.1 Desafíos internos	59
5.3.5.2 Desafíos externos	60

6. MANUAL DE FUNCIONES

Primera parte Metodología para la elaboración del manual

A.	Primera etapa, consideraciones previas de tipo administrativo	62
B.	Segunda etapa, Consideraciones previas de tipo operativo	62
C.	Tercera etapa, presentación y divulgación del proyecto	65
D.	Cuarta etapa, ejecución del proyecto	65

Segunda parte presentación del manual de funciones

	INTRODUCCIÓN	67
	FUNDAMENTACION LEGAL	67
	OBJETIVOS DEL MANUAL	67
	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	68
	OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD	68
	DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	69
6.1	Departamento de Secretaria	69
	a. Secretario Municipal	69
	b. Oficial primero, a cargo de Registro Civil	71
	c. Oficial segundo, a cargo de Registro de Vecindad	73
	d. Oficial tercero, a cargo de la sección de Licencias de Construcción	74
6.2	Departamento de tesorería	75
	a. Tesorero Municipal	75
	b. Oficial primero	77
6.3	Departamento de Contabilidad	78
6.4	Departamento de Relaciones Públicas	80
	a. Jefe de Relaciones Públicas	80
6.5	Departamento de agua potable	81
	a. Jefe del departamento de agua potable	81
	b. Fontanero	82
6.6	Dirección de servicios públicos	84
	a. Departamento de mercados	84
	1. Administrador de mercados	84
	b. Biblioteca municipal	87
	1. Bibliotecaria	87
6.7	alcaldes auxiliares	88
	6.7.1 Alcalde auxiliar	88

7. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

7.1	Aspectos generales en la aplicación de procedimientos para simplificar el trabajo	90
7.2	Diagrama de distribución del trabajo	91
7.3	Diagrama de proceso	100
	a. Elaboración del diagrama de proceso	101
	a. Certificación de nacimiento	101
	- Método actual	101
	- Método propuesto	103
	b. Reposición de Cédula	104
	- Método actual	104
	- Método propuesto	106
7.4	Distribución en planta	108
	7.4.1 Distribución funcional	108
	7.4.2 Distribución en planta de la Municipalidad de San Miguel Petapa	108
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	118
Anexo 1	Cálculos para encontrar los pronósticos de población	119
Anexo 2	Formato actual para solicitud de Cédula de Vecindad	120
Anexo 3	Formato propuesto para solicitud de Cédula de Vecindad	121
Anexo 4	Priorización de necesidades	122
Anexo 5	Hoja de información para el plan de trabajo municipal	123
Anexo 6	Formato para información del programa de inversión municipal	124
Anexo 7	Teoría de Colas aplicado al puesto de Oficial Primero, a cargo de Registro Civil	125
Anexo 8	Formato para extender certificación de nacimiento	126
	GRÁFICAS	127
Gráfica 1	Datos de censos de población	128
Gráfica 2	Crecimiento demográfico	129
Gráfica 3	Resumen de pronósticos de población hasta el 2020	130
Gráfica 4	Trabajo semanal del personal del departamento de secretaría	131

GLOSARIO

- AGRIMENSOR:** experto para medir tierras y reproducir sus contornos en los planos.
- EFICACIA:** es alcanzar las metas. Los servicios municipales serán eficaces cuando satisfagan las necesidades de los usuarios.
- EFICIENCIA:** es una parte central de la administración; se refiere a los medios, y hace una relación entre esfuerzos y resultados. Considerando que los administradores trabajan con escasos recursos (financieros, humanos, materiales, etc.), les interesa utilizarlos eficientemente por lo tanto, la administración se preocupa por minimizar los costos de los recursos.
- META:** es el elemento cuantificador y calificador de los objetivos de un proyecto. La meta es un objetivo cuantificado y calificado. Es señalar cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo y de qué calidad se quiere.
- OBJETIVO:** es el logro que se pretende alcanzar con la ejecución de las actividades de un plan, un programa, un proyecto. Así como la labor de cada empleado. Constituye el punto central de referencia para emprender determinadas acciones.
- ORGANIZACIÓN:** institución, entidad, empresa, etc. Conjunto de unidades administrativas que conforman una municipalidad.
- POLÍTICA:** es un conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas que se establecen como punto de partida para el proceso de planeación. Es el marco dentro del cual se pueden tomar decisiones o adoptar estrategias.

PROCEDIMIENTO:

es una serie de labores encadenadas que deberán realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica.

PROCESO:

es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una técnica. El proceso de planeación está constituido por las etapas de diagnóstico, formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación.

PRODUCTIVIDAD:

es una medida de lo bien que se han combinados y utilizado los recursos humanos, financieros y materiales en la prestación de servicios públicos.

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Miguel Petapa, como gobierno local, tiene asignadas una serie de funciones, tanto en la atención de los servicios administrativos y públicos como en pro del desarrollo del municipio. El propósito de realizar el presente estudio de REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, radica principalmente en proporcionar las bases que en el futuro sirvan para estructurar sistemáticamente los niveles organizacionales así como la asignación de funciones y responsabilidades de cada puesto por medio de un documento debidamente autorizado por el Alcalde, para que la satisfacción de los vecinos sea una respuesta positiva a los esfuerzos de cada uno de los empleados inmersos en la labor municipal.

El CAPÍTULO 1 presenta generalidades como la monografía de San Miguel Petapa, que contiene la etimología del lugar, la situación topográfica, gobierno, educación, comercialización y salud pública para que el lector se ubique en uno de los 17 municipios del departamento de Guatemala. Asimismo, se hace una descripción de la organización actual, funciones, recursos humanos y físicos, así como de los servicios administrativos que la Municipalidad presta a la población. El CAPÍTULO 2 contiene aspectos generales, de los servicios públicos prestados por la Municipalidad: agua potable, mercado y cementerio; asimismo, de los que aún no se prestan: drenajes de aguas negras y recolección de basura domiciliar.

En el CAPÍTULO 3 se describen los procedimientos administrativos de Registro Civil, Registro de Vecindad y Sección de Licencias de Construcción. También el manejo y control de los expedientes de solicitudes con mayor trámite administrativo.

En el CAPÍTULO 4 se presentan aspectos relevantes de la situación actual en lo que respecta al desarrollo del proceso administrativo, condiciones de trabajo, administración de Recursos Humanos y administración de los servicios públicos; que sirven de base para la propuesta de reorganización administrativa municipal en base a las fases del proceso administrativo y al modelo de departamentalización por funciones; para en el CAPÍTULO 5 proponer una extensión de los servicios administrativos, departamento de: Catastro, Recursos Humanos y del Cobro del Impuesto Unico Sobre Inmuebles (IUSI).

En el CAPÍTULO 6 se desarrolla la metodología a seguir para la elaboración del manual de funciones: Consideraciones previas, presentación y divulgación, recolección de información y procesamiento del mismo. También contiene el manual de funciones para el personal municipal.

El CAPÍTULO 7 describe la propuesta de procedimientos técnicos: diagrama de distribución del trabajo, distribución en planta y diagrama del proceso, que son de gran utilidad al realizar el proceso de reorganización.



OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

1. Proponer, a través de la reorganización administrativa, soluciones a problemas internos de la Municipalidad.
2. Contribuir en el desarrollo socio-económico del municipio de San Miguel Petapa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Estructurar funcionalmente al personal administrativo de la Municipalidad.
2. Fomentar la aplicación de la eficiencia y la eficacia de los empleados municipales en el desempeño de sus funciones.
3. Ubicar al empleado administrativo en el lugar que le corresponde en la estructura organizacional y proporcionarle información específica de sus funciones.
4. Encontrar los medios más adecuados para lograr la superación administrativa municipal en la prestación de servicios.



1. GENERALIDADES.

1.1 Monografía de San Miguel Petapa.

1.1.1 Etimología.

El nombre de PETAPA, se deriva de dos palabras de la lengua pocomán.

PET: ESTERA
THAP: AGUA

La estera forma la cama de los indios, de allí que Petapa significa cama de agua por el agua del lago de Amatitlán.

1.1.2 Situación topográfica y población.

a. Altura.

Aproximada de 1,360 metros sobre el nivel del mar.

b. Extensión territorial.

Es de 30 kilómetros cuadrados.

c. Límites.

Limita al norte con los municipios de Guatemala y Villa Nueva, al sur con el municipio de Amatitlán, al este con Villa Canales y al oeste con Villa Nueva.

d. Demarcación política.

El municipio está distribuido de acuerdo a una nomenclatura urbana y está formado por trece zonas.

e. Vías de acceso.

La cabecera municipal dista a 20 kilómetros de la capital, por Villa Nueva. Otra vía de acceso, es por Gerona, tomando la Avenida Petapa, cuyo trayecto es más corto. Asimismo, se puede llegar a la capital, saliendo por Santa Inés Petapa, pasando por Villa Canales y entrando por la Avenida Hincapié.

f. Población:

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística en 1994 y publicado en el Diario Oficial el 2 de julio de 1995, San Miguel Petapa tiene una población de 41,506 habitantes, aunque se estima que el municipio tiene más de 61,000 habitantes. La gran mayoría de su población es originaria de otros departamentos de la República. En las GRAFICAS 1 y 2 se presenta el crecimiento demográfico desde 1950 hasta 1994, tomando como base los datos de los censos, proporcionados en el INE.

Pronósticos de población:

A continuación se presentan los pronósticos de población, los cuales sirven como referencia para justificar la necesidad de reorganizar la municipalidad para que el desarrollo municipal vaya paralelamente al crecimiento demográfico, y de esta forma satisfacer las demandas de los usuarios de los servicios municipales.

PRONÓSTICOS DE POBLACION

Datos de censos de población

CENSO	AÑO	POBLACIÓN
VI	1950	2,146
VII	1964	3,373
VIII	1973	8,078
IX	1981	13,271
X	1994	41,506

TABLA RESUMEN DE PRONÓSTICOS
DE POBLACIÓN HASTA EL AÑO 2,020

PERIODO	AÑO	PRONÓSTICO
45	1995	51,922
46	1996	55,218
47	1997	58,645
48	1998	62,206
49	1999	65,904
50	2000	69,739
51	2001	73,715
60	2010	116,194
65	2015	145,384
68	2018	164,962
70	2020	178,910

En el ANEXO 1 se presenta el proceso para obtener los pronósticos.

En la GRÁFICA 3 se visualiza la población desde 1995 hasta el 2020.

1.1.3 Características.

a. Clima.

Su clima es regularmente templado.

b. Lengua predominante.

La lengua predominante es el español o castellano, antiguamente se hablaba Pocomám y Pocomchi.

c. Religión.

La religión predominante es la católica, aunque se practican en menor escala otras religiones. La feria titular se celebra el 29 de septiembre, en honor a San Miguel Arcángel. En febrero se celebra la fiesta en honor a la Virgen del Rosario.

d. Orografía.

El municipio carece de volcanes, pero en su territorio tiene los siguientes cerros: El Pajal, El Encinal, Galiz, Cerro Gordo, Monte Rico y la Cerra este último es denominado así porque tiene la figura de una mujer. Todos cultivables, concedidos en arrendamiento a los vecinos del municipio, dedicados a la agricultura.

e. Hidrografía.

Los ríos Villa Lobos, Ojo de Agua, Pinula y Platanitos; todos de menor caudal, cruzan el municipio; éstos se unen a los ríos Tuluhá y Morán formando una corriente mayor que desemboca en el Lago de Amatitlán. La jurisdicción de Petapa cuenta con la parte nor-oriente del Lago de Amatitlán, conocida con el nombre de La Laguna y Playa de Oro.

1.1.4

Agricultura e industria.

Los cultivos que constituyen el alimento principal de la población son: maíz y frijol, que se cosechan con gran abundancia. También se cultivan variedad de productos como: Banano, café, chile pimiento, tomate, pepino, cebolla; así como variedad de flores. Actualmente son pocas las personas que se dedican a la agricultura, ya que este municipio se ha industrializado a gran escala. Existen empresas ampliamente conocidas como: MACOSA, PRECOM y MONOLIT; dedicadas a la producción de materiales para la construcción. Entre otras empresas con gran mercado a nivel nacional e internacional, están: INCESA STANDAR donde se fabrican sanitarios, lavamanos y accesorios de loza; INCODISA produce jabones y perfumes; TATALOLA, confeccionadora de cinchos de cuero; empresa de calzado BRUNO BUSSI, elabora todo tipo de calzado para dama y caballero; B&B, industria dedicada a la producción de alimentos altamente conocidos en el país por su gran calidad.

1.1.5

Comercialización.

Los productores agrícolas venden sus cosechas en la capital; aunque parte de ésta la venden en el mercado de la cabecera municipal. Los días de mercado son sábado y domingo; el comercio en San Miguel Petapa se ha incrementado y en estos días

de mayor movimiento pueden adquirirse variedad de productos. Asimismo, se cuenta con una gran cantidad de locales comerciales. Las empresas establecidas hacen transacciones tanto a nivel nacional como internacional, ya que gozan de gran prestigio.

1.1.6

Gobierno.

San Miguel Petapa está regido por una corporación municipal, autónoma; integrada por el alcalde, dos síndicos, un síndico suplente, cuatro concejales y un concejal suplente. La municipalidad, sede del gobierno local está establecida en la cabecera del municipio.

1.1.7

Servicios públicos.

a. Agua Potable.

Una parte de la población es abastecida por el nacimiento Ojo de Agua. En la cabecera municipal está instalado el depósito de agua. El sistema utilizado para llenar el depósito es por bombeo. Existen siete bombas eléctricas, de las cuales tres proveen de agua al depósito.

b. Energía eléctrica.

Desde 1,923 se tiene energía eléctrica, la cual se introdujo a través de un contrato entre la Municipalidad y la Empresa Eléctrica. Recientemente se cambió el sistema de alumbrado, principalmente en parte de la zona 1 y zona 3, sin embargo, en un noventa por ciento, el alumbrado es deficiente, habiendo lugares completamente oscuros.

c. Correos y Telégrafos.

Actualmente se encuentra una oficina de Correos, ubicada en la cabecera municipal; ésta presenta deficiencias tanto en infraestructura como en servicio, por la falta de apoyo económico de la Municipalidad y falta de personal para cubrir todas las zonas en la entrega de correspondencia; solamente un 40% de la población goza de este servicio.

1.1.8

Educación.

En la cabecera municipal se encuentra la Supervisión Educativa 91-47. Funcionan en el municipio diez centros educativos oficiales: dos escuelas en la cabecera, una en jornada matutina con 1,054 alumnos y 19 maestros y la otra en jornada vespertina con 600 alumnos y 13 maestros; en la Colonia San Antonio está la escuela No. 680 en jornada matutina con 702 alumnos y 15 maestros y la jornada vespertina con 738 alumnos y 13 maestros; en Granjas Gerona se encuentra la escuela No. 678 con 305 alumnos y 7 maestros; escuela de Santa Inés Petapa, con 381 alumnos y 7 maestros; escuela de Los Alamos con 355 alumnos y 10 maestros; escuela No. 673, jornada matutina en Villa Hermosa I con 453 alumnos y 11 maestros; y finalmente una escuela en Villa Hermosa II con 682 alumnos y 12 maestros. Todos estos establecimientos a nivel primario y el Instituto por Cooperativa con niveles Básico y Diversificado. También se cuenta con varios establecimientos privados en los tres niveles.

1.1.9

Salud pública.

Se cuenta con un Centro de Salud, atendido de lunes a viernes por: dos médicos, un odontólogo y enfermeras; se cuenta además con servicio de laboratorio clínico. En lo referente a saneamiento ambiental, está asignado un inspector de saneamiento para el control de comercios, mercados, tratamiento de aguas negras domiciliarias y del impacto ambiental de las industrias establecidas en el municipio. El edificio cuenta con una sala de espera, sala de preconsulta, tres clínicas, área de laboratorio y bodega.

1.2 Descripción de la Municipalidad de San Miguel Petapa.

1.2.1

¿Qué es la Municipalidad?

Es la corporación autónoma integrada por el Alcalde, Síndicos y Concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, de conformidad con la ley de la materia que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Tiene su sede en la cabecera del municipio y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales.

1.2.2

Objetivos de la Municipalidad.

. Impulsar el desarrollo integral del municipio.

- . Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento del patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.
- . Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la resolución de problemas locales.
- . Brindar a los vecinos servicios eficientes y eficaces a través de una buena organización administrativa.
- . Recaudar la mayor cantidad de ingresos por medio de una estructuración adecuada y justa de planes sobre arbitrios y tasas municipales, para evitar fuga de ingresos.
- . Fomentar las relaciones humanas de los empleados administrativos en la atención de servicios.
- . Seleccionar personal calificado para lograr altos niveles de productividad en la labor municipal.

1.2.3 Funciones de la Municipalidad.

- . El establecimiento, regulación y atención de los servicios públicos locales.
- . La promoción y desarrollo de programas de salud y saneamiento ambiental.
- . La prestación de servicios administrativos de Registro Civil, Registro de Vecindad, Licencias de Construcción, entre otros.
- . Promover la participación del vecino en la identificación de las necesidades prioritarias locales y formulación de propuestas de solución.
- . La creación, administración y regulación de los mercados locales que faciliten la comercialización y abastecimiento de productos de consumo diario.

- La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, disposición final y tratamiento de desechos sólidos.

1.2.4 Recursos humanos y físicos.

a. Recursos humanos.

Actualmente la Municipalidad de San Miguel Petapa cuenta con el siguiente personal:

Personal administrativo:

- Alcalde Municipal
- Secretario Municipal:
Tres oficiales, para atender:
Registro Civil, Registro de Vecindad y la sección de Licencias de construcción.
- Tesorero Municipal:
Dos oficiales de tesorería, ubicados en receptoría.

Personal de dependencias municipales.

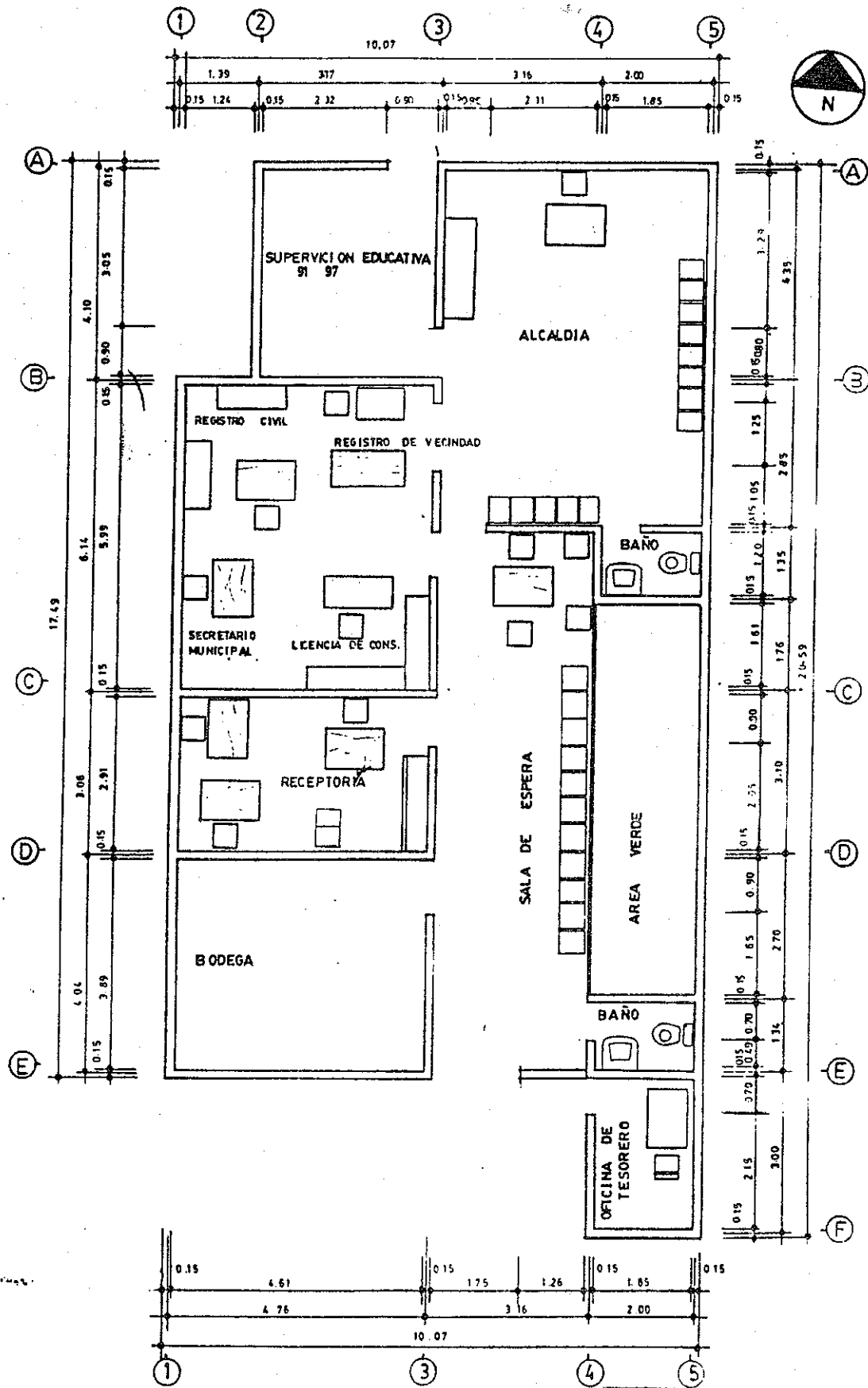
- Bibliotecaria.
- Mantenimiento de mercado.
- Mantenimiento de cementerio.

Personal de campo:

- Técnico para el área de fontanería.
- Fontaneros.
- Personal de campo para ejecución de obras.

b. Recursos físicos.

El edificio de la Municipalidad es de Primera categoría con un área bastante reducida. Actualmente su distribución en planta es la siguiente:



DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA

ESCALA: 1/50

1.2.5

Servicios administrativos.

En la Municipalidad se prestan servicios administrativos como: certificaciones de nacimiento, matrimonio, defunciones y de supervivencia; reconocimiento de hijos; realización de matrimonios civiles; inscripciones de nacimiento, identificación de nombre, de defunción, de asociaciones y comités. Extensión de primera cédula, reposiciones y avecindamientos. Licencias de construcción, licencias y providencias diversas, certificaciones de números catastrales, trámites para obtener servicio de agua potable, exhumaciones o inhumaciones en el cementerio ; entre otros que se soliciten y sea factible su realización.

1.2.6

Análisis de la capacidad administrativa.

Un indicador es la estructura administrativa; actualmente laboran solamente nueve personas en lo que respecta a la labor administrativa; tomando en cuenta que el trabajo a efectuar involucra actividades de Registro Civil, Registro de Vecindad, Licencias de Construcción, Nomenclatura, Catastro, Administración de los Servicios Públicos, Tesorería, Contabilidad, Receptoría, entre otra serie de actividades inmersas. Con respecto a este indicador el personal es insuficiente para efectuar todas las actividades. Otro indicador lo constituye la cantidad de trabajo asignado a cada empleado, a través de éste puede medirse la capacidad de cada uno para realizar su trabajo. Se proporciona mayor información sobre este indicador en el Capítulo VII en el Diagrama de Distribución del Trabajo.

1.3 Organización actual de la Municipalidad.

Para tener una mejor visión de la organización de la Municipalidad de San Miguel Petapa se describen los siguientes aspectos:

1.3.1

Medio ambiente de la organización.

Se refiere a las instituciones o fuerzas internas y externas que afectan de una u otra forma a la Municipalidad en su desempeño.

i. Ambiente general.

Incluye las condiciones que tienen un impacto potencial en la Municipalidad, como:

Factor económico.

Este afecta a la Municipalidad porque son muchas las necesidades a satisfacer en la población y el ingreso, así como la aportación del Estado no es suficiente. Existen obras de suma urgencia, como el proyecto de drenajes y la ejecución de la carretera que une al municipio con la Avenida Petapa, que no se han realizado, debido al factor económico.

Condiciones políticas.

Estas incluyen la estabilidad general del país y las actitudes específicas que los funcionarios del gobierno electo mantienen ante el papel de la Municipalidad en la sociedad. Se han dado situaciones en las que el gobierno ha sido inestable, situación que ha afectado los planes municipales, en cuestión de ayuda económica, para la ejecución de obras de infraestructura.

Condiciones sociales.

Un ejemplo lo constituye el crecimiento demográfico, debido a la inmigración de los habitantes de diversas regiones del país hacia el municipio por diferentes causas; esto ha incrementado la demanda, principalmente, de servicios públicos municipales; que ocasiona problemas derivados, principalmente de estos servicios, como el abastecimiento de agua potable y el manejo de aguas negras domiciliarias. Estas condiciones afectan el desarrollo de las actividades de la Municipalidad porque no pueden atenderse todas las demandas de la población en forma adecuada. Los problemas derivados de este factor externo son un reto para la Municipalidad en el mejoramiento de los servicios para satisfacer a la población y para obtener mayores ingresos que se retribuirían en beneficio de la misma población.

Condiciones tecnológicas.

Durante el último cuarto de siglo ha ocurrido un avance en los medios automatizados; vivimos en una era eminentemente tecnológica. Estas condiciones representan un desafío para la municipalidad porque el equipo utilizado es obsoleto y no permite agilizar los

trámites en la prestación de servicios.

ii. Ambiente específico.

Proveedores.

Siendo la Tipografía Nacional la única que provee el material impreso para que se realicen diferentes servicios administrativos; un ejemplo lo constituye la indisponibilidad de boletas de nacimiento y carnets para Cédula de Vecindad, que afecta el desarrollo de las funciones de Registro Civil y Registro de Vecindad respectivamente, al carecer del material necesario para atender la demanda. Sin embargo, el Departamento de Tesorería debe coordinarse con las diferentes unidades que utilizan material impreso para asegurar el flujo de insumos necesarios al hacer los pedidos con bastante anticipación en relación con el suministro.

Clientes.

Los vecinos, usuarios de los diferentes servicios, constituyen los clientes exclusivos. De la calidad y rapidez para llevar a cabo estos servicios depende, tanto la satisfacción de los usuarios como el incremento de los habitantes que opten por utilizar los servicios de esta municipalidad, dando como resultado el incremento de ingresos. Uno de los ejemplos lo constituye el avecindamiento que garantiza, en una u otra forma, la realización de sus trámites en esta municipalidad como contribuyente activo al igual que reciba beneficios por ello.

Competidores.

Están constituidos por las municipalidades cercanas a población. Los servicios administrativos en términos de precios, tipos de servicios, procedimientos, eficiencia, eficacia y atención al público, representan una importante fuerza ambiental que el Alcalde y mandos medios, deben observar y aplicar como herramientas, en el desarrollo de la labor municipal.

Gobierno.

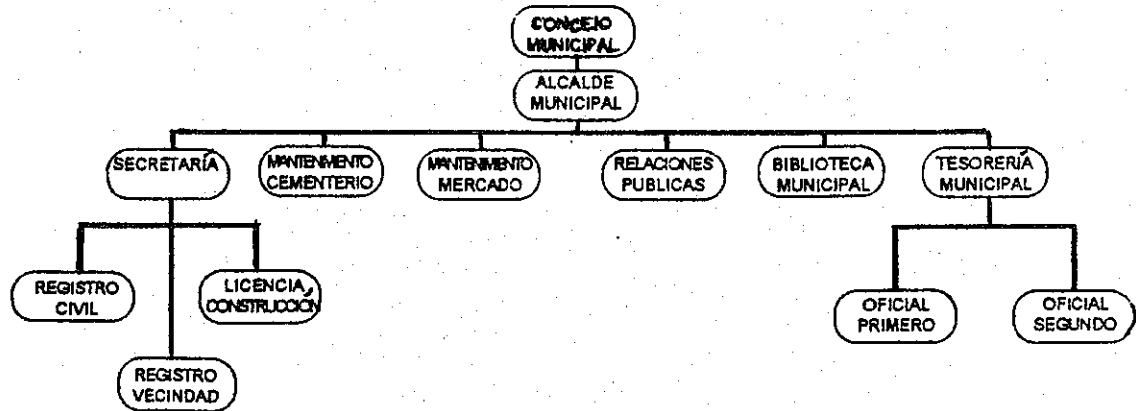
El gobierno influye en el logro de los objetivos relacionados principalmente con el

desarrollo de obras de infraestructura, es decir de la ayuda económica y asesoría del gobierno central, depende la culminación de éstas. Asimismo, de las disposiciones y procedimientos del gobierno depende también el suministro del 10% asignado a la municipalidad.

Grupos de presión.

Los grupos de presión, son los Comités y Asociaciones con intereses diversos que tratan de influir en el gobierno local en pro del beneficio comunitario. Estos grupos presentan sus necesidades e inquietudes por el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos. El Alcalde debe conocer el poder que estos grupos ejercen en sus decisiones.

1.3.2 Organigrama de la municipalidad.



1.3.3 Funciones y atribuciones del Alcalde.

- . Dictar las medidas de policía y buen gobierno, ejerciendo la facultad de acción y velando por el mantenimiento del orden público.
- . Tramitar los asuntos administrativos, los cuales, llegarán a través de la secretaría; el Alcalde deberá ordenar que se trasladen a las oficinas municipales respectivas.
- . Nombrar al personal municipal con excepción

- del Secretario, Tesorero, y Registrador Civil, quienes para ser nombrados, el Alcalde deberá consultar al Concejo Municipal.
- . Mantener la disciplina entre los empleados municipales a quienes deberá sancionar de conformidad con la ley de la materia.
 - . Inspeccionar, dirigir y activar en lo económico y administrativo las obras de infraestructura.
 - . Autorizar los libros que deben utilizarse en la municipalidad.
 - . Regular todo lo concerniente al servicio municipal de mercado, puestos de venta, y establecimientos análogos.
 - . Delegar en los concejales, por turnos, la firma de las cédulas de vecindad.
 - . Velar por la limpieza y salubridad del municipio, en parques, calles y establecimientos públicos.
 - . Procurar por el mejoramiento de las condiciones de los grupos indígenas de su jurisdicción, particularmente lo referente a su educación.
 - . Enviar copia autorizada a la Contraloría de Cuentas del inventario de los bienes municipales, dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año.
 - . Hacer y mantener al día el inventario de las fuentes y caudales de agua de su jurisdicción, y adoptar las medidas necesarias para su conservación y limpieza.
 - . Ordenar los pagos que debe efectuar la Tesorería Municipal, de conformidad con los acuerdos de presupuestos y ejercer las funciones que las leyes y los reglamentos le señalen con respecto al orden e inversión de los fondos municipales.
 - . Autorizar los matrimonios civiles de su jurisdicción, y dar, dentro de las leyes, las mayores facilidades para que se verifiquen, pudiendo delegar esta función, en uno de los concejales.
 - . Designar a los alcaldes auxiliares.
 - . Imponer sanciones por falta a los reglamentos municipales.

Otras atribuciones. El Alcalde como presidente del Concejo Municipal, tiene a su cargo:

- . Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal, las autoridades y funcionarios públicos.

- . Presidir las sesiones y convocar a sus miembros a sesiones extraordinarias, cuando así sea necesario.
- . Tomar el juramento de ley a los concejales, y alcaldes auxiliares al darles posesión de sus cargos.
- . Cuidar que se cumpla estrictamente con las leyes y reglamentos que regulan la contabilidad municipal.
- . Dar cuenta inmediata al Concejo de alguna irregularidad que notare en el manejo de los fondos municipales.
- . Proponer al Concejo los arbitrios, tasas; así como, otras contribuciones y derechos de la hacienda municipal.

1.3.4 Funciones y atribuciones de los Síndicos y Concejales.

Los síndicos tienen asignadas las siguientes funciones:

- . Velar por la integridad del patrimonio y hacienda municipal.
- . Representar a la municipalidad, cuando así lo disponga el Concejo, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas; teniendo el carácter de mandatario judicial.
- . Emitir dictamen solicitado por el Alcalde o el Concejo Municipal, con respecto a cualquier asunto, especialmente relacionado con la hacienda municipal o con las comisiones de las cuales es miembro.
- . Participar en la toma de decisiones emanadas de las sesiones.
- . Proponer medidas que tiendan a evitar abusos y corrupción en las oficinas y dependencias municipales.

Los concejales tienen asignadas las siguientes funciones:

- . Como función principal está ser parte del máximo órgano de deliberación y decisión.
- . Asistir a las sesiones del Concejo y tomar parte activa, en la descripción de todos los asuntos que conoce.
- . Participar en el trabajo de las comisiones del Concejo, pidiendo dictamen e informes con prontitud.
- . Desempeñar con esmero las comisiones y representaciones que le designe el Alcalde y el Concejo.

- . Estar informado del desarrollo de las actividades de la administración municipal, pudiendo sugerir soluciones y mejoras en las mismas.
- . Reportar al Alcalde o al Concejo según sea el caso, cualquier irregularidad o deficiencia encontrada en las diferentes ramas de la administración.

Los Síndicos y Concejales no pueden intervenir en las toma de decisiones de los asuntos administrativos, ya que éstos le competen al Alcalde. Únicamente pueden intervenir en la toma de decisiones y dictar órdenes cuando actúan como Concejo deliberante y en los casos que le competen al mismo.

1.3.5

Comisiones del Concejo Municipal.

En la primera sesión ordinaria que realice el Concejo se procederá a organizar las comisiones; las cuales se integran para un período de un año y sus miembros pueden reelegirse. El Reglamento Interno del Concejo debe regular el número y las funciones de las Comisiones ordinarias, aparte de aquellas que son obligatorias de conformidad con el Código Municipal. Asimismo, deben regularse los plazos para rendir dictámenes y la forma de distribución de los expedientes.

Es obligatorio que el Concejo cuente con las siguientes comisiones: Finanzas, Salud Pública y Asistencia Social, Educación, Cultura y Deportes, Protección al Medio Ambiente, Agricultura, Proyección Forestal, Urbanismo y Desarrollo Poblacional.

1.3.6

Organización de los departamentos administrativos.

a. Alcaldía Municipal.

Es la sede del gobierno municipal, la función primordial es la atención de los vecinos que plantean sus necesidades y problemas. Asimismo, administrar las actividades de los diferentes departamentos que conforman el aparato administrativo municipal.

b. Secretaría Municipal.

En este departamento se realizan las siguientes funciones:

1. **Nomenclatura.**
Básicamente sus funciones son: registrar, estructurar, certificar y llevar el control de los domicilios que tienen asignado el número catastral.
 2. **Catastro.**
Incorporado al departamento de secretaría; realiza diversas funciones concernientes a toma de datos de campo con respecto a la asignación de números catastrales y elaboración de mapas de la distribución domiciliar de las diferentes zonas del municipio.
 3. **Registro Civil.**
Registrar el estado civil de las personas; asimismo, hacer la inscripción de nacimientos, defunciones, reconocimiento de hijos; matrimonios civiles y extender certificaciones.
 4. **Registro de Vecindad.**
La función de esta sección es registrar la vecindad de las personas que residen en el municipio; al extender el documento de identificación en los siguientes casos: Primera Cédula, Reposiciones y Avecindamientos. En casos especiales se extienden certificaciones de vecindad.
 5. **Sección de Licencias de construcción.**
Extender licencias de construcción, providencias y certificaciones de números catastrales.
- c. **Departamento de Tesorería.**
Está dividido en dos secciones; una se encarga del cobro de las diferentes tasas y arbitrios municipales, así como, del pago de documentos previamente autorizados; la otra se encarga del manejo de fondos, operación de cuentas, registro de documentos, manejo de libros contables y pago de planillas.
- d. **Departamento de Relaciones Públicas:**
Su labor primordial es de carácter informativa.



2. SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

2.1 Servicios Públicos Municipales.

La Municipalidad tiene como uno de sus fines primordiales la prestación y administración de los servicios públicos en las poblaciones bajo su jurisdicción territorial; básicamente sin perseguir fines lucrativos, por lo tanto, tiene competencia para establecerlos, mantenerlos, mejorarlos y regularlos; garantizando su funcionamiento eficiente, continuo, seguro, cómodo e higiénico a los habitantes de dichas poblaciones. Para determinar el cobro, es necesario, tomar en cuenta que éste debe ser equitativo y justo.

a. Servicio de agua.

Los datos que a continuación se proporcionan son de acuerdo a una encuesta efectuada en el último trimestre de 1995, como parte del E.P.S de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos, desarrollado en la Municipalidad de San Miguel Petapa, y cuyos resultados constan en la Biblioteca Municipal de la Localidad. Un 62.67% de los vecinos encuestados opinó que el servicio de agua potable es el que ocupa el primer lugar para ser mejorado. Este servicio es esencial para la salud, alimentación, higiene de los alimentos e higiene personal, por esta razón debe ser de buena calidad. De acuerdo a información obtenida en el Centro de Salud de este municipio, el agua se clora en un 90%.

El problema del agua potable se agudiza cada día; las respuestas de los vecinos, como testigos fidedignos, lo confirman, ya que un 44% de los encuestados opina que el servicio es malo, el 28% considera que el servicio es bueno y el otro 28% consideran que es regular. El 57.33% no tienen agua todo el día y al 51.16% de estos domicilios, se les abastece solamente por la noche.

La Municipalidad ha buscado alternativas para solucionar en parte este problema. Sin embargo, actualmente falta mucho por hacer para abastecer eficientemente del vital líquido a la población. Para tener una mejor visión de los recursos materiales y físicos de este servicio público, se hace la siguiente descripción: Básicamente para proveer de agua a la población, se cuenta con un depósito, siete bombas; ubicadas en diferentes zonas de San Miguel Petapa. Dos bombas en la zona uno, tres en la zona ocho, una bomba en la zona dos y otra en la zona diez. Con respecto al problema del agua puede decirse lo siguiente: solamente, se cuenta con parte del nacimiento Ojo de

Agua, del cual se provee solamente al Caserío El Frutal. La tubería antigua, además de ser de hierro fundido, es de un diámetro muy pequeño, ésta ha sufrido corrosión, que agudiza el problema. Por esta razón una de las medidas que deben tomarse para mejorar el servicio, es cambiar la tubería, y una alternativa para poder ejecutar la obra es dividirse el costo entre los vecinos que se beneficien con el trabajo y la Municipalidad.

Para controlar el abastecimiento de agua existen 27 llaves de compuerta, las cuales por falta de un sistema adecuado de seguridad y control son manipuladas por vecinos que suspenden el servicio en un sector para beneficiarse solamente ellos; debido a esto es necesario que exista un Reglamento para el servicio de agua potable, en el cual se sancione a las personas particulares que, sin ninguna autorización, interrumpen el servicio al manipular las llaves, asimismo, el personal de campo debe tener un mejor control de la distribución de agua.

b. **Drenajes de aguas negras.**

De acuerdo a la opinión de los vecinos en una investigación efectuada durante el último trimestre de 1,995, para buscar un orden de prioridades en las necesidades de servicios públicos, como Epesista de la Facultad de Ingeniería de la USAC, en la Municipalidad de San Miguel Petapa; y cuyos resultados constan en un documento en la Biblioteca Municipal del municipio.

Los drenajes ocupan un segundo lugar, ya que como prioridad número uno está la necesidad del agua potable. Actualmente, existe un mal manejo de las aguas negras. En algunos domicilios, las conducen a fosas sépticas y en otros las dejan fluir, a flor de tierra, por las calles y avenidas. Estos son métodos inadecuados porque son focos de contaminación del medio ambiente, tanto por la proliferación de vectores de enfermedades como de malos olores.

La única alternativa para sanear el ambiente y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, es la construcción de una red de alcantarillado sanitario, cuya función sea la de recolectar el agua proveniente de las viviendas y conducirla ordenadamente a través de tuberías, hacia una planta de tratamiento. Para la introducción del servicio de drenajes, deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Determinar las necesidades y áreas prioritarias**

que deben ser cubiertas por este servicio, al no lograr una cobertura total.

2. Hacer conciencia en los vecinos sobre la necesidad de la introducción del servicio, ya que previene muchas enfermedades y evita la contaminación ambiental.
3. Divulgar el costo del servicio y enfatizar en las necesidades de que el vecindario ayude a económicamente a financiar su construcción, pagando puntualmente las contribuciones que se establezcan.

Actualmente, existe solamente un estudio topográfico de la primera fase de drenajes, cuyos beneficiarios serán los habitantes de: Colonia San Antonio, Colonia El Bosque y parte de la zona uno de San Miguel Petapa. Este estudio fue efectuado gracias a la labor altruista de los miembros de la Asociación de la Colonia San Antonio (ADESA), que trabaja en pro del desarrollo comunitario. Este proyecto consiste en la construcción de drenajes, cuyas aguas se conduzcan hasta la planta de tratamiento, que estaría ubicada en el lugar denominado Puente Piloto. Para el financiamiento de la ejecución de la obra, el costo estaría dividido entre los vecinos que se beneficien con el proyecto, la Municipalidad y el Gobierno Central. Sin embargo, hasta la fecha este estudio se quedó varado, por la falta de una respuesta positiva, tanto del gobierno local como de la Presidencia de la República.

c. Servicio municipal de mercado.

Este servicio ha sido el medio para el desarrollo del municipio, ya que en el mercado pueden adquirirse diversidad de productos, principalmente en los días de mercado: sábado y domingo, al intensificarse la actividad comercial, porque aumenta la oferta y la demanda.

En el municipio existen dos mercados. El mercado de la Cabecera Municipal y el de Villa Hermosa.

1. Mercado de la Cabecera Municipal.

Este mercado se inauguró el 7 de marzo de 1973, tiene una construcción de primera categoría, está localizado en la zona uno de San Miguel Petapa. Se han realizado algunas modificaciones; en el año 1991 se culminaron los trabajos de ampliación, en éstos se incluyó la construcción del depósito para la basura que se extrae del mercado. En 1995 se

terminó la construcción de varios puestos de venta, localizados en la parte externa del edificio del mercado. Para ello se contó con el aporte económico de los arrendatarios de estos puestos, que anteriormente vendían sus productos a la intemperie. El mercado cuenta con los siguientes servicios esenciales: agua potable, servicios sanitarios y drenajes, sin embargo, carece de instalaciones eléctricas. La distribución de los diferentes puestos de venta, abarrotes, verduras, carnes, misceláneas, zapaterías, comedores y ventas de ropa, es inadecuada porque no existe un área específica para cada tipo de venta. Por esta razón debe hacerse una reclasificación de los puestos, antes que sea necesario ampliar el mercado y continúe la mala distribución de los mismos.

2. Mercado de Villa Hermosa.

Villa Hermosa, ubicada en la zona siete de San Miguel Petapa, es uno de los lugares con mayor población; sin embargo, tiene un mercado provisional, que está localizado en un lugar inadecuado y en malas condiciones, por la falta de instalaciones propias para este tipo de servicio público. A pesar de estar a pocos kilómetros de la ciudad capital, el mercado se encuentra bastante abandonado. Este debería contar con un terreno y construcción adecuados, con sus servicios esenciales: agua, drenajes, energía eléctrica, servicios sanitarios, etc. Asimismo, con una buena organización de las diferentes áreas: abarrotes, carnes, comedores, zapaterías, verduras, servicios sanitarios y oficina administrativa.

d. Cementerio municipal.

Este se encuentra ubicado en la zona 3 del municipio de San Miguel Petapa. Los trámites para inhumaciones y exhumaciones se realizan en el departamento de Secretaría.

e. Servicio de recolección de basura domiciliar.

Actualmente, la administración y ejecución del servicio de recolección de basura domiciliar está a cargo de empresas privadas. Sin embargo, la recolección y transporte de basura es una parte esencial de la limpieza pública. Los aspectos importantes que debe considerar la Municipalidad son: cantidad de basura producida por la población, lugar, frecuencia, horario, sistema e itinerario de recolección. Se considera

que se producen aproximadamente 0.50 Kg por día por habitante, de basura.

Según investigación realizada sobre: El Manejo de Desechos Orgánicos e Inorgánicos, como parte del E.P.S de Ingeniería Industrial de la USAC, en la Municipalidad de San Miguel Petapa, cuyos resultados constan en un documento en la Biblioteca Municipal de la localidad; el sistema actual de recolección pasa dos veces por semana en cada domicilio en un 88.46%, el 11.54% de los encuestados es atendido solamente una vez por semana. Al recolectar la basura de cada domicilio, dos veces por semana, se evita la acumulación de basura y la proliferación de insectos y roedores causantes de muchas enfermedades, algunas de las cuales son causa de muerte. En los domicilios no atendidos por el servicio de recolección, el 15.15% de los encuestados, entierra la basura, un 48.48% la quema, el 21.22% la tira en un lugar público y un 15.15% la tira al río; ninguno está utilizando un método adecuado.

Estos antecedentes comprometen a la Municipalidad a establecer un servicio de recolección público, para mejorar el manejo de la basura, cuyo cobro por el servicio esté al alcance de las familiar de escasos recursos económicos; ya que según la encuesta un 76.47% estaría de acuerdo a utilizar este sistema, pagando 10 quetzales mensuales.

Al cobrar el servicio de agua puede también cobrarse el servicio de recolección, de esta manera podrá llevarse un mejor control del pago y por ende del servicio que se presta a la población.

2.2 Administración de los servicios públicos.

Actualmente, no existe un departamento exclusivo para la administración de los servicios públicos, y por ende las actividades derivadas de éstos se desarrollan en la Alcaldía y Tesorería. En el caso del servicio de agua potable, se lleva el control del pago de usuarios así como de deficiencias en Tesorería y para solicitar la instalación de un nuevo servicio, primero debe ser aprobado por el Alcalde, posteriormente todo lo relativo al trámite para obtener el título de agua se realiza en Tesorería, y la instalación la realizan los fontaneros asignados para el efecto. Para inhumaciones y exhumaciones en el Cementerio municipal los trámites se hacen en el departamento de Secretaría.



Handwritten text at the bottom of the page, including a signature and a date.

3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS **MUNICIPALES.**

3.1 Normas y procedimientos en diferentes sectores administrativos.

3.1.1 Secretaría.

En el departamento de Secretaría se realiza la mayor parte de los servicios administrativos. Cada sección de este departamento tiene sus normas y procedimientos en la prestación de los diferentes servicios.

3.1.2 Registro Civil.

a. Inscripción de nacimiento.

Normas:

1. Para la inscripción de nacimientos, deberá hacerla el Padre, en caso de no estar casados, de lo contrario puede realizarse por cualquier persona con los documentos de los padres.
2. La inscripción deberá hacerse durante los primeros treinta días después del nacimiento.

Requisitos:

1. Informe de la persona autorizada que haya atendido el parto en esta jurisdicción (Médico o Comadrona).
2. Cédula de Vecindad de ambos.
3. Boleto de ornato.

Observaciones:

- Todo lo anterior, se presenta en Registro Civil, de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 16:00 horas, con excepción del viernes que se atiende solamente por la mañana.
- Se le extenderá una Boleta de nacimiento, por la que no deberá efectuar ningún pago.

b. Reconocimiento de hijos.

Normas:

1. En caso de que la persona a reconocer sea mayor de edad, deberá solicitarse la autorización del Registrador Civil, para que se efectúe el trámite.

Requisitos:

1. El padre deberá presentarse con su Cédula de Vecindad.
2. Boleta de Nacimiento del hijo a reconocer.
3. Dos hojas de papel español.

Observaciones:

- Para efectuar este trámite, deberá presentarse al Registro Civil, cualquier día, a las 8:00 A.M. o 14:00 P.M., o bien el viernes a las 8:00 A.M.
- Después de haber realizado el pago respectivo en Registro Civil, se le extenderá la certificación, donde constará el reconocimiento.

c. Matrimonio Civil.

Normas:

1. Para solicitar matrimonio civil, se debe presentar la documentación requerida, ocho días antes de la Ceremonia.
2. En caso de menores de edad, deben presentarse los Padres del menor de edad, para que autoricen el matrimonio, y solamente se requiere de la certificación de nacimiento del menor de edad y la documentación requerida para el mayor de edad si ambos no fueran menores de edad.
3. Para llenar la solicitud, ambos deben proporcionar información adicional.
4. El día de la Ceremonia se requiere de tres testigos, mayores de edad, como mínimo.

Requisitos:

Para mayores de edad, ambos deben presentar:

1. Cédula de Vecindad.
2. Certificación de nacimiento reciente.
3. Boleto de ornato.

Observaciones:

- Las Ceremonias de Matrimonio Civil, regularmente se realizan el día viernes por la tarde.
- Presentarse el día de la Ceremonia a la hora asignada, para hacer el pago respectivo y presentar las Cédulas de Vecindad, para el razonamiento de éstas.

3.1.3 Registro de Vecindad.

a. Normas generales para solicitar Cédula de Vecindad.

1. Este trámite debe ser personal.
2. En caso de no extenderse el mismo día, por algún motivo en particular, podrá entregarse a una tercera persona, con previo aviso del interesado.

b. Requisitos según el motivo de la solicitud.

1. Primera Cédula:

- Certificación de nacimiento reciente.
- Dos fotografías recientes con frente y orejas descubiertas.
- Si es casado(a), presentar certificación o constancia de matrimonio civil.
- Boleto de ornato.
- Dirección actual de su domicilio.

2. Reposición de Cédula:

- Número de Registro de Cédula de Vecindad.
- Dos fotografías recientes con frente y orejas descubiertas.

- Boleto de ornato.

3. Avecindamiento:

- Cédula de Vecindad legible.
- Certificación de nacimiento reciente.
- Dos fotografías reciente con frente y orejas descubiertas.
- Si es casado(a), presentar certificación o constancia de matrimonio civil.
- Boleto de ornato.
- Dirección actual de su domicilio.

c. Observaciones.

- Para cualquier trámite de Cédula, se le atenderá en Registro de Vecindad, de lunes a viernes de 8:00 a 13:00 horas y de 14:00 a 16:00 horas. Deberá solicitar un número, conforme al cual se le atenderá.
- Después, de haber realizado el pago respectivo en Tesorería, deberá regresar a Registro de Vecindad, donde se le entregará una solicitud impresa, en la cual hará constar datos personales fieles y exactos. Se presenta solicitud actual y propuesta (Ver ANEXOS 2 y 3).

3.1.4 Sección de Licencias de Construcción.

a. Requisitos de acuerdo al tipo de construcción.

1. Licencia de construcción domiciliar:

- Copia de plano de construcción.
- Copia de escritura o certificación del Registro de la propiedad Inmueble.

2. Licencia de construcción para una empresa industrial:

- Copia de plano de Construcción.
- Copia de escritura o certificación del Registro de la Propiedad Inmueble.

- Personería Jurídica con la cual actúa.
- Estudio del impacto ambiental.

b. Procedimiento.

1. Llenar la solicitud para Construcción proporcionada.
2. Se realiza el cálculo del uno por ciento sobre el valor de la construcción por la persona respectiva.
3. En Tesorería deberá hacerse el pago respectivo, presentando la ORDEN DE PAGO extendida en la sección de Licencias de construcción.
4. Se realiza la RESOLUCIÓN y posteriormente se le extiende la LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN.

3.2 Manejo y control de expedientes de solicitudes con mayor trámite administrativo.
 Estos trámites administrativos están a cargo del Secretario Municipal, quién, por sus múltiples ocupaciones, muchas veces no puede agilizar este tipo de trabajo.

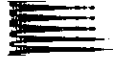
3.2.1 Identificación de nombre.

Al utilizar un nombre, constante y públicamente, diferente al que está registrado en la partida de nacimiento, es necesario hacer una Identificación de Nombre. Para ello primero debe presentarse con un Notario para que realice la documentación necesaria. En la Municipalidad se razona el testimonio y se inscribe la identificación de nombre; de esta forma el interesado podrá identificarse con cualquiera de los nombres contenidos en la inscripción.

3.2.2 Desmembraciones.

El procedimiento para desmembrar una propiedad es el siguiente:

- a. Llenar una solicitud formal de autorización para desmembrar.
- b. Verificar las medidas para determinar si coinciden con el terreno.
- c. Resolución de certificación.



4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA Y PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

4.1 Aspectos relevantes de la situación actual.

4.1.1 Proceso administrativo municipal.

La planificación debería estar determinada y orientada globalmente hacia el desarrollo de todo el municipio. No se promueve la participación del vecino en la identificación de las necesidades locales, la formulación de propuestas de solución y su priorización en la ejecución. Se carece de una jerarquización detallada de planes para ejecutar y coordinar actividades. No se cumplen con las fechas para concluir obras de infraestructura por carecer de programas que determinen un orden en la realización de trabajos. Por otra parte, no existen programas de saneamiento ambiental por la falta de coordinación de las funciones de la comisión para efectuar este trabajo y por ende no se promueven este tipo de actividades a nivel de municipio. No existe una planeación del recurso humano para cubrir todas las actividades inherentes a la labor municipal.

En lo que respecta a la fase de la organización se verificó, a través de un análisis de puestos, que la distribución de funciones no es equitativa; el puesto de Secretario Municipal tiene asignadas además de las funciones inherentes a su cargo, las actividades de catastro, nomenclatura y administración de personal; otros puestos tienen asignados pocas funciones. Esto puede verse con mayor claridad en el capítulo VII en el análisis del diagrama de distribución del trabajo.

Los empleados asignados para desarrollar el trabajo administrativo municipal, son solamente nueve, pocos, tomando en cuenta que el trabajo a efectuar involucra actividades de secretaría, registro civil, registro de vecindad, sección de licencias de construcción, nomenclatura, catastro, administración de los servicios públicos,

tesorería, contabilidad, administración de personal, relaciones públicas, entre otra serie de funciones que le corresponden a la municipalidad. Los empleados con experiencia en la labor municipal conocen su ubicación organizacional en la institución, sin embargo, la mayor parte del personal de nuevo ingreso la desconoce por no haber tenido a la vista el organigrama que delimite los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y canales de comunicación.

Con respecto a otros aspectos que se dan en esta fase; en Secretaría existe dualidad de mando, no hay unificación de directrices y en Tesorería el nivel medio no ejerce autoridad. En general no existe espíritu de equipo ni disciplina. El equipo es obsoleto, una de las causas de la falta de agilización del trabajo en la prestación de servicios administrativos, por otro lado en los departamentos de Secretaría y Tesorería no existen suficientes archivadores para llevar una adecuada clasificación de expedientes. En el servicio al vecino no existe una publicación que los oriente con respecto a los requisitos y normas necesarios para obtener un determinado servicio, que muchas veces les hace esperar mucho tiempo, y solamente para saber que no cumplen con todos los requisitos necesarios para obtener sus servicios.

En la fase de dirección no hay unidad en las órdenes emitidas, principalmente en la Sección de Licencias de Construcción y Registro de Vecindad que las reciben de su superior inmediato y del Alcalde, como consecuencia no existe una relación directa entre el mando medio y sus subordinados. Se carece de comunicación escrita, un problema típico se da en Tesorería específicamente en Receptoría, ya que muchas veces los oficiales a cargo desconocen los acuerdos emitidos, donde se determina un aumento en alguna tasa municipal por servicio público; esto da como resultado problemas con los usuarios, quienes no tienen una respuesta convincente de tal aumento. Asimismo, se desconocen los reglamentos que regulan los diferentes servicios; parte esencial en receptoría para poder resolver cualquier duda de los usuarios al hacer sus respectivos pagos.

En la fase de control en la ejecución de obras de infraestructura no existe un control adecuado que

permita establecer las fallas que se estén dando en éstas, así como de los materiales y herramientas que se utilizan por no tener un control de bodega. En el área administrativa no se lleva un control adecuado de expedientes del personal que labora en toda la institución, en tesorería no existe un registro de las personas que han comprado el boleto de ornato, en el caso de que una persona haya perdido su boleto, no puede obtenerse la información del pago de éste. Con respecto al pago de arbitrios y tasas municipales no existe un control de los deudores morosos.

4.1.2 Condiciones de trabajo.

El área asignada para cada departamento y sección administrativa es muy reducida, además se carece de un adecuado sistema de ventilación, la situación es más difícil en los días de grandes aglomeraciones de usuarios de los servicios administrativos. Asimismo, no existe armonía en las relaciones interpersonales, parte importante en un ambiente de trabajo. No existe motivación del personal en ninguna forma.

4.1.3 Administración de personal.

No hay un departamento que realice las actividades de selección, inducción, adiestramiento, evaluación del desempeño, programación de capacitación por áreas de servicios, entre otra serie de funciones que pueden ubicar a la persona adecuada en el puesto y así evitar la rotación de personal, caso típico de Registro de Vecindad.

Cuando ingresa un nuevo empleado se le da un mes para que aprenda el trabajo, pero no recibe una inducción formal que le permita tener un mejor conocimiento de la labor que debe realizar y por ende de las responsabilidades que adquiere al desarrollar sus actividades en el puesto asignado; tampoco se le proporciona un manual de funciones, que le oriente y describa en forma escrita todo lo concerniente al puesto de trabajo, al cual se le ha asignado.

4.1.4 Administración de servicios públicos.

Actualmente, no hay un departamento exclusivo para atender los servicios de agua y mercado. En secretaría se realizan los trámites del servicio de cementerio para exhumaciones e inhumaciones. La desorganización administrativa de los servicios

públicos ha provocado la falta de control de éstos, debido a que el personal se encuentra disperso razón por la cual no existe una comunicación inmediata para efectuar el trabajo administrativo eficientemente.

4.2 Análisis de la reorganización en el proceso administrativo municipal.

Este análisis abarca las cuatro funciones inmersas en el proceso administrativo: planeación municipal, organización, dirección y control.

4.2.1 Planeación municipal.

La Planeación es el proceso de adopción de técnicas para prever satisfactores a necesidades de la población en función de objetivos, metas, políticas, estrategias y programas establecidos. Debe verse como el medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad de la municipalidad y a la vez para lograr una administración eficiente y dinámica. Todo esto permitirá el desarrollo integral y la obtención de los objetivos y fines políticos, sociales, económicos y culturales. La planeación municipal se fundamenta legalmente en:

La Constitución Política de la República en su artículo 253; el Código Municipal (decreto 58-88), artículo 40 en los incisos c y e, artículo 41 en el inciso a y artículo 106; y en la Ley del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 52-87), artículo 10 en los incisos b y e.

a. Proceso de planeación municipal.

Es el conjunto de actividades que permiten formular, instrumentar, evaluar el plan de trabajo municipal y los diferentes programas derivados del mismo. Comprenden las siguientes etapas:

1. Formulación.

Tiene un conjunto de actividades a desarrollar para la elaboración del plan de trabajo municipal que estarán coordinadas por el comité de planeación. En la formulación también es responsable la comunidad. Estas actividades son:

- Elaboración de un diagnóstico que refleje la situación real y las

necesidades del municipio.

- Definición de objetivos y prioridades.
(Ver ANEXO 4)
- Definición de metas en términos cuantificables.
- Señalamiento de políticas y estrategias a seguir.
- Definición de los responsables del plan de trabajo, así como el tiempo y los recursos necesarios.

2. **Discusión y Aprobación.**

El Concejo Municipal debe analizar el contenido del plan que les presente el comité de planeación y discutir la posibilidad de llevarlo a cabo de acuerdo a sus recursos, el cual se sugiere llevarlo al INFOM para la asesoría correspondiente. Al ser debidamente revisado deberá ser conocido por el Concejo para su consideración y aprobación.

3. **Ejecución.**

Se llevan a cabo todas las acciones programadas para alcanzar objetivos y metas.

4. **Control.**

Se verifica el grado de cumplimiento del plan a través de la comparación entre lo que se ha hecho y lo que se ha programado. Siendo los responsables la jefatura de cada unidad inmersa en el plan.

5. **Evaluación.**

El responsable de esta actividad es el Comité de Planeación. Es la valoración cualitativa de los resultados de la ejecución del plan, debe hacerse cada cierto período para saber si los resultados son de acuerdo a los objetivos propuestos. Estos resultados

son instrumentos para mejorar los planes y programas futuros.

b. Plan Municipal.

Es el instrumento de la administración municipal, que con base al diagnóstico de necesidades de la comunidad y de la misma municipalidad, se determinan los cursos de acción que permitirán alcanzar los objetivos trazados por el Gobierno local. Un plan municipal puede estructurarse de la siguiente forma:

1. **Presentación.**
Contiene el por qué del plan.
2. **Diagnóstico.**
Situación real y actual del municipio y de la Municipalidad.
3. **Objetivos.**
Qué se quiere lograr con base en las necesidades detectadas y de los recursos disponibles.
4. **Metas.**
Cuánto se quiere lograr?, en términos cuantificables.
5. **Políticas.**
Guías de acción, directrices generales conforme a las cuales se desarrollarán las actividades del plan.
6. **Estrategias.**
Son las acciones que se ejecutarán para poner en práctica una política.
Indica que recursos se utilizarán y la forma en que se llevarán a cabo las actividades para lograr los objetivos.
7. **Programas.**
Contiene el detalle de las actividades que se llevarán a cabo, cuándo, a qué costo y quién será el responsable de ellas.

EJEMPLIFICACION DEL
PROCESO DE PLANEACION

ETAPAS Y RESPONSABLES	PASOS	DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	FECHA DE EJECUCION
FORMULACION (Comunidad y Comité de Planeacion)	1	DIAGNOSTICO: Necesidades existentes: - Deficiente en el servicio de agua potable. - Falta de drenajes del pueblo. OBJETIVOS: - Atender a la necesidad de agua a su prioridad. METAS: - Solucionar el mal problema de agua. - Cubrir la primera fase de drenajes. POLITICAS Y ESTRATEGIAS: - Trabajo en unidad con el Comité de Planeacion con los organismos. PROGRAMAS: - Los obras programadas de actividades.	Todo el año
	1	Elaboración y aprobación del plan de desarrollo municipal. Elaboración y aprobación del plan de desarrollo municipal.	De enero a agosto
	2	Elaboración y aprobación del plan de desarrollo municipal. Elaboración y aprobación del plan de desarrollo municipal.	De septiembre a octubre
	1	Se ejecutan las acciones programadas.	Todo el año
	1	Se comparan los resultados del trabajo ejecutado con los programados.	Todo el año
EJECUCION (Comunidad y Comité de Planeacion)	1	El Comité de Planeacion verifica la ejecución de las acciones programadas.	De noviembre a diciembre

Instructivo para llenar la Hoja de Información para el Plan de Trabajo Municipal.

Deberá indicarse lo siguiente:

1. El Ejercicio fiscal al que corresponde el Plan, el nombre del municipio y departamento.
2. Los objetivos.
3. Las metas.
4. Políticas.
5. Estrategias.
6. Detalle de los programas que se llevarán a cabo:

- Número de la actividad en orden de ejecución, de acuerdo al trimestre en que se realizará.
- Nombre de la actividad que se realizará.
- Fecha estimada de realización de la actividad por trimestre.
- Costo estimado de la actividad.
- SOLAMENTE PARA USO DEL COMITÉ DE PLANEACION; deberá indicarse el origen de los fondos para financiar la actividad.
- Unidad (interna o externa) responsable de la Ejecución de la actividad.
- Cualquier información que se crea conveniente proporcionar y que no esté incluida en los numerales anteriores.

Para poder observar en mejor forma esta hoja informativa ver ANEXO 5. Este mismo formulario puede reproducirse para efectos de la etapa de control y evaluación, agregando las columnas de control de realización, con la literal "g" para indicar si se ha cumplido la actividad prevista; y la columna observaciones, con la literal "h"; donde se indicarán las razones por las que no se llevó a cabo la actividad respectiva.

Este instructivo sirve para que cada unidad de la Municipalidad pueda hacer un plan de las actividades a realizar durante el siguiente año. El comité de planeación, estudia el plan de cada departamento para asignarles un finaciamiento y agruparlos en

un programa del plan general.

c. Programación municipal.

A través de ésta se pueden ordenar las actividades a ejecutar y lograr un buen aprovechamiento de todos los recursos (humanos, financieros, materiales y físicos), conforme a fechas previamente establecidas (Ver ANEXO 6).

La programación municipal incluye:

1. Programas.

Es el conjunto ordenado de las actividades que deben realizarse para alcanzar una o varias metas con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

2. Subprograma.

Es una subdivisión de un programa destinado a facilitar la ejecución de un trabajo determinado, mediante acciones concretas que realizan las dependencias municipales.

3. Proyecto.

Incluye todas las actividades para alcanzar un objetivo, que comprende desde la identificación de una necesidad hasta la puesta en operación y administración de la obra a toda su capacidad. (Ver ANEXO 6).

4. Actividad.

Representa la parte más pequeña de las acciones que se realizarán para cumplir los proyectos de un programa o subprograma.

EJEMPLIFICACIÓN:

Programa: Servicios públicos.

Subprograma: Agua potable.

Proyecto: Introducción de agua potable a Playa de Oro.

Actividades: Instalación de redes de suministro, contadores, etc.

d. Importancia de la planeación.

La planeación aporta patrones de conducta a

la administración en la ejecución de las actividades, haciéndolas más efectivas. Entre éstos están:

- Definir los recursos financieros necesarios para la ejecución de las obras a corto plazo.
- Determinar las obras que pueden realizarse a corto y a largo plazo.
- Definir la secuencia de los trámites y el tiempo para obtener los fondos para las obras a largo plazo.
- Permite efectuar un adecuado programa de inversión.
- Ayuda a utilizar racionalmente los recursos humanos y financieros.
- Permite observar una proyección completa del conjunto de actividades a ejecutar y mostrar en qué puntos existen problemas para su realización.

4.2.2

Organización municipal.

La organización es la encargada de agrupar las actividades que sean necesarias para llevar a cabo los planes a través de las unidades administrativas, definiendo las funciones y las relaciones de autoridad entre la alcaldía y el conjunto de empleados que tiene la Municipalidad. Los objetivos de la organización son:

- Agrupar las actividades de cada unidad de la Municipalidad y desarrollarlas eficientemente, evitando en todo momento la duplicidad de funciones.
- Proveer de todos los recursos necesarios tanto humanos como materiales. Esto permite la asignación de funciones, autoridad y responsabilidad entre los mandos medios, quienes a su vez distribuyen las actividades entre los empleados de su unidad.

A través de la organización se pueden obtener los siguientes beneficios:

- Por medio de la distribución de actividades, utilizando el manual de la organización, cada empleado conoce las tareas que debe realizar, evitando la evasión de responsabilidades y la duplicidad de funciones.
- Las relaciones de trabajo se definen concretamente, comprendiendo cada uno el

lugar en que se une su trabajo al conjunto de actividades de toda la organización.

- Los esfuerzos individuales se coordinan en mejor forma, logrando así un esfuerzo colectivo.
- La autoridad se delega en proporción a la responsabilidad que a cada quien se le exige. La delegación debe ser ordenada, y supervisada.
- Con una organización adecuada se aprovechan en forma efectiva los recursos humanos y materiales disponibles. Asimismo, el trabajo es más productivo.

a. **Una organización productiva.**

Puede lograrse que la organización sea productiva al utilizar adecuadamente los recursos disponibles. Para ello es necesario delegar deberes y responsabilidades a cada empleado, proporcionando los medios necesarios para realizar sus actividades.

Factores que mejoran la productividad:

1. **Métodos y equipo.**

Existen métodos y equipo, a través de los cuales puede, minimizarse el tiempo de espera y ofrecer servicios de calidad; entre éstos, los siguientes:

Automatización de procesos mecánicos.
Por ejemplo: Base de datos para realizar las actividades del departamento de Registro Civil y Catastro.

Utilizar formatos para el desarrollo de servicios administrativos. Por ejemplo: Formatos para extender providencias y certificaciones de matrimonio, nacimiento y defunción.

2. **Utilización de la capacidad del recurso humano.**

La distribución del trabajo debe ser equitativa, de tal forma que se cumplan las actividades asignadas. En el caso de los empleados que atienden servicios con aglomeraciones de personas, puede buscarse un auxiliar, para eliminar el tiempo de espera.

3. Niveles de desempeño.

Es necesario establecer niveles de desempeño, para que el trabajo de los empleados, inmersos en la labor administrativa, sea eficiente y eficaz. Para ello se requiere de lo siguiente:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos de los empleados de mayor experiencia.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la Municipalidad.
- Fomentar el espíritu de cooperación entre los empleados.
- Proyectar programas de capacitación e incentivos.

4.2.3

Dirección.

Corresponde a la Alcaldía impulsar, coordinar y vigilar que los empleados municipales realicen las actividades necesarias para alcanzar los objetivos preestablecidos, siendo su responsabilidad que dichos trabajos sean realizados con eficiencia y eficacia.

a. Formas de mando.

Las formas de aplicar o hacer funcionar el mando son:

1. Las órdenes.

Es el ejercicio pleno de la autoridad, por la cual, el Alcalde indica a un Jefe de Unidad, la necesidad de aplicar determinada medida, para realizar las actividades programadas o corregir alguna situación que se ha desviado del curso planeado.

Siendo las reglas de mando: elaborar la orden, transmitirla y supervisar el cumplimiento de la misma.

2. Las instrucciones.

Son normas o procedimientos a seguir en planes de trabajo de uso único; es recomendable que las instrucciones queden por escrito. (Tal es el caso de las normas o procedimientos para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos por año).

3. **Comunicación por escrito.**
Las instrucciones, órdenes y los informes que se emitan o se soliciten se deben hacer por escrito, para dejar memoria del procedimiento aplicado en determinado asunto.

b. **Cualidades para dirigir.**

El Alcalde y los mandos medios necesitan desarrollar ciertas cualidades, necesarias para que sus gestiones tengan el éxito deseado y beneficiar a la administración en la obtención de buenos resultados. Algunas de esas cualidades son:

1. **Aplicación de los principios de relaciones humanas.**
Un buen director debe conocer el elemento humano con que cuenta, prever su posible comportamiento y reacciones.
2. **Facilidad para tomar decisiones propias.**
La toma de decisiones es la clave para el éxito de la administración. Cualquier dirigente, después de identificar un problema, analiza la información y las diferentes alternativas, debiendo decidir cuál es el camino que se adapta a las circunstancias.
3. **Facilidad de expresión.**
Al tratar un asunto, la persona que dirige debe hablar con claridad y vigor, dando suficiente énfasis en lo que dice para informar o estimular al personal.
4. **Habilidad para enseñar.**
Enseñar es uno de los medios que motiva a los empleados al adquirir nuevos conocimientos e informarse de los objetivos y métodos de trabajo de la Municipalidad.

4.2.4

Control.

Se debe pensar en el control al planear las actividades que se llevarán a cabo, estableciendo las metas para determinados periodos y con los costos en que se incurrirá. Durante el desarrollo de las actividades o bien al final de un programa deben compararse los resultados obtenidos con lo programado.

- a. **Métodos para fijar el control.**
Para establecer un sistema de control es necesario determinar dentro de qué tipo se pueden definir las actividades y los resultados que se obtengan; ya que existen dos modalidades:

Actividades y resultados cuantificables.
Dentro de este tipo están las actividades que se realizan en el área financiera a través de la Tesorería utilizando para el efecto los siguiente medios:

- Presupuesto de ingresos y egresos.
- Sistema de Contabilidad y sus informes.
- Sistema de recaudación municipal.

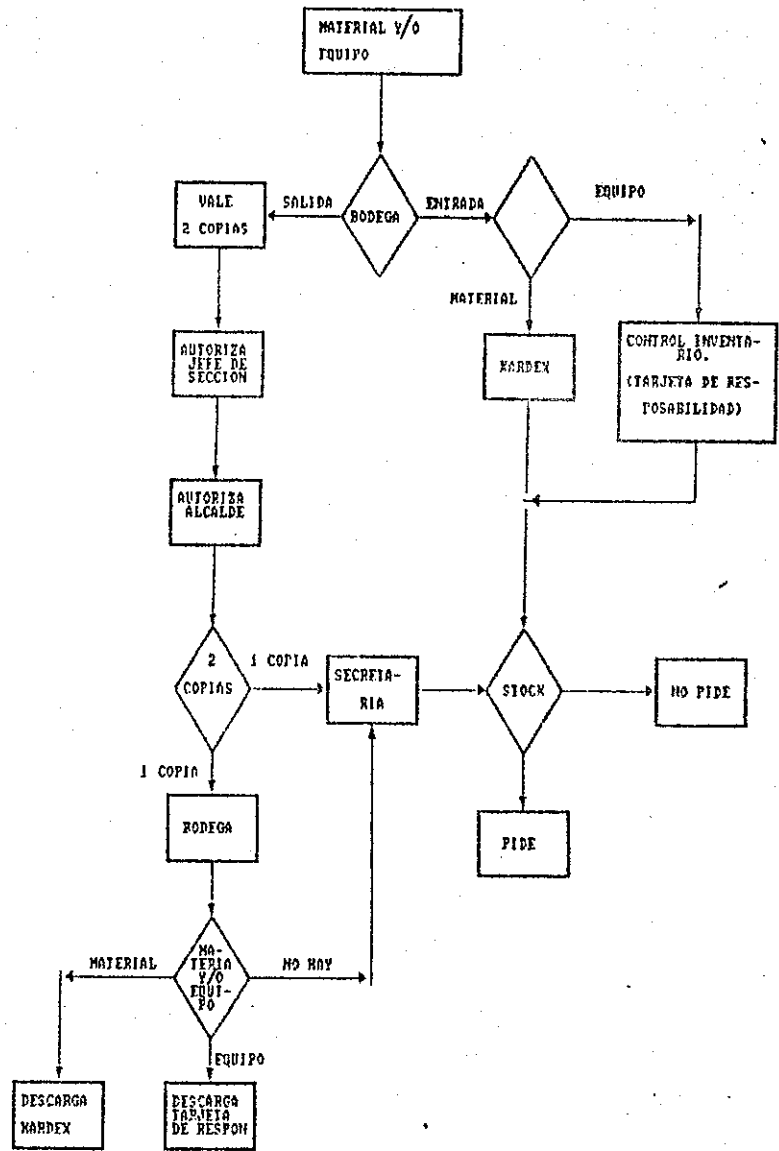
Actividades y resultados no cuantificables.
Dentro de estas actividades están las que se realizan en el área administrativa por: El Alcalde Municipal, el Secretario y el personal administrativo, cuyo trabajo se puede verificar a través de la satisfacción de los vecinos a quienes se les prestan los servicios administrativos públicos.

- b. **Indicadores de control.**
1. **Área financiera.**
Comparación de las cifras programadas contra las cifras reales del presupuesto, presentación mensual de informes de Contabilidad sobre la situación financiera y el proceso de recaudación.
 2. **Área administrativa.**
Informe mensual sobre la valuación del desempeño del personal inmerso en esta área de trabajo.
 3. **Área de servicios públicos.**
Informe semanal del estado de los servicios, sobre fallas en su funcionamiento y sobre el avance de las construcciones o reparaciones que se estén haciendo a los mismos.

- c. **Supervisión de las actividades.**
Los jefes de las unidades administrativas deberán supervisar a sus subalternos, y determinar los puntos en donde lo realizado se aparta de lo planeado, establecer las

causas y dictar las medidas correctivas necesarias.

d. **Flujograma para el control de bodega-almacén.** Para tener un mejor control de las salidas y entradas del material y herramientas o equipo que sale diariamente de la municipalidad para ejecutar las diferentes actividades de campo, se presenta el siguiente flujograma:



4.3 Análisis del carácter funcional de la organización.

La funcionalidad de la organización estriba en que, para alcanzar los objetivos planteados por la municipalidad, deberán especificarse las actividades inherentes que deban realizarse. Asignando a cada empleado las funciones y responsabilidades, sin sobrepasar su capacidad; indicándole como debe realizarse el trabajo cuando así sea necesario y determinar si el puesto requiere de algún auxiliar que le ayude para cubrir todo el trabajo. Además, debe esquematizarse cada puesto de trabajo indicando quien es su superior inmediato y si ocupar un cargo del nivel medio, quienes son sus subalternos. Visto de esta forma, la función de la organización es:

" Ayudar a asegurar el desempeño de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, mediante la asignación de responsabilidades a cada empleado ".

Una de las tareas fundamentales para la organización es interrelacionar al elemento humano a nivel de estructuración de las funciones, trabajando en consecuencia con personas.

4.4 Fundamentación técnica en la organización administrativa municipal.

Una administración eficiente implica que todas sus unidades organizativas trabajen coordinadamente para lograr una eficaz prestación de los servicios a los usuarios de éstos, así como promover el desarrollo económico y social del municipio. La reorganización administrativa implica el aprovechamiento de los recursos disponibles y la aplicación de los principios básicos, para lograr un trabajo eficiente y eficaz.

La fundamentación técnica se hace en base a los siguientes principios:

a. Definición y delimitación de funciones.

Cada cargo o puesto de trabajo debe describirse claramente indicando cuales son las atribuciones y responsabilidades que le corresponden, señalando además su radio de acción.

b. Autoridad.

Es imposible que una sola persona ejerza toda la autoridad dentro de esta organización; los administradores a todo nivel deben estar en la posibilidad de dar órdenes. La autoridad les da ese derecho. Siempre que se ejerce autoridad surge la responsabilidad.

c. Disciplina.

La disciplina comprende constancia, actividad, presencia, puntualidad, etc., que pueden regularse por medio del Reglamento de Empleados Municipales.

- d. Unidad de mando.**
En todos los niveles debe seguirse el orden y los lineamientos del más alto nivel administrativo del cual deben provenir todas las órdenes y conocer la totalidad de actividades derivadas de las decisiones que se toman. Los mandos medios son transmisores de las decisiones y órdenes emitidas por el Alcalde.
- e. Unidad de dirección.**
Para que una institución pública como la Municipalidad se desenvuelva convenientemente debe existir un sólo jefe superior, ubicado en el más alto nivel administrativo y debe formularse un sólo programa general, el cual debe cambiarse únicamente en circunstancias justificables para favorecer su seguimiento y aplicación. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, dependen una de la otra.
- f. Facilitación de la función dirigente.**
Consiste en delegar las funciones y autoridad, de acuerdo a un orden jerárquico, para facilitar la dirección.
- g. Subordinación del interés particular al interés general.**
El interés general debe prevalecer sobre los intereses particulares; para cumplir con este principio debe existir firmeza y buen ejemplo por parte de los jefes, quienes deben ser imparciales en todas sus decisiones y procurar que la ambición, el egoísmo, la pereza, la negligencia, etc. no hagan perder de vista el interés general, que debe prevalecer sobre el interés particular.
- h. Jerarquía.**
Está formada por los diferentes niveles, que van desde el nivel superior hasta los empleados que son dirigidos, y localizados en el nivel inferior. El observar estos niveles facilita el seguimiento de las disposiciones emitidas y el control de sus resultados.
- i. Iniciativa.**
Esta le da dinamismo, creatividad y renovación a las labores que se desarrollan en la municipalidad. Es la oportunidad real de concebir y ejecutar con libertad lo que la institución se propone llevar a cabo. La iniciativa solamente puede manifestarse cuando existe confianza, seguridad y libertad de trabajo.

j. Orden.

Con este principio se persigue:

- . Evitar las pérdidas de materiales y de tiempo, ya sea por descuido, desorden, indisciplina, negligencia, etc.
- . Hacer una buena elección de los objetos y materiales.
- . Mantener en todo tiempo la limpieza y el orden de las cosas.

k. Estabilidad del personal.

Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.

i. Espíritu de grupo.

Para que exista espíritu de grupo es necesario fomentar la armonía o concordia entre el personal, constituyendo una gran fuerza en la realización de las actividades productivas. Además, debe permitirse la unidad de mando, la coordinación de las labores y facilitar la comunicación entre el personal.

4.5 Análisis de los factores inmersos en la propuesta de reorganización administrativa a través de la departamentalización.

4.5.1 Modelo de departamentalización.

El modelo de departamentalización **POR FUNCIONES** es el que mejor se adapta al diseño organizacional de la Municipalidad. Este consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las operaciones administrativas que deben efectuarse en la Municipalidad. Se propone la siguiente estructuración del aparato administrativo:

Dirección de finanzas.

- Departamento de Tesorería Municipal.
- Sección de caja.
- Departamento de Contabilidad.

Secretaría Municipal.

- Registro Civil.
- Departamento de Cédulas.

Departamento de Relaciones Públicas.

Dirección de Catastro:

- Sección de Levantamientos Catastrales.
- Sección de Licencias de Construcción.
- Sección de Nomenclatura.

Dirección de Servicios Públicos:

- Departamento de Mercados.
- Departamento de Cementerio.
- Departamento de drenajes.
- Biblioteca Municipal.

Departamento de Agua Potable.

Al agrupar especialidades ocupacionales similares y relacionadas entre sí se tiene una mejor agrupación de las diferentes funciones que deben ser realizadas en la Municipalidad. Al hacer una extensión en los servicios administrativos y aplicar este tipo de departamentalización, la Municipalidad estará constituida por unidades funcionales; las que no involucran gran cantidad de empleados, éstas constituyen el lugar para realizar actividades vitales a nivel administrativo.

Ventajas de la departamentalización por funciones.

- . Permite el control estricto en los niveles organizacionales.
- . Simplifica el entrenamiento del personal.
- . Conserva la supremacía de las funciones principales.
- . Minimiza la duplicidad de personal.
- . El equipo y recurso humano se comunica en el mismo lenguaje.
- . Se incorpora el principio de la especialización ocupacional.
- . Los ejecutivos pueden realizar las funciones básicas.

Una desventaja es que pueden perderse los

intereses de la organización en la persecución de metas funcionales o de cada departamento. Sin embargo, esto puede evitarse al programar círculos de calidad, donde se unifican los criterios a través de la participación de un representante por departamento o unidad administrativa; en la solución de problemas y obtención de mejoras en los servicios y funciones.

4.5.2

Asignación de actividades.

Existen factores básicos a considerar para la agrupación de actividades que son claves en la departamentalización, siendo algunos, los siguiente:

La especialización.

A través la máxima utilización de las diferentes habilidades individuales pueden lograrse mejores niveles de eficiencia y desempeño en el trabajo.

El control.

La departamentalización mejora el control mediante la clasificación de las responsabilidades del trabajo, determina quien es responsable de los resultados y evita las confusiones y la responsabilidad dual. La posibilidad personal de supervisar es un aspecto del control que debe considerarse al agrupar las actividades, ya que el jefe de un departamento específico, puede supervisar y controlar eficientemente a los empleados que laboran allí, por tener un conocimiento amplio de las actividades y los métodos de trabajo de su departamento.

La coordinación.

Es un factor de suma importancia en la agrupación de actividades que pueden estar bajo la dirección de un sólo jefe, debido a la necesidad de coordinarlas estrechamente, para que conformen un departamento exclusivo, como en el caso del trabajo de la sección de Licencias de Construcción que están relacionadas a las actividades de un departamento de Catastro.

Las necesidades de personal.

El modelo de departamentalización influye en las necesidades de personal, ya que debe seleccionarse a más personal para cubrir las actividades que, al ser descentralizadas, conforme una unidad específica; reduciría el sobrecargo de funciones que actualmente tienen algunos empleados

municipales.

4.5.3

Descentralización de autoridad.

Entre los factores que pueden determinar el grado de descentralización de autoridad requerido para la Municipalidad, están los siguientes:

El costo de la decisión.

Cuanto más costosas sean las decisiones a ejecutar, mayores serán las posibilidades de que éstas se tomen en los niveles administrativos superiores. El costo de la decisión puede ser calculado con base a una medida económica o a criterios intangibles, tales como la imagen de la Municipalidad.

La interpretación de las políticas.

Este factor no debe descuidarse al descentralizar la autoridad, ya que de la interpretación de las políticas depende la manera uniforme de operar.

La dinámica municipal.

Este factor también influye en la descentralización de autoridad, siendo necesario adaptarse al cambio y ampliar el recurso humano capacitado al que pueda delegarse autoridad. Si en una institución se utiliza autoridad centralizada, ésta no puede adaptarse convenientemente a los cambios determinados por nuevos descubrimientos, competencia vigorosa, cambio económico y otros. Debe tomarse en cuenta que dicha descentralización formula políticas para orientar la toma de decisiones.

4.5.4

Técnicas para implementar la descentralización de autoridad.

Para implementar en mejor forma la descentralización de autoridad en la Municipalidad, existen algunas técnicas entre las cuales están las siguientes:

Líneas de autoridad.

Indicar las tareas de cada jefe y el grado de autoridad y responsabilidad que le corresponde, de acuerdo a un orden jerárquico.

Asignación de subalternos.

Asignar a los mandos medios un número adecuado de subalternos y un alto grado de desempeño.

Equilibrio de la Descentralización.

La clave para lograr una descentralización eficaz, radica en el equilibrio acertado de la misma, procurando que las decisiones más costosas se tomen en los niveles más altos de la Municipalidad.

4.6 Fundamentación científica en el proceso de organización asociado con la eficiencia en el desarrollo de las funciones de los empleados municipales.

El proceso de organizar, generalmente está asociado con la eficiencia. De una u otra forma, ésta persigue que los recursos disponibles de la municipalidad sean utilizados de la manera más eficiente, involucrando para ello técnicas y métodos que hacen que la naturaleza de la organización se refleje como la actividad a través de la cual se estructuran, delimitan y relacionan actividades y funciones que vienen como producto de la planeación. Esta fase del proceso administrativo provee las condiciones en que deben desarrollarse todas las relaciones que se dan entre los recursos humanos, financieros y materiales de la Municipalidad.

Es, a través de la organización, que pueden alcanzarse los fines, objetivos y metas determinados en la planeación.

4.7 Análisis de la formación del personal como base para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo en forma eficiente y eficaz.

Para obtener mejores resultados en el desarrollo de las actividades del personal es necesaria su formación, realizando programas de capacitación periódicos. Se ha comprobado, en empresas privadas, que a través de la implementación de estos programas se obtienen mayores beneficios, tanto para el empleado como para la empresa.

La eficiencia puede generarse por medio de la FORMACION DEL PERSONAL. La capacitación es una forma de motivar al empleado, al adquirir conocimientos que le ayudarán a desenvolverse eficientemente en su puesto de trabajo, al aplicar nuevas habilidades, técnicas, métodos y procedimientos. Las acciones formativas ayudarán al empleado a desenvolverse en su medio en forma competente y eficaz.

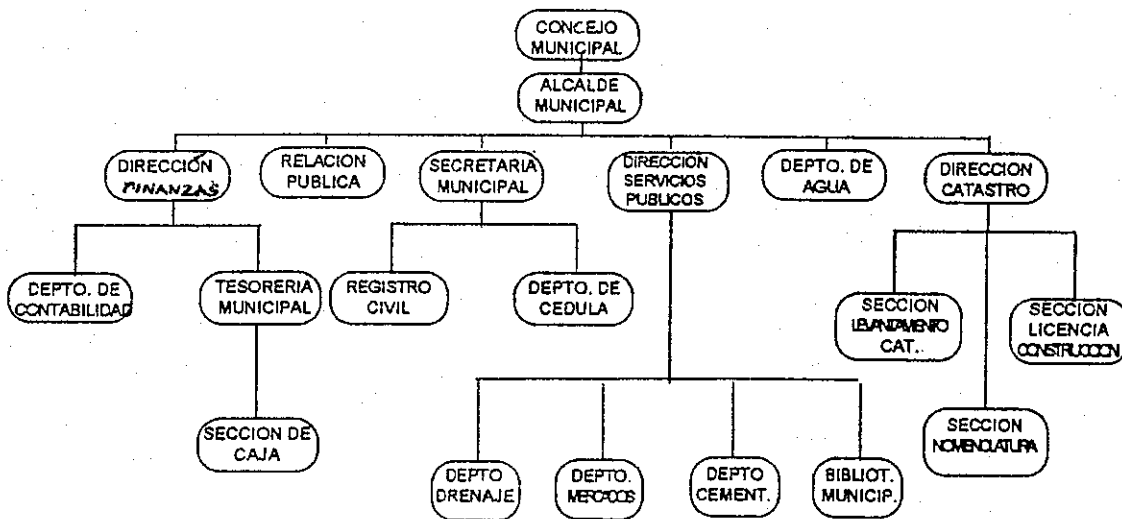
4.8 Determinación de la relación entre la eficiencia y las condiciones de trabajo de la Municipalidad en el área administrativo.

Las condiciones de trabajo juegan un papel muy importante para lograr que los empleados realicen sus tareas con el máximo grado de eficiencia. El elemento humano como

miembro activo en una organización, necesita trabajar en un ambiente totalmente favorable, dispuesto de tal manera que facilite todas sus actividades.

El desempeño y la satisfacción de los empleados aumentan con el mejoramiento de su ambiente de trabajo. Un lugar de trabajo es más agradable si tiene buena iluminación, ventilación y locales acogedores y amplios. Sin embargo, las normas sociales son determinantes básicos del comportamiento laboral del individuo. También incluye el tipo de relaciones interpersonales existentes en la institución, tanto a nivel formal como informal. Una buena motivación, dirección y comunicación ayudan a tener una mejor comprensión del grupo laboral.

4.9 Organigrama propuesto.





5. PROPUESTAS DE EXTENSIÓN MUNICIPAL.

5.1 Organización del departamento de Catastro.

5.1.1 Funciones del departamento de Catastro y su personal.

Este departamento se encargaría del establecimiento, actualización y mantenimiento de los datos que pertenecen a cada inmueble, como: Medidas del inmueble, colindancias, área del terreno, área construida, número correspondiente al que aparece en el Registro de la Propiedad Inmueble, nombre y dirección del propietario.

La información que se procese en este departamento tiene muchas aplicaciones, algunas de éstas son: A nivel fiscal la información sirve de base para el cobro del Impuesto Unico Sobre inmuebles y para determinar que inmuebles no están registrados en el Catastro, por otro lado, para la elaboración de la nomenclatura urbana y su Reglamento.

Las funciones del departamento de Catastro son:

1. Recopilar datos de campo.
2. Compilación de los datos obtenidos.
3. Manejo del archivo de catastro.
4. Realizar operaciones catastrales.
5. Establecer la dirección de los inmuebles del municipio a través de la Nomenclatura.
6. Extender certificaciones catastrales.

Básicamente este departamento debe estar integrado por el siguiente personal, con las funciones que le corresponden a cada uno:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CATASTRO:

- . Coordinar y dirigir el trabajo del personal a su cargo.
- . Revisar todas las solicitudes.
- . Autorizar revalidaciones.
- . Aprobar exoneraciones.
- . Dictaminar sobre cobros de urbanizaciones.
- . Analizar todo lo concerniente a desmembraciones.
- . Analizar aspectos legales de bienes inmuebles.

SECRETARIA:

- . Recibir los expedientes, clasificarlos y enviarlos a la sección correspondiente.

- . Atender al público.
- . Realizar todo el trabajo mecanográfico, como: dictámenes, providencias, certificaciones de direcciones catastrales, oficios para poder asignar en la tarjeta respectiva la nomenclatura de los inmuebles.
- . Extender Licencias de Construcción.

JEFE DE SECCIÓN DE LEVANTAMIENTOS CATASTRALES:

- . Organizar y controlar levantamientos catastrales.
- . Estudiar las nuevas lotificaciones.
- . Verificar desmembraciones o unificaciones.

VALUADOR:

- . Valuar los diferentes bienes inmuebles y las construcciones domiciliarias en el municipio de San Miguel Petapa, para hacer el cálculo del Impuesto Unico Sobre Inmuebles y el valor de las licencias de construcción respectivamente.
- . Colocar un justiprecio a los bienes inmuebles y construcciones.
- . Recopilar información general de los inmuebles.

CUADRILLA DE TOPOGRAFÍA:

Integrado por un topógrafo, dos agrimensores y un peón, cuyas funciones serán:

- . Medir el área del terreno, área construida y realizar las medidas correspondientes para la asignación del número catastral del inmueble.
- . Determinar las colindancias del terreno y los datos personales del propietario.

DIBUJANTE:

- . Trasladar toda la información de campo a planos o actualizar los existentes, por modificaciones, como: desmembraciones, unificaciones, nuevas construcciones, etc.
- . Proyectar calles y avenidas.
- . Calcular la dirección catastral a las personas que lo soliciten.

- . Realizar inspecciones de campo y detectar si existen problemas con las direcciones o límites.
- . Realizar los planos de levantamientos catastrales.

JEFE DE LA SECCIÓN DE MATRICULAS Y COBROS:

- . Clasificar las notificaciones para darles el curso correspondiente, en perfecta concordancia con la sección técnica.
- . Poseer todos los datos relativos a los inmuebles y propietarios, ordenándolos resumidamente en tarjetas catastrales, expedientes personales e índices para formar los registros correspondientes que, catalogados y clasificados, constituyen el archivo general del Catastro labor que se facilita si se cuenta con un procesador electrónico de datos.

AUXILIAR DE SECCIÓN DE MATRICULAS Y COBROS:

- . Auxiliar al encargado de la sección de Matrículas y Cobros en sus funciones, prestando especial atención a las variaciones entre los avalúos y los costos de Compra-Venta.
- . Dar trámite a las solicitudes de solvencia.
- . Recabar los datos que necesariamente deben extraerse del Registro de la Propiedad Inmueble.

ENCARGADO DE RECIBOS:

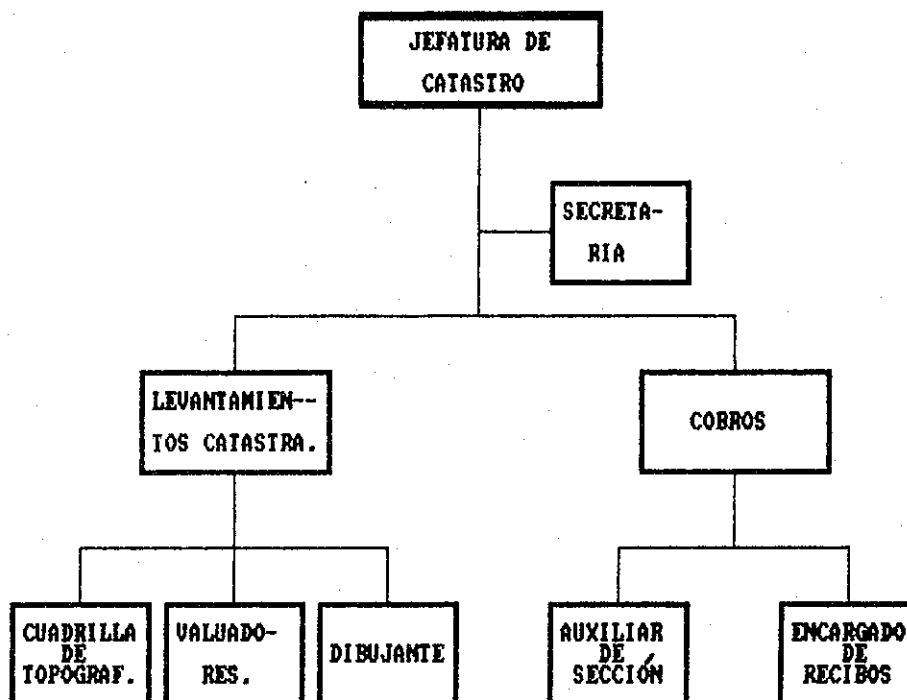
- . Recibir y archivar los cobros.
- . Ordenar los recibos procedentes de Finanzas y entregarlos a los propietarios para que puedan hacer efectivo su pago en el departamento correspondiente.

5.1.2

Esquema y especificaciones de la organización.
El departamento de Catastro básicamente se organiza en tres secciones:

1. JEFATURA.
2. SECCIÓN DE LEVANTAMIENTOS CATASTRALES.
3. SECCIÓN DE MATRICULAS Y COBROS.

**ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL
DEPARTAMENTO DE CATASTRO DE LA
MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL
PETAPA.**



Para que las funciones de cada sección del departamento de Catastro se desarrollen eficientemente es necesaria una adecuada selección del recurso humano. Asimismo, el personal necesita de la implementación del recurso material adecuado; considerando dos clases: el mobiliario y equipo, tomando en cuenta que se necesitan desde escritorios, archivos, mesas de dibujo, teodolitos, ploteadores hasta terminales de computación, etc. y, por otro lado espacio físico, especialmente donde pueda hacerse toda la distribución de las diferentes secciones de este departamento con el propósito de reducir el desperdicio de tiempo al eliminar distancias. Además, tomando en cuenta la posibilidad de que el equipo automatizado pueda operar bajo ciertas condiciones ambientales.

5.2 Organización del departamento para el Cobro del Impuesto Unico sobre Inmuebles.

5.2.1 ¿Qué es el IUSI?

Este se originó en sustitución del antiguo Impuesto denominado Tres por Millar. La aplicación se hace en base al valor de la propiedad, en la siguiente forma: Bienes inmuebles valorados en menos de Q 1,000.00 no están sujetos a este impuesto. De Q 1,000.00 a Q 10,000.00 les corresponde tributar el tres por millar trimestralmente, para las propiedades valuadas en más de Q 10,000.00 hasta Q 25,000.00 les corresponde pagar el seis por millar y las propiedades valuadas en más de Q 25,000.00 deben tributar el nueve por millar.

Este Impuesto se paga en Finanzas Públicas, sin embargo, continua el proceso de traslado de la administración y recaudación del IUSI a las Municipalidades con el propósito de mejorar los niveles de recaudación al enfrentarse éstas con universos más pequeños susceptibles de registros catastrales acordes con la realidad. Según lo dispuesto en el Decreto 57-94 que, reforma la ley del Impuesto Unico Sobre Inmuebles.

Actualmente, este Impuesto se está cobrando en las Municipalidades de Guatemala, Mixco, Chinautla, Quetzaltenango y Villa Nueva.

5.2.2 Objetivos de la Municipalidad para el Cobro del IUSI.

- . Obtener más ingresos para la realización de obras de interés prioritario para los vecinos del municipio.
- . Mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio a través de programas de salud preventiva, obras de infraestructura, servicios de agua y manejo de desechos orgánicos e inorgánicos.
- . Seleccionar más personal y mejorar sus condiciones de trabajo.
- . Facilitar a los vecinos el trámite de pago de este impuesto al ser más accesible el lugar donde deban efectuarlo.

5.2.3 Requisitos que debe tener la capacidad administrativa instalada en el cobro del IUSI.

Básicamente los requisitos son:

- . Tener un centro de cómputo con tres computadoras como mínimo, siendo una de éstas la matriz, donde debe estar la base de los

- datos de todos los registros catastrales.
- Contar con el recurso humano hábil y competente en el manejo de procesadores para los trámites de pago de los propietarios. Asimismo, para el ingreso de nuevos datos.
- Tener el mobiliario necesario para llevar a cabo el trabajo.

5.2.4 Fases que deben cubrirse técnicamente para la implementación de la recaudación y administración del Impuesto Unico Sobre Inmuebles.

Las fases para implementar la recaudación y administración del IUSI implican ciertos procesos que deben implementarse de manera moderna y eficiente; a continuación se ilustran:

FASES DE LA RECAUDACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES.

No.	FASES	OPERACIONES.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	CATASTRO	1	Debe contarse con un listado de registros catastrales y matriculares del municipio, que contenga igual o mayor número de propiedades, que las registradas en DICABI.
		2	A partir del listado, y con el apoyo de un experto en Análisis de información, se trasladan los datos con base compatible con la que maneja el DICABI.
2	FOLIO PERSONAL	1	Elaborar folios personales, con la información consolidada de cada propietario, para aplicarle el 3, 6 o 9 por millar, según corresponda.
		2	Informar al DICABI, sobre los folios personales.
3	IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES	1	A partir de la información del folio personal, se procede a efectuar la facturación respectiva.
		2	En base a la facturación efectuada, se cobra el Impuesto Unico Sobre Inmuebles.

5.3 Organización del departamento de recursos humanos.

5.3.1 **Importancia del departamento de recursos humanos.**
Siendo un sistema abierto, el departamento de recursos humanos integra permanentemente métodos, técnicas, principios, relaciones, funciones y procedimientos para tener como producto final la calidad de la fuerza laboral, expresada en términos de desempeño laboral que contribuye a mejorar los niveles de productividad, utilizando los recursos disponibles. Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de la motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir de la calidad humana municipal.
El recurso humano juega un papel fundamental porque es a través de éste que se canalizan todas las actividades de la Municipalidad y por ende la necesidad de ponerle mayor atención en forma profesional y planificada.
La creación de este departamento no debe tomarse como un gasto sino como una inversión que mejorará la imagen y desarrollo municipal.
Los elementos básicos que deben tomarse en cuenta en la habilitación de este departamento son las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

5.3.2 Organización y funciones del departamento de recursos humanos.

Básicamente se necesita el siguiente personal:

- ADMINISTRADOR DE PERSONAL
- ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y
- SECRETARIA.

Funciones principales del departamento de Administración de Recursos Humanos:

PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL:

- . Reclutamiento.
- . Selección.
- . Contratación.
- . Inducción y capacitación.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:

- . Determinar la escala salarial.
- . Hacer las planillas.
- . Evaluación del desempeño.

RELACIONES LABORALES:

- . Relación obrero-patronal.
- . Aspectos legales.

RECURSOS HUMANOS:

- . Desarrollo de personal.
- . Capacitación.
- . Servicio médico.
- . Prestaciones laborales.
- . Condiciones laborales.
- . Trabajo social.

CONTROL:

- . Registros personales.
- . Cumplimiento de Reglamentos.

5.3.3

Funciones del Jefe de Personal.

El administrador de personal es responsable de actividades, como:

- Análisis de cada puesto, determinando la naturaleza del trabajo de cada empleado.
- Elaboración y desarrollo de pruebas para la selección del personal.
- Planeación de la necesidad de mano de obra y reclutamiento de candidatos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Motivación del personal.
- Inducción de los nuevos empleados.
- Realizar programas de capacitación.
- Establecimiento de planes de pagos.
- Manejo adecuado de quejas.

RESPONSABILIDADES:

- Colocar a la persona indicada en puesto adecuado.
- Mejorar el desempeño del personal y desarrollar buenas relaciones laborales.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la Municipalidad.
- Desarrollar las capacidades potenciales de cada persona.
- Crear y mantener una moral elevada.

5.3.4

Objetivos de la administración de recursos humanos.

i. Objetivos sociales.

1. Contribuir positivamente a las necesidades y demandas de servicios municipales.

2. Buscar la máxima coordinación entre los intereses del gobierno municipal y los del empleado. Intereses comunes como: mejoramiento del rendimiento y desarrollo del personal, relaciones públicas e interpersonales y prestigio social.

ii. Objetivos de la organización.

Debido a que los recursos humanos forman parte de la Municipalidad en forma global, debe existir concordancia entre los objetivos fijados por el gobierno municipal y los recursos humanos.

1. Objetivos para el gobierno municipal.

Que el personal tenga en cada puesto y nivel de trabajo la capacidad necesaria y que presente a la Municipalidad su más amplia colaboración.

2. Objetivos para el empleado municipal.

Satisfacer sus necesidades a través de un salario justo, de acuerdo al trabajo desarrollado. Además, poseer buenas condiciones de trabajo.

iii. Objetivos funcionales.

Se refiere a mantener la contribución de los recursos en un nivel adecuado de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad, ya que cuando las necesidades se cubren insuficientemente o en exceso se incurre en desperdicio de recursos.

iv. Objetivos individuales.

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha propuesto, apoyando los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales de la Municipalidad, ya que de lo contrario, decrece la motivación, disminuye el desempeño y aumenta la tasa de rotación.

5.3.5 Desafíos de la administración de Recursos Humanos.

5.3.5.1 Desafíos internos.

Se originan cuando una organización y sus dirigentes pretenden lograr objetivos múltiples y éstos no son armónicos. Entre éstos están:

- a. **Desarrollo del trabajo.**
Realizar las actividades en forma eficiente y eficaz, es el desafío número uno. Estos dos factores conducirán a mejorar los niveles de productividad.
- b. **Sistemas de información.**
Este departamento requiere de mucha información detallada de los puestos de trabajo; para la adquisición de ésta es necesaria la cooperación del personal para su posterior procesamiento.
- c. **Imagen de la Municipalidad.**
Cada Municipalidad es única y la imagen que adquiere ante la sociedad, es el producto de todas sus características y de la forma cómo se desarrollan las actividades dentro de la misma, refleja el pasado y da forma al futuro.

5.3.5.2 Desafíos externos.

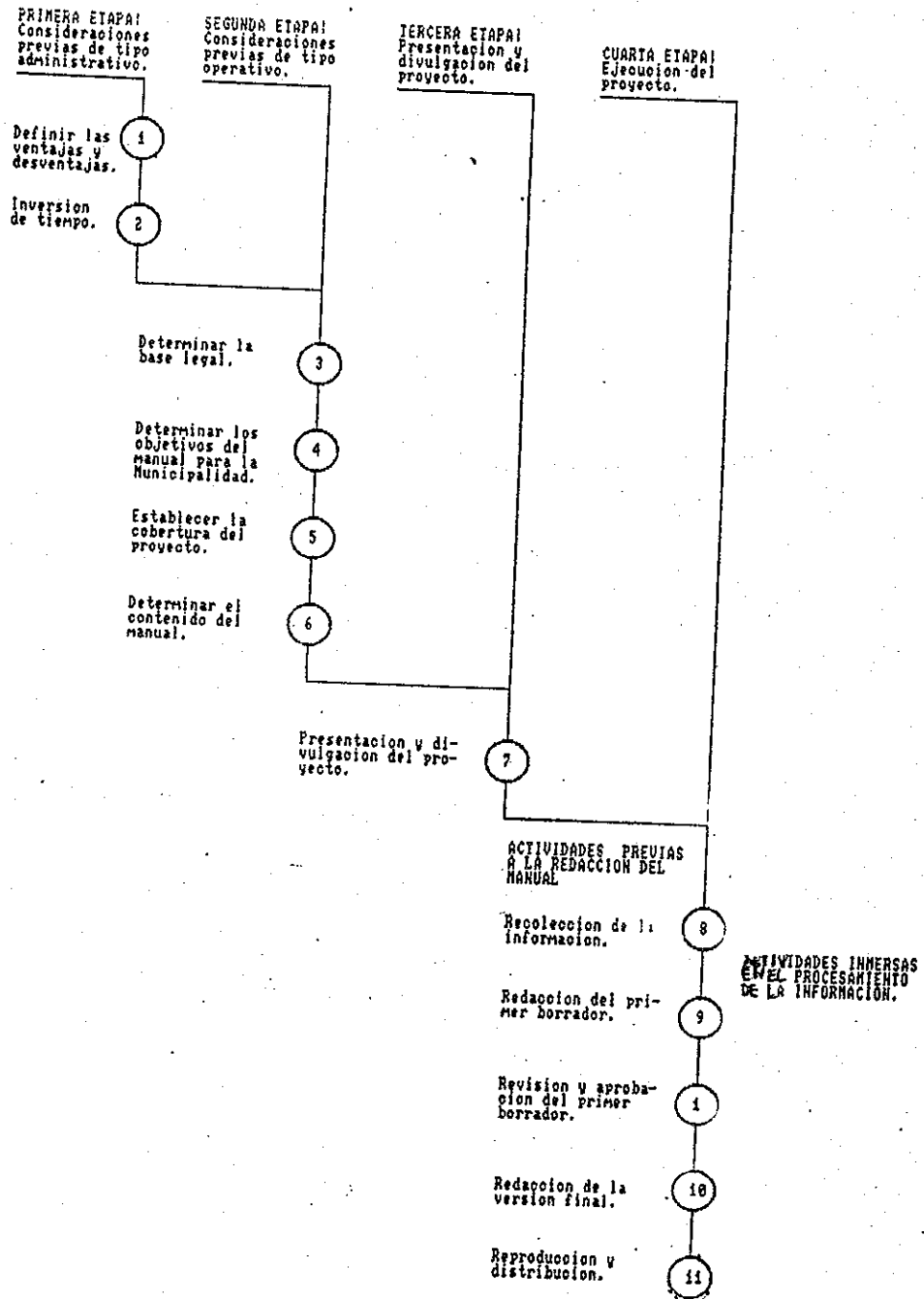
Estos desafíos son variables y afectan las operaciones, prácticas y políticas de la municipalidad. Entre éstos están los siguientes:

- a. **Desafíos tecnológicos.**
Estos afectan directamente a la administración de Recursos Humanos al cambiar determinados puestos de trabajo y por ende la calificación necesaria para llenar las vacantes en el proceso de automatización.
- b. **Desafíos económicos.**
Cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran parte de la dinámica del personal.
- c. **Desafíos originados en el sector Oficial.**
Las diferentes medidas Legislativas provocan cambios inmediatos en la relación existente entre la organización y los empleados.

6. MANUAL DE FUNCIONES.

Primera Parte. Metodología para la elaboración del manual.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL.



ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN.

- A. Primera etapa, consideraciones previas de tipo administrativo.**

ACTIVIDADES:

Definir las ventajas y desventajas:

Las ventajas que conlleva el manual de funciones pueden deducirse de la amplia gama de usos que pueden dársele, en las dos grandes áreas: La administración de personal y el desarrollo de la planeación administrativa. Así como su uso en un proceso de reorganización, ya que si se tienen las especificaciones del personal de un nuevo departamento, puede hacerse un bosquejo satisfactorio de la unidad a formar y por ende se facilita este proceso.

En la deducción de las ventajas, deben incluirse los beneficios para la Municipalidad, al detectar problemas de comunicación entre los diferentes niveles administrativos, falta de unidad de mando y dirección entre otros que pueden analizarse en la búsqueda de mejoras.

En cuanto a las desventajas algunos pueden opinar que el manual de funciones impone un excesivo formalismo en la organización y con ello originar rigidez en la actuación, limitando la creatividad del trabajador. Sin embargo, es necesario aclarar que este manual pretende ser un instrumento de orientación.

Inversión de tiempo:

Determinar el tiempo para llevar a cabo el proyecto, considerando todas las actividades a realizar; análisis de puestos, organización, redacción, revisión, correcciones, aprobación y por último la reproducción y distribución de manuales.

- B. Segunda etapa, consideraciones previas de tipo operativo.**

Para facilitar el proceso y éxito del programa de introducción de manuales de funciones, es necesario tomar una serie de decisiones de carácter operativo.

ACTIVIDADES:

Determinar la Base Legal:

Debe buscarse un apoyo legal, basado en algún artículo del Código Municipal, de un Reglamento Interno, etc., que le dé la validez al manual para su uso en la organización

Determinar los objetivos del manual para la Municipalidad.

Deben determinarse todos los usos que la Municipalidad puede dar al manual. Los objetivos particulares que se escojan determinarán el enfoque que se le dará posteriormente al proceso y servirán para justificar el proyecto ante el Concejo Municipal y los mandos medios administrativos.

Establecer la cobertura del proyecto:

Deben establecerse las áreas y departamentos a cubrir, podrían incluirse únicamente los puestos de trabajo existentes o bien proyectarse hacia un proceso de reorganización con nuevos departamentos y por ende nuevos puestos. Esto ayudará a tener una mejor idea de la magnitud del trabajo a realizar y se facilitará la planeación y programación del proyecto, así como el costo del mismo.

Definir el contenido del manual:

Este puede ser flexible y es de acuerdo a los objetivos y requerimientos específicos de cada organización. Para el manual entregado a la autoridad máxima de la Municipalidad de San Miguel Petapa, como parte del trabajo de E.P.S. de Ingeniería Industrial de la Universidad de San Carlos De Guatemala, se propone el siguiente contenido:

1. Introducción:

La introducción es la presentación del manual, en la que han de señalarse en forma concreta y sencilla los fines que se persiguen al ponerlo en práctica. Se motiva al empleado a sentirse como un elemento de suma importancia, quien al aportar su fuerza de trabajo contribuye al engrandecimiento y desarrollo de la labor municipal. Crea un compromiso para realizar eficientemente sus actividades cotidianas.

2. Base legal:

Es la parte que se toma de un documento legal, en el manual desarrollado para la Municipalidad de San Miguel Petapa, el apoyo legal se tomó del Artículo 81 del Código Municipal, que formaliza legalmente el uso del manual como una herramienta para delimitar las funciones y responsabilidades del personal inmerso en la labor municipal.

3. Objetivos del manual:

Contiene en forma concisa los logros que se persiguen al utilizar este manual de funciones, siendo los empleados elementos clave para alcanzarlos al unificar esfuerzos.

4. Descripción de la organización administrativa Municipal:

En esta parte se pretende dar a conocer los departamentos y los puestos de trabajo que conforman a cada uno de éstos, debe hacerse en forma breve y clara para ubicar al nuevo empleado al proporcionarle una estructuración del aparato administrativo.

5. **Objetivos de la Municipalidad:**
A todo empleado que se integre al personal municipal le interesará conocer cuales son los objetivos que pretende alcanzar esta institución. Se desglosan en dos partes:

Objetivos Generales:

Son señalamientos que deben ser concretos, concisos y claros de los resultados que se quieren alcanzar a todo nivel.

Objetivos Específicos:

Son señalamientos específicos que involucran a cada empleado en el desarrollo de sus actividades.

6. **Descripción de puestos de trabajo:**

El diseño del formato para la descripción de los puestos debe ser de acuerdo al enfoque que se haya decidido darle al manual de funciones; el diseño que se presenta se ajusta a la Administración de Personal: Reclutamiento y selección de personal, inducción, administración de sueldos y salarios, adiestramiento, etc. La descripción de puestos tiene el siguiente contenido:

- a. **Nombre del puesto.**
Debe colocarse el que esté registrado, tanto en el organigrama como en el Reglamento Interno de trabajo de la institución.
- b. **Departamento.**
Debe anotarse el departamento al que pertenece el puesto de trabajo.
- c. **Unidad en la que se ubica.**
Debe anotarse claramente la Unidad o Sección a la que pertenece el puesto, ya que en algunos casos ésta puede estar ubicada en un departamento, y ésta a su vez constituye una división.
- d. **Superior inmediato.**
En esta parte debe anotarse el puesto del Jefe Inmediato Superior en función del puesto y no de la persona que lo ocupa. Debe estar claro, porque de esta manera sabrá a quien debe reportarse y a su vez de quien puede recibir órdenes.
- e. **Subalternos inmediatos.**
Son los puestos que dependen del que ocupa cada empleado, en función de la Jerarquía y Autoridad.

f. **Descripción de funciones y atribuciones asignadas.** Contiene la esencia de cada puesto, pormenorizando las actividades y atribuciones que le corresponden, las cuales deben ser descritas iniciando con un verbo en infinitivo.

g. **Requisitos del puesto.** De acuerdo a las actividades que debe desarrollar, deberán indicarse las características que debe reunir la persona que ocupe el puesto, de tal modo que lleve a cabo su trabajo en forma eficiente y eficaz. Generalmente, estos requisitos se indican en función de aspectos como:

Educación y formación, grado de escolaridad necesario para desempeñar el cargo, así como cursos de especialización o adiestramiento que consideren necesarios.

Los requisitos especiales, se determinarán de acuerdo a los requerimientos específicos del puesto, entre éstos: experiencia, habilidades físicas y mentales, aptitudes y otros.

h. **Relaciones personales.** aunque los empleados mantienen comunicación con diversas personas y entidades, se indica con quienes mantiene una comunicación más constante.

C. Tercera etapa, presentación y divulgación del proyecto.

ACTIVIDADES:

Presentación y divulgación del proyecto:

Se presenta el proyecto de elaboración del manual de funciones a los funcionarios del gobierno municipal, indicando los objetivos, ventajas, la magnitud, la metodología y el costo del proyecto. Después de ser aprobado debe divulgarse en toda la organización para obtener la colaboración del personal.

D. Cuarta etapa, ejecución del proyecto.

Actividades previas a la redacción del manual:

Recolección de la Información:

Primero debe obtenerse un panorama general de la organización, en este caso, de la Municipalidad, y su desempeño: Sus objetivos, características, insumos, servicios administrativos y públicos que brinda a los vecinos del municipio. Los métodos para obtener la información son: Investigación documental, observación directa, entrevista y cuestionarios.

- Investigación documental:

Permite contar con información sobre diversos aspectos de la Municipalidad como: antecedentes, organigrama y

- en caso que existan: manuales, instructivos y otros documentos relacionados con el tema.
- **Observación directa:**
De esta manera se visualizan los procesos y se facilita la comprensión de diversas situaciones difíciles de explicar verbalmente.
 - **Entrevista:**
Es la técnica de comunicación que puede utilizarse para intercambiar información. Existen aspectos fundamentales: Obtener información, dar información y establecer un clima de confianza.
 - **Cuestionario:**
Es necesario redactar las preguntas en forma clara y comprensible, del diseño del cuestionario dependen las respuestas que se obtengan.

Actividades inmersas en el procesamiento de la información:

Redacción del primer borrador:

Se realiza el formato previamente diseñado y estará sujeto a las modificaciones y correcciones después de ser revisado.

Revisión y aprobación del borrador:

Es el aspecto medular del proceso de elaboración del manual. En esta fase surgen discrepancias de opinión y es el momento en que se detectan los graves problemas de comunicación, falta de unidad de mando, traslapes de funciones, falta de delegación de autoridad, etc. Frecuentemente la revisión involucra al analista y al jefe inmediato del puesto. La revisión puede ser muchas veces un proceso lento de modificaciones y correcciones, ya que debe establecerse un criterio unificado y ajustado a la estructura de la organización.

Redacción de la versión final:

Deben incluirse las sugerencias y modificaciones de la revisión del borrador aprobado.

Reproducción y distribución:

La cantidad de ejemplares del manual a reproducir es inherente a cada municipalidad. Es conveniente que tengan una copia del manual completo, el Alcalde, el Jefe de Recursos Humanos y cualquier funcionario clave del aparato administrativo. Es conveniente que los jefes de departamentos tengan la copia de los puestos pertenecientes al mismo.

Segunda Parte.

Presentación del manual de funciones.

A continuación se presenta el manual de funciones, cuya elaboración se hizo en base a los aspectos detallados en la primera parte de este capítulo.

INTRODUCCIÓN

Se pone a la disposición del Gobierno Local y de los empleados de la Municipalidad de San Miguel Petapa el manual de funciones, con el propósito de identificar en forma clara y sencilla diferentes puestos de trabajo.

El desempeño eficiente y eficaz de los empleados inmersos en la labor municipal puede lograrse a través de una adecuada asignación de las actividades a realizar sin sobrepasar su capacidad; asimismo, unificando los esfuerzos y dedicación de todos.

El fortalecimiento de los servicios municipales es un requisito para hacer efectiva la satisfacción de los vecinos del municipio, y un instrumento para la asignación de responsabilidades.

Se espera que el manual sea útil a quienes tienen la responsabilidad de la Administración Municipal y a quienes ocupan un cargo en la prestación de los diferentes servicios administrativos y públicos de la Municipalidad. Y contribuya en forma efectiva al desarrollo integral de los petapeños.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

De acuerdo al Artículo 81 del Código Municipal se formaliza legalmente el manual de funciones, cuyo uso constituye una herramienta para delimitar las funciones y responsabilidades del personal que participa directamente en el desarrollo de las actividades inmersas en la labor municipal de San Miguel Petapa.

Este manual será un apoyo en la realización del trabajo cotidiano en la prestación de servicios a los vecinos, por lo que la colaboración de cada empleado es de suma importancia, a efecto de que el mismo cumpla con los objetivos para los cuales fue elaborado.

OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Dar a conocer los objetivos de la Administración Municipal para integrar a cada empleado en el esfuerzo por lograrlos.
2. Unificar el trabajo cotidiano de cada trabajador como parte del desarrollo integral del municipio.
3. Establecer funciones exclusivas de cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad o falta de ejecución de éstas.
4. Informar a los empleados municipales, en forma escrita sobre las funciones, atribuciones y responsabilidades que involucra el puesto de trabajo asignado.
5. Ubicar al empleado en la municipalidad, estableciendo su

- nivel jerárquico.
6. Hacer que la labor administrativa sea productiva en función de la capacidad de cada trabajador.
 7. Servir de instrumento para facilitar la adaptación y conocimiento de los empleados de nuevo ingreso en la labor municipal.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA MUNICIPAL.

La organización administrativa municipal está integrada por:

Alcalde Municipal:

Preside y representa la municipalidad, es el personero legal de la misma. Es el órgano ejecutivo del gobierno y administración municipal y jefe de los mismos. Le corresponde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos y demás resoluciones del Concejo.

Departamento de Secretaría:

Está integrado por los siguientes puestos de trabajo:

Secretario Municipal:

Tiene como subalternos inmediatos a tres oficiales, para atender: Registro Civil, Registro de Vecindad y la Sección de Licencias de construcción, respectivamente.

Departamento de Tesorería:

Integrado por:

Tesorero Municipal:

Es el funcionario encargado de la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como de realizar los pagos que procedan dentro de los procedimientos legalmente establecidos. Tiene como subalternos inmediatos a: Dos oficiales de Tesorería, ubicados en receptoría.

OBJETIVOS DE LA MUNICIPALIDAD

GENERALES:

1. Lograr el desarrollo integral del municipio, apoyando económicamente la realización de obras de infraestructura, en pro del bienestar común.
2. Buscar la solución de los problemas que afectan a la población en orden de urgencia.
3. Cumplir con las funciones administrativas, culturales, de salud y de naturaleza material.

ESPECÍFICOS:

1. Brindar a los vecinos servicios eficientes y eficaces a través de una buena organización administrativa.

2. Recaudar la mayor cantidad de ingresos por medio de una estructuración adecuada de los planes sobre arbitrios y tasas municipales. Utilizando las mejores estrategias para evitar la fuga de ingresos.
3. Fomentar las relaciones humanas en los empleados municipales como un instrumento para lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios.
4. Seleccionar personal calificado que reúna los requisitos necesarios para ocupar un cargo municipal que permita el buen desarrollo de las actividades de la Municipalidad.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

6.1 Departamento de Secretaría.

a. Secretario municipal.

Está localizado en los mandos medios de la estructura organizacional, es un empleado clave en el desarrollo de la actividad administrativa. Es la persona de mayor confianza del Alcalde y del Concejo Municipal. En ciertas ocasiones es asesor en aspectos legales y administrativos.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Oficiales de secretaría

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

Como Secretario del Concejo Municipal:

- . Elaborar las agendas de las sesiones del Concejo, sean éstas ordinarias o extraordinarias.
- . Proporcionar información y orientación a los miembros del Concejo, tanto en aspectos administrativos como legales; para que las decisiones del Concejo se fundamenten en la ley.
- . Levantar y autorizar las actas.
- . Distribuir y dar seguimiento a los expedientes en poder de las Comisiones.
- . Elaborar los proyectos de Acuerdos y Resoluciones, dando de esta forma la legalidad de las decisiones del Concejo, fundamentando todas las resoluciones y decisiones en las leyes vigentes.
- . Publicar y divulgar los Acuerdos, Reglamentos y Ordenanzas que sean de observancia general, tanto en el Diario Oficial como en lugares estratégicas del municipio, para informar a la población.

Como Secretario del Alcalde:

- . Dirigir el funcionamiento de la Secretaría Municipal.
- . Organizar el trabajo de acuerdo con el volumen del mismo y el personal disponible.

- . Llevar el control de los libros y documentación de la administración municipal, entre ellos el de Actas de Acuerdos del Concejo, el de Actas de la Alcaldía, los libros de Registro Civil, Registro de Cédulas, de Matrimonios, de Toma de Posesión del Personal, de registros de Licencias y Permisos Varios, etc.; además, velará que las oficinas dispongan del recurso material necesario para laborar.
- . Llevar el registro de los expedientes.
- . Providenciar los expedientes con las instrucciones del alcalde, algunos de estos expedientes pueden ser resueltos en forma inmediata por el Alcalde. Al ingresar un expediente, gira una orden para que se actúe en forma inmediata y directa.
- . Resolver expedientes, al regresar los expedientes a la Secretaría, con los informes y opiniones que sean necesarios, redactará la resolución para someterlos a consideración del Alcalde o lo trasladará a la Comisión del Concejo, según sea el caso.
- . Supervisar la notificación de las resoluciones.
- . Coleccionar el Diario Oficial y recopilar los reglamentos, acuerdos y resoluciones de la Municipalidad.
- . Organizar y cuidar el Archivo Municipal.
- . Redactar la memoria anual de labores. Para ello deberá solicitar a todas las dependencias municipales, un informe sobre los logros alcanzados en el transcurso del año.

REQUISITOS PARA SER SECRETARIO MUNICIPAL:

De acuerdo con el Artículo 72 del Código Municipal, para desempeñar el cargo de Secretario Municipal, se requiere lo siguiente:

- . Ser guatemalteco de origen.
- . Ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos.
- . Poseer el Título de Abogado y Notario, colegiado activo y habilitado para el ejercicio profesional o tener certificado de aptitud para desempeñar el cargo. La obtención del certificado de aptitud está regulado por el Decreto No. 2098 del 25 de mayo de 1938. Estableciéndose un examen de aptitud teórico-práctico al que debe someterse el aspirante al cargo. El examen abarca materias como: Nociones generales de derecho, Derecho Civil, Registro Civil, Registro de Vecindad, Procedimientos civiles y derecho administrativo.

RELACIONES PERSONALES:

Relaciones con el personal de su departamento, con el

Concejo Municipal y con el Alcalde. Asimismo, con empresas e instituciones tanto privadas como públicas y con los vecinos que demanden de sus servicios administrativos.

- b. **Oficial primero, a cargo del Registro Civil.**
El Registro Civil es la institución pública que hace constar el estado civil de las personas.

SUPERIOR INMEDIATO: Secretario Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Sustituir al secretario, cuando así corresponda, de conformidad con el artículo 88 del Código Municipal.
- . Firmar documentos que se extiendan en el departamento, en ausencia del Secretario Municipal.
- . Colaborar con el Secretario en el mantenimiento de las relaciones interpersonales del departamento.
- . Asistir a las personas que demanden sus servicios.
- . Trabajar en equipo cuando las circunstancias lo requieran.
- . Buscar soluciones a los problemas que se presentan en su sección y en el Departamento de secretaría; proponerlas a su superior inmediato.
- . Extender certificaciones de supervivencia.

Funciones como oficial a cargo de Registro Civil:

- . Realizar la inscripción de nacimientos, matrimonios y defunciones.
- . Llevar a cabo todo lo concerniente al Reconocimiento de Hijos.
- . Transcribir divorcios.
- . Dar aviso a Registros Civiles de otros municipios sobre matrimonios de contrayentes que tengan como lugar de nacimiento fuera de la jurisdicción del municipio de San Miguel Petapa.
- . Presentar estadísticas al Instituto Nacional de Estadística (INE) mensualmente sobre: Nacimientos, defunciones, divorcios y matrimonios. Así como, de precios de productos básicos, frutas y verduras.
- . Informar al Tribunal supremo Electoral, en formularios proporcionados por el mismo, sobre fallecidos mayores de edad.
- . Informar al Ministerio de salud sobre nacimientos y defunciones.
- . Atender las solicitudes de matrimonios civiles.
- . Preparar el acta y certificación de matrimonio para realizar los matrimonios civiles.

- . Realizar la Ceremonia de los matrimonios civiles.
- . Llevar el registro correspondiente en los libros de : Inscripción de nacimientos, reconocimientos de hijos, matrimonios y defunciones.
- . Conservar y clasificar los libros utilizados en este Registro.
- . Archivar los expedientes formados de acuerdo al servicio administrativo prestado por este Registro.
- . Efectuar los índices de nacimientos, matrimonios y defunciones.
- . Extender certificaciones de matrimonios, nacimientos y de defunciones.

FE PUBLICA DEL REGISTRADOR CIVIL:

El Registrador Civil es depositario de este Registro y en el ejercicio de las funciones que le son propias, goza de FE PUBLICA. Las certificaciones y constancias que firma deben ser tomadas como apegadas a la verdad, amenos que se demuestre lo contrario. Pero por otra parte, es responsable de toda alteración, omisión, falsificación o suplantación cometida en las actas o certificaciones que extienda.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Ser guatemalteco de origen.
- . Ciudadano en el ejercicio de sus derechos civiles.
- . De reconocida honorabilidad e idoneidad.
- . Tener aptitud para desarrollar el trabajo asignado en esta sección.
- . Conocer las leyes que amparan al Registro Civil en la realización de sus diferentes funciones.
- . Tener buenas relaciones humanas.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con el personal de su departamento y mantiene una comunicación amplia con la oficial a cargo del Registro de Vecindad por la verificación que debe hacerse sobre el estado civil de las personas que solicitan Cédula de Vecindad, según sea el caso. Y con los vecinos que solicitan sus servicios. además, se relaciona con: El Tribunal Electoral, el Instituto Nacional de Estadística y el Ministerio de Salud por la información que les proporciona cada determinado período. Y con otros Registros Civiles por los avisos recibidos y emitidos sobre matrimonios efectuados.

c. Oficial segundo, a cargo del Registro de Vecindad.

SUPERIOR INMEDIATO: Secretario Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

ATRIBUCIONES Y FUNCIONES:

Funciones como Oficial a cargo del Registro de Vecindad.

- . Extender: Primera Cédula y reposiciones.
- . Efectuar los trámites de avecindamientos.
- . Llevar el registro de egresos de carnets para Cédulas.
- . Extender certificaciones de identificación en casos especiales.
- . Recibir y enviar avisos de avecindamientos a otros Registros de Vecindad.
- . Recibir y enviar avisos de avecindamientos a otros Registros de Vecindad.
- . Llevar un registro a través de cuadernos de índices.
- . Clasificar y ordenar el archivo de expedientes según el tipo de Cédula extendida, (Primera Cédula, Reposiciones y Avecindamientos).
- . Procurar por la conservación de los libros de este Registro.

Otras Funciones:

- . Sustituir al Secretario en su orden, cuando así corresponda.
- . Llevar otros registros que le encomienden.
- . Tramitar los asuntos y expedientes; así como preparar la correspondencia que le encomiende su superior inmediato o el Alcalde.
- . Ayudar al Secretario en asuntos de Relaciones Públicas.
- . Atender atentamente y con respeto a las personas que requieran de sus servicios.
- . Atender cualquier orden de trabajo relacionada con su cargo y asignada por su superior inmediato.
- . Capacitarse para servir con más eficiencia a los vecinos y a la municipalidad.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Conocer artículos y Leyes inmersas en el Registro de Vecindad.
- . Tener un amplio conocimiento de Relaciones Humanas.
- . Tener habilidades secretariales.
- . Ser responsable del trabajo a efectuar por lo delicado del manejo de la documentación.
- . Ser persona de reconocida honorabilidad e idoneidad en el manejo de datos fieles y exactos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

Cuando una persona solicite avecindamiento; deberá

presentar certificación original y literal de su inscripción de nacimiento si se tratara de guatemalteco natural, o de la inscripción que corresponda en caso de ser guatemalteco naturalizado o domiciliado en el país, extendida en el municipio donde conste el acto, además deberá presentar la Cédula ante este Registro para que se le inscriba como vecino. Al extender la Cédula deberá recogerse la Cédula que presente y enviarse aviso certificado al municipio que pertenece la misma, para que se haga la cancelación correspondiente. La omisión de este aviso hará responsable al empleado, asimismo, al no hacer la cancelación respectiva por aviso recibido. Esto para evitar que la persona avecindada cometa el delito, si este fuera el caso, de poseer dos documentos de identificación. Los documentos e información contenida en los expedientes para los trámites de Primera Cédula, Reposiciones y Avecindamientos deberán ser debidamente clasificados y archivados bajo la responsabilidad del oficial a cargo de este Registro.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con el personal de su departamento, principalmente con la oficial a cargo del Registro Civil en la confirmación de información requerida para verificar, en casos determinados, el estado civil de las personas. Con Autoridades del Registro Supremo Electoral en la verificación de datos. Con el Secretario Municipal por las consultas que debe hacer con respecto a casos especiales que se presenten para extender o no la Cédula de Vecindad y por ser su superior inmediato. Asimismo, se relacionará con el Registro de Vecindad de otros municipios, cuando envíe o reciba avisos de avecindamientos.

- d. Oficial tercero, a cargo de la sección de Licencias de construcción.

SUPERIOR INMEDIATO: Secretario Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

ATRIBUCIONES Y FUNCIONES:

- . Tramitar los asuntos y preparar la correspondencia que le encomiende el Secretario Municipal.
- . Clasificar y llevar el control del archivo municipal.
- . Elaborar las certificaciones de los puntos de acta de las sesiones municipales, que le indique su superior inmediato.
- . Llevar el control de los libros de conocimientos.

- . Extender certificaciones de Compra-Venta de terrenos.
- . Llevar a cabo los contratos de arrendamiento de terrenos municipales.
- . Registrar los Títulos de cementerio.
- . Extender Licencias de construcción.
- . Extender y registrar las Licencias diversas de: vendedores ambulantes, puestos de feria, lider de gallos, realización de actividades sociales, recreativas o culturales en vías públicas.
- . Llevar el registro de Compra-Venta de semovientes.
- . llevar el control de entrega de Licencias y de ingresos de expedientes de construcción.
- . Extender y registrar las providencias de guías de conducción de semovientes.
- . Atender a las personas que demanden sus servicios.
- . Trabajar en equipo, cuando las circunstancias lo requieran.
- . Elaborar certificaciones de números catastrales.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Poseer título a nivel medio.
- . Tener iniciativa, creatividad y alto espíritu de responsabilidad.
- . Poseer un amplio conocimiento de las relaciones humanas.
- . Ser una persona comunicativa.
- . Poseer habilidades de redacción, mecanográficas y en general, habilidades secretariales.
- . Ser una persona altamente dinámica.

RELACIONES PERSONALES:

Con el encargado de Catastro, para poder extender las certificaciones catastrales, asimismo, por el control que debe llevarse respecto a que cuando una persona solicita número catastral, deberá tener como requisito la licencia de construcción. Con el Secretario Municipal, por ser su Superior Inmediato y quien firma toda la documentación que se extienda en este puesto de trabajo, y por el adiestramiento que recibe de él. Con el Alcalde por la aprobación y firma que necesita en algún trámite determinado.

6.2 Departamento de Tesorería.

a. Tesorero municipal.

Es el funcionario encargado de la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como de realizar los pagos que procedan dentro de los procedimientos legalmente establecidos. El Tesorero al igual que el Secretario y el Registrador Civil, son

nombrados por el Concejo; a propuesta del Alcalde, quien presenta una terna de candidatos para cada uno de estos cargos. Y por consiguiente la aceptación de la renuncia del Tesorero, solamente la puede aceptar el mismo Concejo.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Dos oficiales

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Operar las cuentas municipales en los Libros autorizados para el efecto.
- . Operar diariamente, con base a la Caja, el Libro de Cuenta Corriente de Talonarios.
- . Controlar los cobros que se efectúen en el mercado y demás receptorías municipales.
- . Mantener una existencia adecuada de talonarios de ingresos y carnets para Cédulas de Vecindad; para evitar la paralización de los cobros de tributos municipales y la extensión de Cédulas de Vecindad.
- . Preparar, juntamente con el Jefe de Contabilidad, la documentación para la rendición mensual de cuentas a la Contraloría de Cuentas, Sección de Archivo.
- . Realizar las planillas del personal administrativo y efectuar el pago de los sueldos respectivos.
- . Efectuar el pago para la ejecución de obras por contrato, amortizaciones de deudas, cuotas de seguro social, etc.; como por la adquisición de materiales y suministros como: combustibles, materiales de construcción, herramientas, repuestos, equipo y papelería, entre otros.
- . Controlar el manejo de fondos y valores, principalmente al carecerse de un Auditor Interno o de un Departamento de Auditoría, debe realizar cortes de caja, examen de libros de registro, arqueos de valores, examen de cuentas corrientes y del inventario general de Bienes Municipales, periódicamente, para mantener un control eficaz del manejo de los fondos.
- . Remitir en los primeros cinco días de cada mes, copia de la caja a la sección de talonarios en cuya última hoja deben constar las existencias y gastos de talonarios.
- . Velar por el fortalecimiento de las relaciones del personal de su departamento.
- . Presentar al Concejo, en el curso del mes de enero de cada año, un informe que indique la cuenta general y la forma cómo administró este departamento en el curso del año anterior. La cuenta general incluirá un estado de ingresos y

egresos con la indicación del efectivo disponible y los comprobantes pendientes de saldar.

- . Integrar el Comité de Planeación.
- . Laborar en equipo para acelerar el trabajo de la Tesorería municipal.
- . Atender a las personas que demanden sus servicios.
- . Practicar cada mes cortes de caja y elaborar los estados de cuenta respectivos.
- . Efectuar exámenes a los libros, registros de catastro, así como inventario general, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.
- . Formular el anteproyecto de presupuesto en consulta con el alcalde y demás funcionarios municipales para posteriormente someterlo a consideración de la Comisión de Hacienda y del pleno del Concejo municipal.

RESPONSABILIDADES:

En materia de ingresos, que no hay fugas ni pérdidas por actos de corrupción, negligencia o ineficiencia. Con respecto a los egresos, que todo gasto esté debidamente amparado, que los bienes y servicios adquiridos sean efectivamente recibidos por las dependencias municipales que los soliciten.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Ser guatemalteco de origen.
- . Ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.
- . Perito Contador, Auditor y Contador Público, o tener certificado de aptitud de conformidad con el Reglamento de la materia.

RELACIONES PERSONALES:

El Tesorero se relaciona con todos los empleados municipales porque es la persona que hace efectivo el salario de cada uno. Con el alcalde y con la Comisión de la Hacienda Municipal, por los diferentes informes que debe presentar periódicamente sobre la situación económica de la Municipalidad.

b. Oficial primero.

SECCION: Caja
SUPERIOR INMEDIATO: Tesorero Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Cobrar tasas administrativas por:
certificaciones, licencias diversas, cédulas de

- vecindad, entre otros servicios.
- . Cobrar por tasas de servicios públicos municipales: servicios de agua potable, servicios de cementerio (inhumaciones y exhumaciones), entre otros.
 - . Recibir y registrar los arbitrios municipales por: extracción de minerales y materiales de construcción (arena, piedrin, rocas, etc.), establecimientos comerciales e industriales, por apertura de puerta de cafeterías, panaderías, abarroterías, comedores, molinos de nixtamal, sastrerías, etc.
 - . Registrar la caja diaria.
 - . Pagar facturas previamente autorizadas.
 - . Realizar cualquier orden de trabajo del Tesorero municipal relacionada con su cargo.
 - . Sacar la lista de deudores morosos con sus saldos respectivos para poder cobrarlos.
 - . Abonar en las tarjetas correspondientes los pagos que realicen los deudores.
 - . Buscar soluciones a los problemas que se le presenten el desempeño de sus funciones.
 - . Capacitarse a efecto de ser más eficiente.
 - . Atender a las personas que demanden sus servicios.
 - . Informar al Alcalde Municipal de los desperfectos que sufra el equipo, herramientas y mobiliario para prestar los servicios.
 - . Extender los recibos correspondientes al cobrar tasas, arbitrios municipales, así como en la recepción de cobros de cobradores ambulantes; firmando en este caso los libros de entrega.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . De preferencia perito contador.
- . Tener habilidad mecanográfica.
- . Amplio conocimiento de relaciones humanas.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con el personal de su departamento por el trabajo que deben realizar conjuntamente. Con su Superior inmediato, por las instrucciones y órdenes que reciba de él y con los vecinos a quienes diariamente debe atender en forma cortés.

6.3 Departamento de Contabilidad.

a. Jefe de contabilidad.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Auxiliar de Contabilidad.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Llevar al día la Contabilidad Municipal, en los libros y registros autorizados para el efecto, con excepción del libro de Caja, que estará a cargo del Tesorero.
- . Visar todos los documentos de egreso a cargo del presupuesto autorizado, antes de que el Tesorero efectúe el pago.
- . Llevar la tarjeta de responsabilidad a cada uno de los funcionarios y empleados municipales, que tienen a su cargo bienes pertenecientes a la Municipalidad.
- . Depurar anualmente, previo al cierre, el inventario municipal, luego de cumplir con los requisitos legales.
- . Rendir dentro de los primeros quince días de cada mes, al Alcalde y Concejo Municipal, un estado de la ejecución del presupuesto y del rendimiento de los arbitrios y tasas.
- . Formular el anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos en el mes de septiembre de cada año, a fin de someterlo a la consideración del Alcalde y la Comisión de Hacienda para el Trámite respectivo.
- . Proponer al Alcalde las modificaciones que estime necesarias al plan de arbitrios, con el objeto de incrementar los ingresos municipales, y que éstos se ajusten a la dinámica del desarrollo.
- . Intervenir en la entrega de cargos de los empleados municipales para comprobar los bienes que están registrados en las tarjetas de responsabilidad.
- . Efectuar corte de Caja y arqueo de valores, cada fin de mes.
- . Efectuar conjuntamente con el Tesorero, la rendición de cuentas, no debiendo omitir lo siguiente: Empacar los codos de los talonarios; arreglar los comprobantes de ingresos, poniéndole a cada legajo un papel especial con el resumen de los ingresos; comprobantes de egreso, de conformidad con el libro de caja de hojas movibles copia certificada de actas de la tesorería, de la Caja, del Libro Diario, del Balance del mes y del detalle de cheques emitidos; lista de empleados que pagan primas de fianza, recibos anulados y datos personales del Alcalde y Tesorero en el exterior de la caja, conforme Orden de la Contraloría de Cuentas.
- . Procurar por la solvencia con respecto a préstamos y empréstitos.

- . Buscar soluciones a los problemas financieros municipales y proponerlos al Concejo Municipal.
- . Integrar la Junta Administrativa del Concejo Municipal.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Poseer Título de Contador Público.
- . Amplio conocimiento en el ramo contable, aspectos financieros y de presupuestos.
- . Amplio conocimiento de Contabilidad General y Leyes Fiscales.
- . Persona responsable, estable, con excelentes relaciones humanas.

RELACIONES PERSONALES:

Con el Alcalde Municipal y el Concejo, por integrar la Junta Administrativa y por los diferentes informes que deba presentar. Con el Tesorero Municipal, por las actividades que deba efectuar conjuntamente con él. Con el personal a su cargo, al dirigir y aprobar el trabajo que realizan.

6.4 Departamento de Relaciones Públicas.

a. Jefe de Relaciones Públicas.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Secretaría

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Ser el vínculo informativo entre la Municipalidad y los vecinos.
- . Publicar en lugares estratégicos los nuevos Acuerdos e información que se considere necesaria.
- . Realizar todo lo concerniente a la preparación de conferencias o eventos especiales.
- . Atender a las personas que demanden sus servicios.
- . Hacer contacto con empresas privadas para solicitar la ayuda necesaria en eventos que deba realizar la Municipalidad.
- . Preparar afiches y colocarlos en carteleras en el área de espera de la Municipalidad.
- . Manejar todo lo relativo a conferencias de prensa que deban realizarse.
- . Realizar todo lo necesario para publicar el periódico municipal.
- . Investigar y seleccionar la información a publicar en cada edición del periódico.
- . Participar en programas de locución donde se solicite su presencia.

- . Distribuir el periódico municipal en diferentes puntos estratégicos del municipio.
- . Mantener informado a todo el personal sobre actividades culturales a realizarse, para obtener su cooperación.
- . Fomentar la participación de los diferentes departamentos de la municipalidad para contribuir proporcionando la información que sea factible publicar.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . De preferencia con experiencia en periodismo y locución.
- . Con un alto conocimiento de relaciones humanas e interpersonales .
- . Ser una persona altamente dinámica.
- . Ser responsable.
- . Tener Don de Mando.

RELACIONES PERSONALES:

Con el alcalde, por ser su Superior inmediato. Con todo el personal de la municipalidad al fomentar las relaciones y la participación. Con instituciones públicas y privadas en la realización de conferencias y eventos especiales. Con otros periodistas y canales de televisión, al coordinar las conferencias de prensa y transmisiones especiales y con todos los vecinos que demanden de sus servicios.

6.5 Departamento de Agua potable.

a. Jefe del departamento de agua potable.

INMEDIATO SUPERIOR: Alcalde Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Fontaneros

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Mantener informado al Alcalde sobre la posibilidad de conceder o no los servicios solicitados.
- . Elaborar el presupuesto de introducción de agua domiciliar.
- . Velar por el cumplimiento de las funciones asignadas a los empleados a su cargo y por el mantenimiento de la distribución de agua.
- . Inspeccionar periódicamente las fuentes de abastecimiento de agua y cuidar que permanezcan limpias.
- . Reportar al Alcalde los desperfectos que observe en el servicio.

- . Llevar los registros de instalación de agua potable, medidores de agua, cambios de pajas, cortes y reinstalación del servicio.
- . Controlar la correspondencia remitida a este departamento.
- . Mantener buenas relaciones entre los empleados.
- . Buscar soluciones a los problemas de agua y proponerlas a su Superior Inmediato.
- . Atender amablemente a las personas que utilicen el servicio que esté bajo su responsabilidad.
- . Desempeñar otras atribuciones relacionadas al cargo que le sean encomendadas por el Alcalde.
- . Manejar adecuadamente las quejas de mal funcionamiento del servicio y asignar al personal necesario para solucionar los problemas planteados.
- . Distribuir equitativamente el trabajo entre su personal.
- . Revisar las lecturas tomadas.
- . Proporcionar un informe semanal al alcalde sobre las actividades de este departamento.
- . Hacer los pedidos necesarios de medidores de agua, contadores, etc.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Poseer título a nivel medio.
- . Con amplios conocimientos de fontanería.
- . Poseer Don de Mando.
- . Con amplios conocimientos en administración.
- . Experiencia en coordinación y distribución de actividades.
- . Capacidad en preparación de informes administrativos.
- . Tener iniciativa laboral.
- . Con conocimientos de planificación y control.
- . Buenas relaciones humanas.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con el Alcalde, por ser su Superior inmediato y por los informes que debe entregarle, sobre aspectos del servicio de agua potable. Con los empleados a su cargo, por las actividades que debe coordinar y realizar a través de ellos. Y con los usuarios del servicio, por las solicitudes y quejas que realicen.

b. Fontaneros.

SUPERIOR INMEDIATO: Jefe del departamento de agua potable.

SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Cumplir con las disposiciones del Jefe de la Unidad, siempre que éstas se encuentren inmersas en el Reglamento respectivo.
- . Hacer las conexiones, reparaciones y cortes de servicios domiciliarios autorizados.
- . Revisar planos, tomar medidas y cálculos propios y hacer excavaciones relacionadas a su trabajo.
- . Reparar los medidores que se encuentren con desperfectos.
- . Revisar sistemáticamente la red de distribución de agua.
- . Trabajar en equipo para acelerar el trabajo de su ramo.
- . Atender amablemente a las personas que utilicen el servicio bajo su responsabilidad.
- . Buscar soluciones a los problemas por falta de abastecimiento de agua y proponerlas a su superior inmediato.
- . Cumplir con otras funciones asignadas al cargo que desempeña y encomendadas por su superior inmediato.
- . Efectuar trabajos de ampliación de la red de distribución.
- . Vigilar constantemente el sistema de agua potable, desde la fuente de captación hasta las instalaciones domiciliarias, para comprobar su correcto funcionamiento.
- . Tomar nota de la marca, capacidad y número del medidor así como de su lectura al hacer la conexión del servicio.

RESPONSABILIDADES:

- . Reportar periódicamente las anomalías y deficiencias que presente el servicio y las infracciones a su Reglamento.
- . Controlar las reparaciones de las instalaciones y el equipo.
- . Reportar oportunamente las necesidades de materiales para el mantenimiento adecuado del servicio, previendo su existencia en bodega o disponibilidad en el mercado.
- . Realizar las tareas dentro del tiempo necesario y con la dedicación que el servicio requiere por daños causados a instalaciones, inmuebles o a terceras personas; trabajos mal ejecutados o realizados sin llenar normas de seguridad establecidas. En cuanto a la deficiencia de las instalaciones, reconexiones y reparaciones.

- . Solucionar o reportar los problemas que detecte o le sean planteados por los usuarios.
- . De la pérdida o deterioro de la herramienta que utiliza para realizar sus labores.
- . Reportar las actividades realizadas en su área de trabajo.

CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER:

- . Saber leer y escribir.
- . Sobre sus obligaciones y responsabilidades, conforme el Reglamento del Servicio.
- . De la mutualidad de los Derechos y Obligaciones entre la municipalidad y los usuarios.
- . En cuanto a las partes que conforman el sistema de agua.
- . Sobre medidores, accesorios, válvulas y tuberías utilizadas en los sistemas de agua.
- . Respecto al equipo básico que debe utilizarse en las labores de fontanería.
- . De las acciones que deben efectuarse para mantener en condiciones adecuadas, cada una de las partes del sistema.
- . En relación a instalaciones, reparaciones corte de servicios.
- . Sobre lecturas de medidores y reportes de consumo a la unidad encargada de efectuar cobros a los usuarios.

HABILIDADES QUE DEBE POSEER:

- . En el manejo de equipo y herramienta de fontanería.
- . En cuanto al montaje y desmontaje de medidores de agua.
- . Para instalar tubería y accesorios.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona principalmente con los empleados de su área, por las actividades que deben desarrollar en el campo. Y con su Superior inmediato, por la coordinación que debe haber entre su trabajo y las actividades a nivel administrativo.

6.6 Dirección de Servicios Públicos.

a. Departamento de mercados.

1. Administrador de mercados.

Es la unidad encargada de controlar el buen desarrollo de las actividades del mercado, especialmente en lo que respecta al cobro de tarifas, mantenimiento, limpieza e higiene de los puestos de venta y el aspecto funcional del mismo.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde Municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Cobradores, conserje
y vigilante.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Dirigir las actividades del personal a su cargo.
- . Controlar el horario de funcionamiento del mercado.
Un horario adecuado es de 6:00 a 18:00 horas de Lunes a Sábado y de 6:00 a 14:00 horas el día Domingo.
- . Velar por las condiciones higiénicas y sanitarias en el interior y en las afueras del mercado.
- . Velar por que los arrendatarios estén al día en sus pagos respectivos, y de no contar con un cobrador, efectuar el cobro por el arrendamiento, llevando el control de las existencias de formularios de cobro.
- . Velar por el adecuado mantenimiento de las instalaciones del mercado, como techos, ventanas, puertas, energía eléctrica, iluminación, agua, drenajes, servicios sanitarios, entre otras.
- . Mantener al día el catastro de los locales arrendados y desocupados; llevando para ello el control de las tarjetas correspondientes a cada local, la cual deberá incluir la siguiente información: Nombre completo del arrendatario, número de Cédula, dirección, número y fecha de contrato de arrendamiento. Características del local: Metros cuadrados, equipo e instalaciones, valor del arrendamiento, tipo de venta autorizado y número del local autorizado.
- . Dar posesión de los locales a los arrendatarios que hayan efectuado el trámite correspondiente.
- . Velar que los locales permanezcan abiertos al público.
- . Mantener el orden y disciplina en el mercado, tanto entre arrendatarios y público consumidor como entre el personal municipal.
- . Autorizar las mejoras y modificaciones que realicen los arrendatarios, siempre que no afecten la estructura del mercado ni a otros arrendatarios.
- . Velar por que se mantenga la sectorización de locales contemplada en el plano original del mercado.

- . Entregar a la Tesorería Municipal, cada mes o diariamente, de acuerdo a lo establecido con la misma, el monto de lo recaudado en cada puesto, conforme a los talonarios expedidos.
- . Solicitar todos los implementos necesarios para mantener en buenas condiciones las instalaciones del mercado.
- . Dirigir los trabajos efectuados por lo empleados a su cargo, cuidando que cumplan con las obligaciones de su despacho.
- . Pasar revista, diariamente en el interior del mercado, antes de cerrarlo.
- . Acatar las sugerencias de la Tesorería y colaborar con el Juez de Asuntos Municipales, en todo lo relativo al servicio de la dependencia a su cargo.
- . Controlar la correspondencia y solicitudes para puestos del mercado.
- . Colaborar en la búsquedas de soluciones a los problemas que se presenten y proponerlos al superior inmediato.
- . Trabajar en equipo para acelerar las actividades relacionadas con su cargo.
- . Velar por que se cumpla con la venta de artículos de primera necesidad, a los precios autorizados por el Juzgado de Asuntos Municipales.

REQUISITOS DEL PUESTO:

- . Ser mayor de 25 años de edad.
- . Estudios a nivel medio.
- . De preferencia con conocimientos en administración.
- . Experiencia en manejo de personal.
- . Poseer Don de Mando.
- . Ser comunicativo.
- . Experiencia en coordinación y distribución de actividades.
- . Amplio sentido de colaboración.
- . Iniciativa laboral.
- . Buen conocimiento de Relaciones Humanas.
- . Capacidad en preparación de informes administrativos.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con el personal a su cargo, al coordinar y distribuir las actividades y además por el control para que éstas deban realizarse eficientemente. Con los arrendatarios por ser el principal vínculo entre la Municipalidad y ellos, así como, por ser la persona responsable de velar

por las condiciones físicas del Mercado. Con la Sección de Cobros del departamento de Tesorería, por las constantes entregas de ingresos por cobro del arrendamiento de los puestos de trabajo.

- a. Biblioteca municipal.
1. Bibliotecaria.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde municipal
SUBALTERNOS INMEDIATOS: Ninguno

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Velar por el buen funcionamiento y estado del material, mobiliario y equipo confiado a su cuidado.
- . Cuidar que se mantengan los libros en los lugares correspondientes.
- . Elaborar y mantener al día los ficheros de la biblioteca.
- . Instruir a todos los usuarios acerca del uso correcto de la Biblioteca y sus servicios.
- . Vigilar y controlar el buen uso de los libros y demás materiales.
- . Informar a la Municipalidad de cualquier anomalía que notare en los locales, materiales y mobiliario.
- . Dar la atención y asesoría debida a todos los usuarios.
- . Preparar los informes y estadísticas que le soliciten en relación a su trabajo.
- . Velar porque la Biblioteca incremente sus existencias.
- . Colaborar en la reparación de los fondos documentales, indicando cual es el uso adecuado de éstos.
- . Mantener al día el inventario de las existencias de la Biblioteca.

REQUISITOS DEL CARGO:

- . Tener un conocimiento amplio de las relaciones humanas.
- . Con iniciativa.
- . Persona organizada.
- . Experiencia en puesto similar.

RELACIONES PERSONALES:

Se relaciona con los usuarios que diariamente visitan la Biblioteca para hacer alguna investigación, consulta o lectura. Con su superior inmediato al presentar informes sobre aspectos de esta dependencia.

6.7 Alcaldías auxiliares.

a. Alcaldes auxiliares.

NOMINACIÓN:

El Alcalde nombrará y removerá al alcalde auxiliar de cada comunidad de su municipio, quien, por delegación, ejerce y representa en la comunidad asignada, a la autoridad municipal; y en tal concepto le deben obediencia los alguaciles, que le sean asignados por la autoridad municipal; así como la policía municipal, cuando los necesite en su comunidad.

SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde Municipal

SUBALTERNOS INMEDIATOS: Alguaciles

EXCUSAS LEGÍTIMAS PARA NO ACEPTAR EL CARGO DE ALCALDE AUXILIAR O DE ALGUACIL:

1. Ser mayor de sesenta años.
2. Padecer de enfermedad o impedimento que lo imposibilite para dedicarse al trabajo.
3. Haber ocupado cualquiera de estos dos puestos durante un año o haber integrado el Concejo Municipal por un periodo completo.
4. Aceptar cargo público incompatible con el cargo municipal.
5. Todas las circunstancias que a criterio del alcalde imposibiliten o hagan muy gravoso el desempeño del cargo.

De acuerdo al Código Municipal, las excusas planteadas en los incisos 1 y 5, deben plantearse dentro de los ocho días siguientes a la toma de posesión, o de sobrevenir su causa, a excepción de los incisos 2,3 y 4 que pueden plantearse en cualquier tiempo.

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

- . Ejercer y representar por delegación, la autoridad municipal.
- . Servir de órgano comunicativo entre las autoridades municipales y los habitantes de la comunidad que representa.
- . Ejercer la vigilancia para el cumplimiento de las Ordenanzas Municipales y de las disposiciones de carácter general que emanen del Concejo Municipal o del Alcalde, a quienes informarán sobre las infracciones que observe.
- . Cuidar que los puentes y caminos vecinales se mantengan en buenas condiciones.

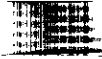
- . Informar al Alcalde Municipal sobre cualquier infracción a Leyes y Reglamentos.
- . Dar a conocer al gobierno municipal de todas las interrupciones de los servicios públicos, de accidentes y desperfectos observados, como: roturas de cañerías, hundimientos de puentes, etc.
- . Elaborar los informes requeridos por el Alcalde o el Concejo Municipal.
- . Cooperar en el levantamiento de censos municipales y estatales.
- . Asistir a las reuniones convocadas por el Alcalde Municipal.
- . Realizar todo lo concerniente a la distribución de correspondencia en caso de que no exista servicio de correos en su comunidad.
- . Velar por el orden público dentro de su jurisdicción.
- . Buscar ayuda entre lo vecinos de su localidad para prestar auxilio a emergencias, como: traslados de enfermos.
- . Promover el desarrollo de su comunidad con la cooperación de los vecinos.
- . Promover el saneamiento ambiental a través de campañas de limpieza y otras actividades.
- . Promover la conservación de los recursos naturales por medio de actividades forestales al sembrar árboles en áreas públicas y árboles frutales a nivel domiciliar.
- . Promover la formación de asociaciones en pro del beneficio comunitario.

REQUISITOS DEL CARGO:

- . Ser mayor de edad.
- . Saber leer y escribir.
- . Ser una persona dinámica y responsable.
- . Poseedor de excelente relaciones humanas.
- . Tener Don de Mando.

RELACIONES PERSONALES:

Con los vecinos de su comunidad, por el trabajo que se desarrolla en busca del bienestar común. Con el Alcalde, por ser su superior inmediato y ser uno de los delegados para lograr el desarrollo integral a nivel de comunidad.



7. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS PARA LA SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO.

7.1 Aspectos generales en la aplicación de procedimientos para simplificar el trabajo.

Selección de la unidad objeto de estudio.

Para el estudio y aplicación de los Diagramas de Distribución del Trabajo y de Proceso, se tomó solamente el departamento de Secretaría, por dos razones: la primera porque es en este departamento donde se encuentra la mayor parte de servicios administrativos, restados a la población y la otra es porque como prueba piloto es mejor tomar una sola unidad para abarcar todos los aspectos inmersos en cada una de la técnicas; aunque para tener resultados a todo nivel, lo esencial es tomar toda una organización, por departamentos y cubriendo todos los servicios que ésta presta. Pero para objeto de estudio y ejemplificación se toma únicamente el departamento de Secretaría. En lo que respecta la distribución en planta, necesariamente debe hacerse de toda la Municipalidad para tener una mejor visión de las mejoras que pueden hacerse a corto plazo, así como los recorridos para determinados procesos de servicios administrativos.

Beneficios que se obtienen con adecuados procedimientos en la simplificación del trabajo.

- . Una mayor satisfacción y mejor disposición de ánimo, por parte del empleado, al hacer más fácil la ejecución de su trabajo.
- . Una reducción en el número y costo de las operaciones administrativas.
- . Utilización efectiva del personal.
- . Mejor atención al público a través de una disminución del tiempo de espera en la realización de los servicios administrativos.

Cada una de estas técnicas se formula para facilitar el descubrimiento de mejoras en las operaciones municipales. Cada una cumple su propósito específico en relación al formato de la simplificación del trabajo. Juntas se coordinan para lograr una simplificación efectiva. La simplificación del trabajo es un plan organizado que pretende descubrir la forma más fácil y mejor de hacer un trabajo. Puede decirse que es un método sistemático para eliminar detalles innecesarios que redunden en pérdida de tiempo, esfuerzo y materiales. Al aplicar estos procedimientos podrá lograrse un trabajo más productivo en

este sector público. Entre los procedimientos susceptibles de aplicar en la Municipalidad están: El diagrama de distribución del trabajo, el diagrama de análisis del proceso y distribución en planta.

7.2 Diagrama de distribución del trabajo.

Descripción de la técnica.

Tomando al departamento de Secretaría como unidad objeto de estudio; el diagrama de distribución del trabajo consiste en tabular las actividades del departamento y cada una de las asignadas al personal, con el tiempo respectivo, por semana. Para ello es necesario tomar tiempos a cada uno de los empleados. Para la estructuración del diagrama se debe utilizar una hoja rayada horizontalmente y con dos columnas a la izquierda de la misma. La primera columna está destinada a las actividades consignadas en la lista de tareas ejecutadas en la unidad objeto de estudio, la siguiente columna es para anotar el total de horas-hombre absorbidas por cada actividad. Las columnas siguientes deben llevar como encabezado el nombre de cada empleado y el cargo que ocupa. Los datos se toman de la lista de tareas realizadas por cada empleado, las que deben registrarse en la correspondiente actividad principal consignada en la primera columna. En las columnas a la derecha de cada empleado deberán anotarse las horas-hombre dedicadas a cada tarea.

Método de preparación.

El primer paso para la estructuración del diagrama consistió en tomar tiempos de actividades cotidianas, que realizan los empleados del departamento de Secretaría. Se determinó, por cada empleado, el tiempo promedio dedicado por semana, a cada actividad. Para tabular los resultados obtenidos, se elaboró una hoja de Registro de Actividades, en la cual se proporciona la siguiente información: El departamento objeto de estudio, el nombre del empleado, el cargo y la fecha de la semana en que se hace el estudio. Se tabuló: el número de actividad, la descripción y las horas semanales dedicadas a ésta, al final se calculó el total del tiempo semanal trabajado, posteriormente se hizo un listado de las actividades que se realizan en el departamento de Secretaría, por ejemplo actividades de: Catastro, Registro Civil, Registro de Vecindad, etc. se agruparon las tareas de cada empleado para ubicarse en el listado de actividades del departamento y se determinó el tiempo total de horas-hombre dedicadas a éstas. Estos datos se tomaron de las hojas de Registro de Actividades de cada trabajador, éstas sirvieron también para registrar la información en el Diagrama de Distribución del Trabajo. A continuación se presentan las Hojas de Registro de Actividades y el Diagrama de Distribución del Trabajo.

HOJA DE REGISTRO DE ACTIVIDADES
DE EMPLEADOS MUNICIPALES

MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa UNIDAD: Secretaría

NOMBRE DEL EMPLEADO: Santiago Sún Coque.

FECHA: Semana del 23 al 27 de octubre de 1,995

CARGO: SECRETARIO MUNICIPAL.

<u>NÚMERO DE</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD</u>	<u>HORAS SEMANALES</u>
<u>ACTIVIDAD</u>		<u>Hrs. - Min</u>
1	Asignar números catastrales	4:39
2	Comisiones, asuntos varios	12:03
3	Es secretario del Concejo Municipal	4:00
4	Extender certificado de nacimiento	0:44
5	Realizar partidas de nacimiento	0:38
6	Realizar trabajo de Secretaría (Acuerdos. documentos varios)	18:20
7	Extender certificaciones de vecindad	0:19
8	Realizar mediciones de puestos de Venta provisionales en cementerio	1:35
9	Firmar y verificar asuntos de Secretaría	2:30
	TOTAL.....	44.48

HOJA DE REGISTRO DE ACTIVIDADES
DE EMPLEADOS MUNICIPALES

MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa UNIDAD: Secretaría

NOMBRE DEL EMPLEADO: Lissett Benitez.

FECHA: Semana del 2 al 6 de octubre de 1,995.

CARGO: Oficial Primero de Secretaría, a cargo de Registro Civil.

<u>NÚMERO DE</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD</u>	<u>HORAS SEMANALES</u>
<u>ACTIVIDAD</u>		<u>Hrs. - Min</u>
1	Extender certificaciones de Nacimiento	15:20
2	Realizar partidas de nacimiento	9:00
3	Extender certificaciones de matrimonio	0:15
4	Llenar solicitud de matrimonio	0:25
5	Redactar constancias y actas de matrimonio	1:15
6	Realizar ceremonia de matrimonios y razonar cédulas de vecindad	0:20
TOTAL.....		26:35

HOJA DE REGISTRO DE ACTIVIDADES
DE EMPLEADOS MUNICIPALES

MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa

UNIDAD: Secretaría

NOMBRE DEL EMPLEADO: Sonia Garrido.

FECHA: Semana del 18 al 22 de septiembre de 1,995.

CARGO: Oficial Segundo, a cargo de Registro Vecindad.

<u>NÚMERO DE</u> <u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD</u>	<u>HORAS EMANALES</u> <u>Hrs. - Min</u>
1	Extender Cédulas de Vecindad: Primeras Cédulas, Reposiciones y Avecindamientos	22:40
	TOTAL.....	22:40

HOJA DE REGISTRO DE ACTIVIDADES
DE EMPLEADOS MUNICIPALES

MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa

UNIDAD: Secretaría

NOMBRE DEL EMPLEADO: Maritza Garzaro.

FECHA: Semana del 2 al 6 de octubre de 1,995

CARGO: Oficial Tercero, a cargo de Licencias de Construcción.

<u>NÚMERO DE</u>	<u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD</u>	<u>HORAS SEMANALES</u>
<u>ACTIVIDAD</u>		<u>Hrs. - Min</u>
1	Elaborar Licencias de Construcción	6:04
2	Extender certificaciones de Nomenclatura.	2:19
3	Realizar providencias para apertura de negocios.	0:28
4	Archivar licencias de construcción y otros documentos.	2:00
5	Dar ingreso a documentos y correspondencia que llega al departamento de secretaria.	0:50
	TOTAL	11:41

DIAGRAMA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO
SECRETARIA < UNIDAD OBJETO DE ESTUDIO >

ACTIVIDAD	Hr Imn	SUN LOQUE	Hr Imn	Intitez	Hr Imn	Sonido	Hr Imn	MARTES	Hr Imn
ACTIVIDAD AON									
Actividad de relaciones al cargo de Secretario Municipal	22120	SECRETARIO Relaciones en cargo. Escribo Concejo	H-H 18120 4100	PRIMERA	H-H	SEGUNDA	H-H	SECRETAR	H-H
Actividad del Registro Civil	27143	Actividad de Registro Firmas Quince Español	9138 9130	Actividad de Registro Matrimonio	9100 1140 9120				
Certificaciones y Providencias Oficiales	9116	Actividad de Registro Firmas documentos	9144 9119 1100	Actividad de Registro Matrimonio	15120 9115			Extenciones de Escripciones Extenciones de Escripciones de Escripciones de Escripciones de	6104 9128
Organización y Clasificación del Archivo Municipal	2100							Expediente de Escripciones de Escripciones de	2100
Actividad del Registro de Usos y Costumbres	24100	Firma y documentos	1100			Actividad de Registro de Escripciones de Escripciones de Escripciones de	22140		
Actividades Relativas a Catastro	7100	Actividad de Catastro	4139					Extenciones de Escripciones de Escripciones de	2119
Actividad de recepción	1100							Extenciones de Escripciones de Escripciones de	9150
Comisiones Varías	13138	Comisiones Medición de Propiedades	12103 1135						

TOTALES 1 44148 26135 22140 11141

Método de Análisis.

Es necesario hacer una serie de observaciones para lograr una mejor visión de la situación actual con respecto a la distribución de actividades, por puesto de trabajo, en el departamento de secretaría:

Secretario Municipal:

Sus actividades como secretario municipal absorben bastante tiempo semanal 22 horas y 20 minutos ya que funje como Secretario del Alcalde y del consejo municipal. El secretario posee una buena preparación, adquirida por los cursos de capacitación recibidos y al haber ocupado por varios años este puesto en la Municipalidad de San Miguel Petapa; trabaja un total de 44 horas 48 minutos semanales, ya que además de las funciones que le asigna el Código Municipal, realiza actividades exclusivas de un departamento de Catastro, tales como: hacer los planos para registrar las diferentes propiedades particulares del municipio, trabajo de campo para asignar los números catastrales y efectuar todo lo concerniente a la nomenclatura, entre otra serie de actividades.

En ausencia de oficiales asignadas a Registro Civil y Registro de Vecindad, realiza parte del trabajo de estos puestos. El aporte de su trabajo es bueno aunque para atender a todas las personas que solicitan algún documento debe quedarse después de la hora de salida.

Oficial a Cargo de Registro Civil:

Su trabajo absorbe 26 horas y 35 minutos por semana, debido a la gran demanda que tienen los servicios prestados por este servicio. En promedio se atienden a 20 personas por día; los lunes y miércoles son los días de mayor demanda se atiende a un promedio de 24 personas. En muchos casos una persona solicita más de una certificación y cada una se redacta en papel español lo que aumenta el tiempo de servicio por persona y por ende el tiempo de espera. Para tener una mejor visión de la atención a los usuarios se presenta la teoría de colas aplicada a Registro civil en el ANEXO 7.

A continuación se presenta un desglose de las tareas realizadas por este Registro por semana.

ACTIVIDADES SEMANALES DEL
REGISTRO CIVIL

Día	Personas Atendidas	Certificaciones de Nacimiento	Matrimonio Civil	Partidas de Nacimiento
Lunes	24	23	1
Martes	13	13	1 solicitud	3
Miércoles	23	25	6
Jueves	21	18	7
Viernes	17	14	1 certi- ficación	7
TOTALES	98	93	2	24

La oficial a cargo ha adquirido una especialización en el trabajo, tiene un amplio conocimiento de las leyes y documento que deben extenderse. Aporta un buen trabajo a la municipalidad en lo que respecta a servicio y atención al público.

Oficial a cargo de Registro de Vecindad:

El tiempo promedio para extender reposición de cédulas es de 22 minutos, para primera cédula y avecindamiento, el proceso dura hasta 31 minutos, el tiempo es prolongado por la falta de especialización en el trabajo, ya que se ha comprobado que un proceso de primera cédula, puede efectuarse en 17 minutos. se atiende un promedio de 15 personas por día. El trabajo que se realiza en este registro es delicado pero no difícil sin embargo existe mucha rotación de personal. El aporte a la municipalidad del oficial a cargo de este registro es regular, ya que el tiempo para extender cédulas es muy grande y carece de buenas relaciones humanas.

Oficial a cargo de la Sección de Licencias de Construcción:
Su trabajo semanal es de 11 horas con 41 minutos; tiene un promedio de 4 horas de óseo, por día. El trabajo asignado no necesita mucha preparación, aunque se da mucha rotación de personal.

No aporta un buen servicio, porque no dedica el tiempo necesario a su labor y no contribuye a agilizar los servicios de los otros puestos de trabajo de su departamento.

Finalmente, se determina que las actividades del departamento de Secretaría no se han distribuido en forma equitativa. A continuación se esquematiza el trabajo realizado por cada empleado del departamento, unidad objeto de estudio, en porcentajes y en horas trabajadas, al final de este trabajo se presenta la GRAFICA No. 4 que presenta el trabajo semanal del personal del departamento de secretaría. Tomando en cuenta que: se trabajan siete horas diarias, haciendo un total de 35 horas a la semana.

TRABAJO SEMANAL DEL PERSONAL
DEL DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA

NOMBRE DEL CARGO	HORAS SEMANALES TRABADAS	PORCENTAJE DE TIEMPO TRABAJADO.
SECRETARIO	44.18	126%
OFICIAL 1o.	26.35	75%
OFICIAL 2o.	22.40	64%
OFICIAL 3o.	11.41	32%

Los resultados muestran un sobrecargo de funciones asignadas al Secretario Municipal, por esta razón no es posible lograr una satisfacción completa en los vecinos a quienes resta sus servicios, por el tiempo de espera que representa el ser atendidos. El trabajo efectuado por Oficiales a cargo de Registro Civil y Registro de Vecindad respectivamente, están trabajando en un rango aceptable, quienes por el comportamiento de la demanda de usuarios, la mayor parte del tiempo están laborando en sus puestos de trabajo. Y la Oficial Tercero, a cargo de la Sección de Licencias de Construcción trabaja solamente el 32% semanalmente.

Desarrollo de mejoras.

Es necesario descentralizar del departamento de Secretaría, las funciones de Nomenclatura, Catastro y Recursos Humanos. Al habilitar un departamento exclusivo para Catastro pueden incluirse entre sus funciones: extender Licencias de Construcción, elaboración de mapas, levantamientos catastrales, trabajo de campo y nomenclatura urbana. Al organizar un departamento de Recursos Humanos, puede llevarse un mejor control del personal municipal, además puede hacerse una distribución adecuada de funciones,

planificar las necesidades de mano de obra, realizar programas de capacitación por áreas de trabajo y buscar estrategias motivacionales con las que puede mejorar el desarrollo de todas las actividades inmersas en el aparato administrativo y de campo.

El Secretario Municipal puede ocupar una oficina separada, pero cercana a sus subalternos; ya que existe una oficina que se adapta a las condiciones requeridas, de acceso tanto a sus subalternos como a la oficina del Alcalde Municipal; asimismo a los vecinos que requieran de sus servicios, ésta es la que ocupa provisionalmente la Supervisión de Educación 91-47. De esta manera el Secretario puede tener un lugar exclusivo para desarrollar su trabajo y los Registro Civil y de Vecindad tener un espacio más amplio para atender a los usuarios.

Para agilizar el proceso de los servicios administrativos, lo ideal es automatizar el sistema de servicio a los vecinos. Sin embargo, a corto plazo pueden utilizarse formatos para extender certificaciones de nacimiento, defunción, matrimonio y de vecindad, para disminuir los tiempos de servicio y de espera, así como mejorar la calidad de éstos.

Una forma de motivar al personal es realizando programas de capacitación para obtener de ellos nuevos conocimientos y habilidades para mejorar su trabajo. Asimismo, es necesario realizar programas para fomentar las relaciones, de esta manera se logra armonía en su ambiente de trabajo y por ende aumentar el espíritu de cooperación en su departamento y en todas la institución.

7.3 Diagrama de proceso.

Este diagrama también puede implementarse al hacer un estudio de los servicios prestados en las secciones y puestos de trabajo de un departamento, al aplicarlo pueden encontrarse métodos de trabajo para agilizar la atención al público.

Nos muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones que son necesarias para producir, en el caso de la Municipalidad, servicios administrativos, que contienen inspecciones, márgenes de tiempo; abarca desde la revisión de requisitos, para determinar si están correctos y completos, hasta la entrega del documento solicitado. Asimismo, incluye la distancia recorrida en el proceso del servicio y la descripción de cada actividad.

El diagrama del proceso permite exponer con claridad algún problema en el servicio, el cual puede analizarse y generar propuestas para utilizar un mejor método.

A. Elaboración del diagrama de proceso.

Este tipo de diagrama, utiliza cuatro símbolos: CIRCULO, CUADRADO, FLECHA Y TRIANGULO. El círculo representa una operación para la realización de un servicio en particular, teniendo como resultado un documento específico. El cuadrado es un símbolo utilizado para representar una inspección, en el caso de los servicios administrativos, se utiliza para indicar la revisión de los requisitos para efectuar un servicio. La flecha indica las distancias recorridas en metros, siempre en el proceso de un servicio en particular. Y el triángulo sirve para indicar el archivo de un documento. En este diagrama debe darse la siguiente información: el objeto del diagrama, el nombre de la institución o empresa, el departamento o sección donde se efectúa el servicio, si el método es actual o propuesto, el número y fecha en que fue diagramado y cualquier información que se considere necesaria incluir. Debe tabularse la distancia, al hacer algún recorrido o inspección, el símbolo y la descripción de cada evento. Al final se hace un resumen, en el cual se tabula: el símbolo, evento, número de operaciones, inspecciones y recorrido, el tiempo dedicado a cada evento y la distancia en metros, cuando se trate de un recorrido; al final del resumen se hace una sumatoria del tiempo, los eventos y la distancia recorrida durante el proceso del servicio. A continuación se presenta el proceso para obtener una Certificación de Nacimiento y Reposición de Cédula.

1. CERTIFICACIÓN DE NACIMIENTO.

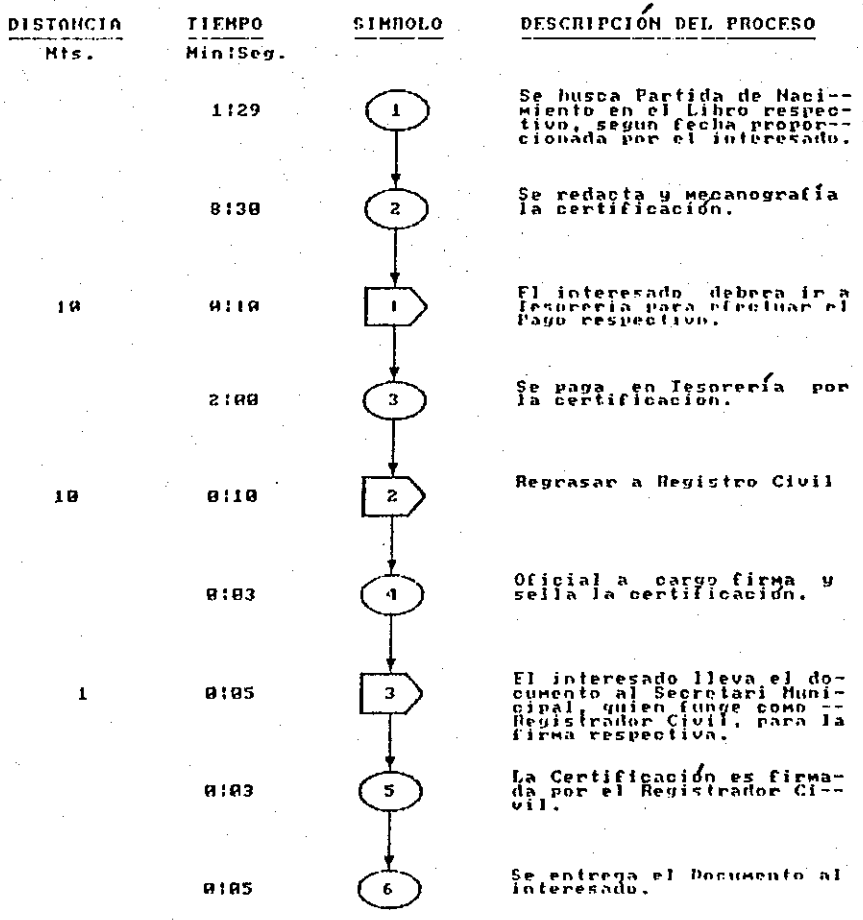
Método Actual:

Para este proceso administrativo se deben realizar las siguientes actividades:

1. Se pide al interesado la fecha de nacimiento exacta y se busca la partida de nacimiento en el Libro respectivo de acuerdo a la fecha proporcionada.
2. Se redacta la certificación en una hoja de papel español.
3. Se envía al interesado a Tesorería a pagar el valor por la certificación o certificaciones que necesite.
4. La certificación es firmada y sellada por el oficial a cargo de Registro Civil.
5. Se lleva al Registrador Civil para la firma respectiva.
6. Se entrega la certificación al interesado.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO

OBJETO DEL PROCESO: Certificación de Nacimiento (EE DE EDAD)
 MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa SECCIÓN: Registro Civil
 DIAGRAMA DE METODO: Actual DIAGRAMADO POR: LER. USAC
 FECHA: 28-7-95 DIAGRAMA No.: 1



RESUMEN

<u>SÍMBOLO</u>	<u>EUENTO</u>	<u>NÚMERO</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>DISTANCIA</u>
○	Operación	6	12:10	-----
◡	Transporte	3	00:25	11
TOTALES:			12:35	11 mts

Método propuesto:



El método propuesto consiste básicamente en utilizar un formato para la redacción de certificaciones de nacimiento, (ANEXO B). Ya que al comparar el resumen de los dos diagramas, en el método actual se realizan 6 operaciones y 3 recorridos, con un tiempo total de 12 minutos y 33 segundos; en el método propuesto, utilizando el formato, se realizan solamente 5 operaciones y 2 recorridos, con un tiempo total de 7 minutos, disminuyendo el tiempo de este servicio en 5 minutos; el resultado indica la eficiencia y eficacia que puede lograrse al utilizar el método propuesto. a continuación se presenta el diagrama del método propuesto:

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO

OBJETO DEL PROCESO: Certificación de Nacimiento (FE DE EDAD)
 MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa SECCION: Registro Civil
 DIAGRAMA DE METODO: Propuesto DIAGRAMADO POR: LER. USAC
 FECHA: 8-8-95 DIAGRAMA No.: 2

<u>DISTANCIA</u> Mts.	<u>TIEMPO</u> Min:Seg.	<u>SIMBOLO</u>	<u>DESCRIPCION DEL PROCESO</u>
	1:29	1	Se busca Partida de Nacimiento en el Libro respectivo, según fecha proporcionada por el interesado.
	3:00	2	Se llena el formato para la certificación, a máquina.
10	0:10	1	El interesado deberá ir a Tesorería para efectuar el Pago respectivo.
	2:00	3	Se paga en Tesorería por la certificación.
10	0:10	2	Regresar a Registro Civil
	0:06	4	Oficial a cargo firma y sella la certificación en el lugar que le corresponde como oficial y en el de Registrador Civil, con la anotación respectiva.
	0:04	5	Se entrega el documento al interesado.

RESUMEN

SIMBO- LO	EVEN TO	NUMERO	TIEMPO	DISTANCIA
	Opera- ción	5	6:39	-----
	Trans- porte	2	0:20	10
TOTALES:			7:00	10 mts

2. REPOSICIÓN DE CÉDULA.

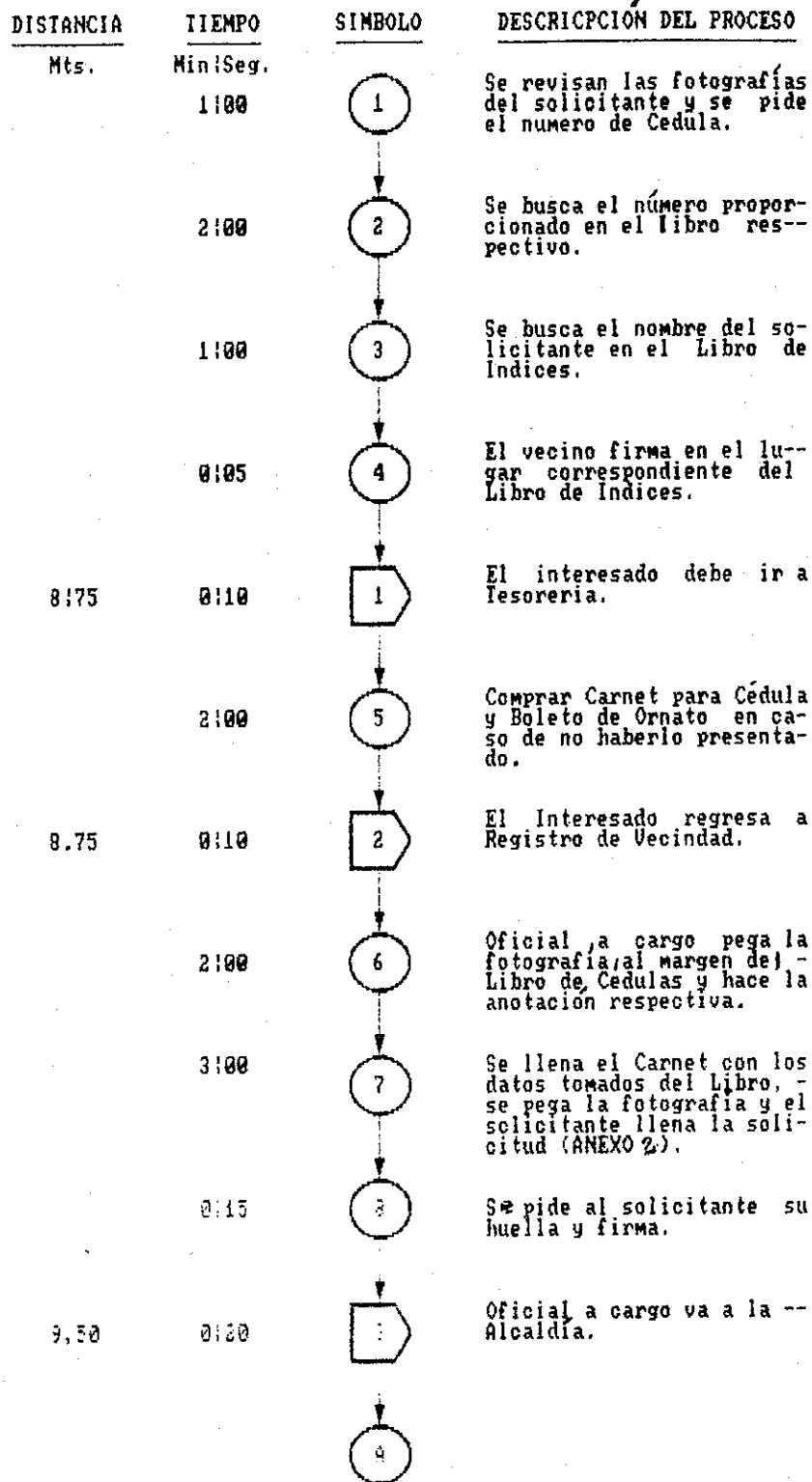
Método actual:

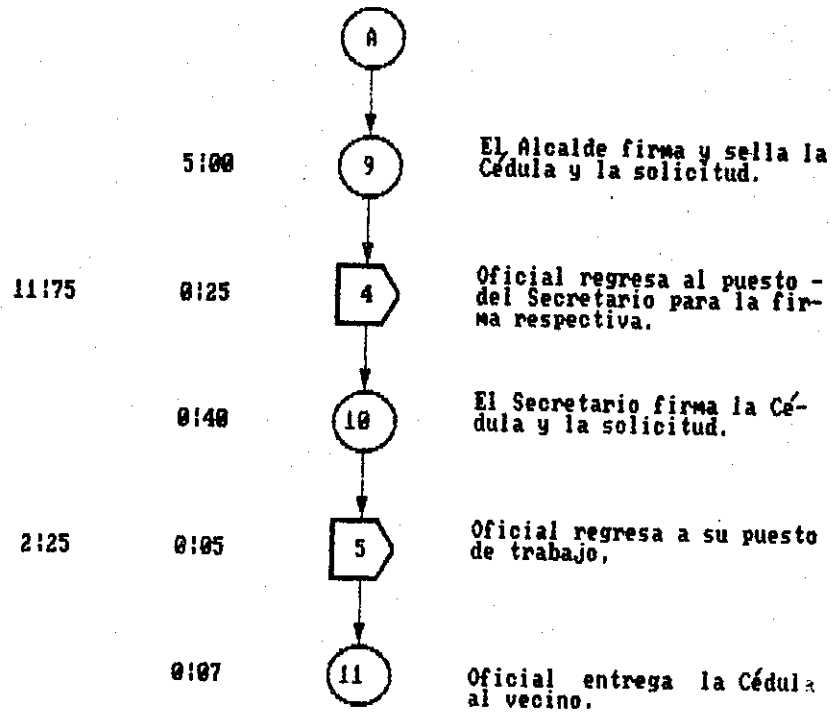
Para extender una reposición de Cédula se realizan las siguientes operaciones:

1. Se revisan las fotografías del solicitante y se pide el número de Cédula a reponer.
2. Se busca el número proporcionado en el libro respectivo.
3. Se busca el nombre del solicitante en el Libro de índices.
4. Firma el vecino en el lugar respectivo.
5. El interesado debe ir a Tesorería para adquirir el carné para la Cédula y comprar el Boleto de Ornato, en caso de no haberlo presentado.
6. Oficial a cargo procede a pegar la fotografía en el margen del libro de Cédulas y hace la anotación de la reposición.
7. Se procede a llenar el Carné con los datos tomados del libro y se pega la fotografía. Al mismo tiempo el solicitante deberá llenar la solicitud (Anexo 2), para hacer constar datos personales.
8. Se pide la huella y firma del solicitante.
9. Firma y sello de Alcalde.
10. Firma y sello de Secretario.

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO

OBJETO DEL PROCESO: Reposición de Cédula de Vecindad
MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa **SECCION:** Registro de Vecindad
DIAGRAMA DE METODO: Actual **DIAGRAMADO POR:** LER. USAC
FECHA 22-7-95 **DIAGRAMA No.** 3





RESUMEN

SÍMBOLO	EVENTO	NÚMERO	TIEMPO	DISTANCIA
○	OPERA--- CIÓN	11	17:27	-----
⬠	TRANS-- PORTE	5	0:50	41:00

SUMATORIAS: 18:17 41:00

Método propuesto:

El método propuesto consiste en utilizar la solicitud del ANEXO 3 y vender los Carnets para Cédula en Registro de Vecindad, al obtener una determinada cantidad de éstos debidamente registrados en Tesorería y proporcionando diariamente los ingresos por los carnets. De esta manera se ahorra el tiempo de espera para adquirirlo en Tesorería. con respecto a la firma del Alcalde, puede asignar a un Concejal, para que firme y revise el documento, puede hacerse según el Artículo 29 del Código Municipal; agilizando el proceso de este servicio administrativo, ya que muchas veces el Alcalde se encuentra muy ocupado y la persona que solicita la Cédula tiene que esperar mucho tiempo para que se la entreguen o bien esperar hasta el otro día.

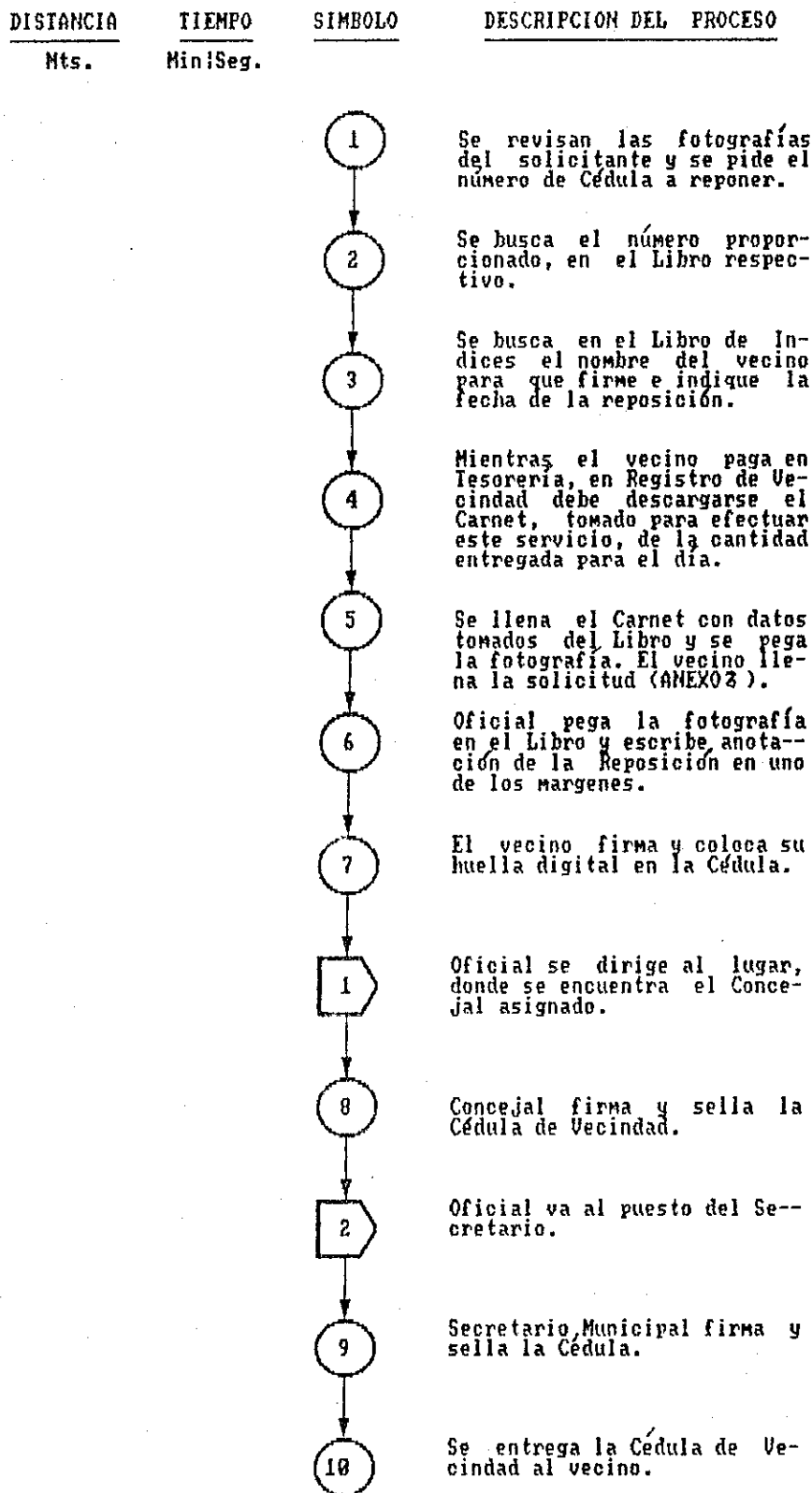
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO

OBJETO DEL DIAGRAMA: Reposición de Cédula de Vecindad.

MUNICIPALIDAD: San Miguel Petapa. SECCION: Registro de Vecindad.

DIAGRAMA DEL METODO: Propuesto DIAGRAMADO POR: LER. USAC

FECHA: 27-7-95 DIAGRAMA No. 4



RESUMEN

SÍMBO LO	EVENTO	NÚMERO	TIEM- PO	DISTA CIA
○	OPERAC	10	---	---
➡	TRANSP	2	---	---

SUMATORIAS:

7.4 Distribución en planta.

Para que el diseño del proceso de un servicio sea productivo necesita una buena distribución de los puestos de trabajo y del equipo. Esto requiere distribuir las áreas de trabajo de tal manera que la localización de cada una coadyuve a una mejor economía de tiempo durante los procesos de los servicios administrativos municipales. La distribución en planta aspira a lograr una disposición del equipo y área de trabajo que sea la más económica para la operación a que se destina; asimismo, segura y satisfactoria para los empleados. La distribución en planta ayuda a obtener una disposición productiva del personal, materiales y equipo para prestar los servicios sin demoras. Entre los objetivos básicos para hacer una distribución en planta están:

INTEGRACIÓN: Es integrar mano de obra, materiales y equipo.

MÍNIMA DISTANCIA RECORRIDA: Es diseñar el proceso con distancias cortas para minimizar el tiempo de servicio.

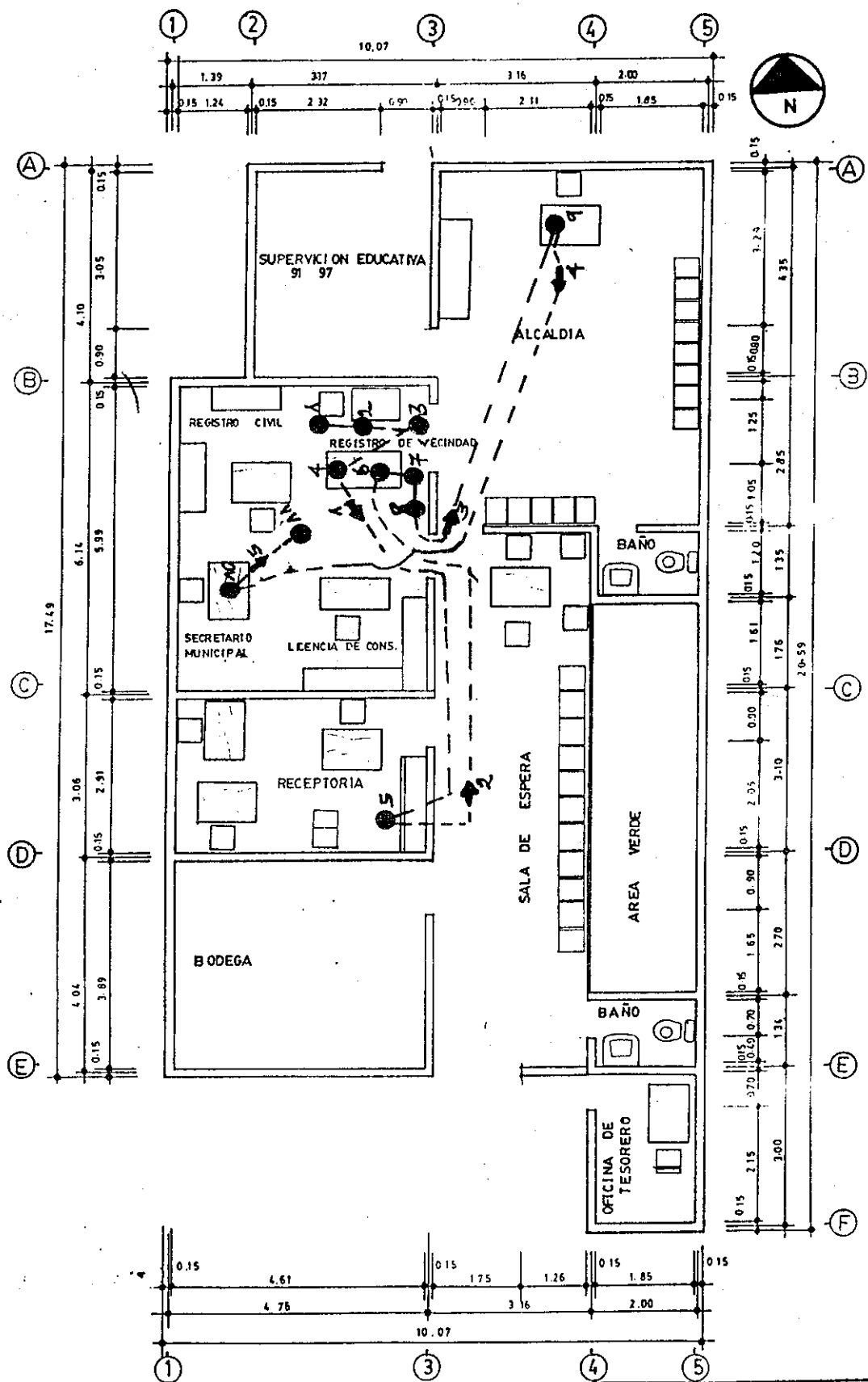
FLUJO: Ordenar las áreas de trabajo para que cada operación se realice en el mismo orden en que se llevan a cabo los servicios administrativos.

a. Distribución funcional.

La distribución **FUNCIONAL** da una apariencia de orden, consecuentemente crea un ambiente propicio para la productividad; los nuevos empleados pueden instruirse con facilidad y es posible una supervisión experimentada.

b. Distribución en planta de la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Primero se presenta la distribución actual de la Municipalidad, en ésta pueden visualizarse los departamentos y secciones, así como el mobiliario utilizado. Asimismo, puede observarse que los espacios son reducidos, principalmente en el departamento de Secretaría. Después se presenta la distribución propuesta a corto plazo.

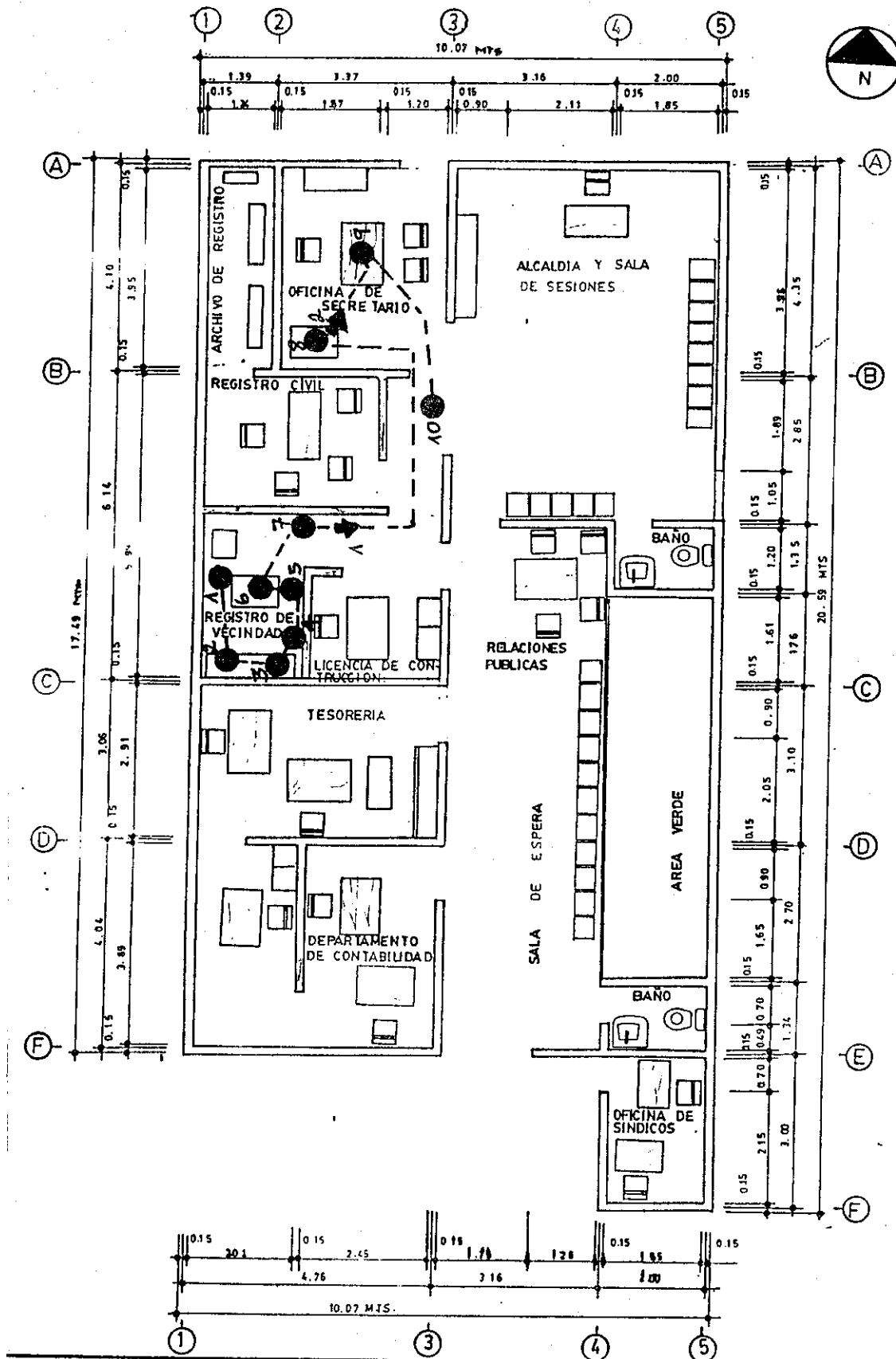


DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA

ESCALA: 1/50

MÉTODO: ACTUAL

DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA REPOSICIÓN DE CÉDULA DE VECINDAD



DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA

ESCALA: 1/50

DIAGRAMA DE RECORRIDO PARA REPOSICIÓN DE CÉDULA DE VECINDAD

MÉTODO: PROPUESTO

En la distribución en planta propuesta se ubica al Secretario Municipal en una oficina en la que también se encuentra un lugar para el Concejal asignado por el Alcalde para autorizar, revisar y firmar Cédulas de Vecindad. A Registro Civil, Registro de Vecindad y a la Sección de Licencias de Construcción se le proporciona un área más grande; las divisiones pueden hacerse de tabiques de madera, dándole mejor presentación y orden a cada puesto de trabajo. Asimismo, se propone un área para el archivo de Libros y expedientes de Registro Civil.

En el lugar que estaba destinado para bodega puede hacerse una división para la oficina del Tesorero Municipal con acceso a la Sección de Caja y al Departamento de Contabilidad, de esta manera podrá haber una mejor comunicación entre estos departamentos y secciones, que por su trabajo tienen una relación constante.

La oficina de Síndicos se ubica en el lugar que estaba asignada para el Tesorero.

Para minimizar distancias se propone habilitar una puerta entre la oficina del Secretario Municipal que comunique con las secciones a su cargo; en el caso del Tesorero, habilitarla para que exista comunicación con la sección de Caja.

El mobiliario de trabajo es el siguiente:

EN ALCALDÍA:

1 escritorio de 1.52m X 0.74 m, sillas y muebles de sala para atender a los vecinos.

EN SECRETARÍA:

4 archivadores de 0.72 m X 0.47 m, 1 escritorio de 1.20m X 0.715 m y 4 sillas.

EN REGISTRO CIVIL:

1 escritorio de 1.52m X 0.74m, 3 sillas, una mesa de 0.51m X 0.405m, y un mueble de 1.55m X 0.28m.

EN ARCHIVO DE REGISTRO CIVIL:

2 muebles de 1.27m X 0.475m y un archivadores de 0.72m X 0.47m.

EN REGISTRO DE VECINDAD:

2 archivadores de 0.93m X 0.475m, 1 mueble de 0.93m X 0.49m, 1 escritorio de 1.20m X 0.74m y 2 sillas.

EN LA SECCIÓN DE LICENCIAS DE CONSTRUCCION:

1 escritorio de 1.17m X 0.66m, 1 archivadores de 0.72m X 0.47m y 2 sillas.

EN TESORERÍA:

3 archivadores de 0.72m X 0.47m, 2 escritorios de 1.17m X 0.66m y 2 sillas.

EN OFICINA DE TESORERO MUNICIPAL:

2 archivadores de 0.72m X 0.47m, 1 escritorio de 1.17m X 0.66m y 2 sillas.

ÁREA PROPUESTA

(Metros cuadrados)

DEPARTAMENTO	ÁREA
Alcaldía	37.10
Oficina de Secretario	13.68
Registro Civil	9.10
Archivo de Registro Civil	5.56
Registro de Vecindad	7.89
Sec. Lic. de Construcción	5.88
Relaciones Públicas	4.70
Sección de Caja	14.57
Oficina de Tesorero	8.52
Depto. de Contabilidad	10.52
Área de espera	4.67
Oficina de Síndicos	2.67



CONCLUSIONES

1. Los pronósticos de población efectuados al principio del presente trabajo, son indicadores del acelerado crecimiento demográfico y por ende de la demanda de servicios administrativos y públicos; estos resultados sirven de referencia para justificar la necesidad de realizar un proceso de reorganización cimentada en las fases de planificación, organización, dirección y control; que permita establecer las actividades a realizar para alcanzar los objetivos de la Municipalidad a través del trabajo de todos.
2. La productividad es una variable medible, los métodos de trabajo pueden aumentarla o reducirla. Las certificaciones de nacimiento extendidas en Registro Civil sirven como referencia; al redactarla en papel español, cada vez que se solicita una, se lleva un promedio de nueve minutos redactándola en máquina mecánica y al utilizar un formato y llenar solamente los espacios con los datos respectivos, el proceso utilizando la máquina mecánica dura cuatro minutos; de esta manera se reduce el tiempo a menos de la mitad del primer método y la productividad, servicios por hora, aumenta al atenderse a más personas. Con un total de doce y siete minutos respectivamente de servicio al usuario.
3. Al utilizar el sistema de departamentalización por funciones, puede simplificarse el entrenamiento del personal, se minimiza la duplicidad de funciones, puede lograrse una especialización ocupacional y se facilita la medición de los niveles de desempeño. Además, los objetivos de la organización no se pierden al unificar criterios en la solución de problemas a través de Círculos de Calidad que permiten la participación de un representante por departamento.
4. La etapa crucial en el proceso de elaboración del manual de funciones es la redacción del primer borrador que representa el primer intento formal para procesar la información y la etapa medular lo constituyen las revisiones, donde surgen claramente las áreas de conflicto que deben discutirse o corregirse y se detectan los graves problemas de comunicación, falta de unidad de mando, traslapes de funciones, falta de delegación de autoridad, entre otra serie de problemas similares.

5. La mayor desventaja que pueden presentar los manuales de funciones es que deben mantenerse actualizados, ya que de otra forma pierden el valor para el cual han sido elaborados; sin embargo, ésta puede ser recompensada con los usos y resultados que pueden obtenerse de su elaboración.
6. El éxito del proyecto de elaboración de manuales depende del respaldo que proporcione la máxima autoridad administrativa. Por lo tanto es indispensable contar con el apoyo total, que le transmitirá mayor validez y seriedad al proceso, obteniendo así una mejor colaboración de todos los sectores inmersos en la labor municipal.
7. El proceso de elaboración del manual de funciones y el desarrollo de técnicas de simplificación del trabajo, diagrama de distribución del trabajo; diagrama de proceso y distribución en planta, facilitan el proceso de reorganización administrativa, al detectarse, a través de éstos, problemas relacionados a la asignación de funciones, líneas de autoridad, procesos administrativos y espacio disponible respectivamente.
8. Actualmente, no se ha optimizado la utilización del espacio en el edificio de la Municipalidad, de tal manera que las secciones administrativas del departamento de Secretaría y Tesorería tienen un área muy reducida para trabajar.
9. Las condiciones ambientales como iluminación, ventilación son importantes para el desempeño del trabajo de los empleados, sin embargo, lo fundamental es lograr una satisfacción de ellos como clientes internos de la organización y motivarlos con incentivos, haciéndolos participes como miembros importantes para que la Municipalidad alcance sus objetivos y metas.

RECOMENDACIONES

1. Con la introducción del manual de funciones puede medirse la capacidad de los empleados, proporcionándoles a la vez información sobre los objetivos, organización municipal y puestos de trabajo a través de la descripción de cada uno. Puede servir como una herramienta en el proceso de reorganización administrativa y en la selección e inducción de personal.
2. Antes de iniciar el proceso de elaboración del manual de funciones debe divulgarse el proyecto a los empleado para obtener su colaboración en el momento de recopilar la información a través de entrevistas orales y cuestionarios.
3. Al distribuir los ejemplares del manual de funciones es conveniente entregar al Alcalde una copia de todo el manual y a los jefes de departamento una copia que contenga los puestos de trabajo inmersos en su unidad.
4. El manual debe considerarse como un instrumento dinámico por lo que el personal o departamento encargado de su administración, deberá tenerlo actualizado manteniendo los canales adecuados de comunicación con cada departamento de la Municipalidad para registrar los aspectos susceptibles de cambio.
5. En el proceso de reorganización se recomienda utilizar el modelo de departamentalización por funciones porque se puede hacer una relación entre las funciones y agruparlas para generar una unidad específica. Y así evitar que la asignación de actividades sobrepase la capacidad de los empleados.
6. Para obtener resultados óptimos en la reorganización, deben tomarse como base las fases del proceso administrativo, al planificar las funciones inmersas en la labor municipal a desarrollar, planteando los objetivos generales de la organización, agrupando y asignando al personal que las debe desempeñar; posteriormente para que el trabajo se desarrolle de acuerdo a los objetivos planteados en la primera fase, debe existir una adecuada dirección y finalmente aplicar métodos de control para verificar si se han obtenido los resultados esperados.

7. En la distribución propuesta se recomienda asignar una oficina al Secretario Municipal, sin perder la comunicación con la Alcaldía y las secciones a su cargo, de esta manera Registro Civil, Registro de Vecindad y la Sección de Licencias de Construcción tendrán mayor espacio, cuyas divisiones pueden hacerse de tabiques de madera. Ubicar la oficina del Tesorero con comunicación al departamento de Contabilidad y Caja por la relación de su trabajo. Esto ayudará a tener mayor fluidez en las operaciones de los procesos y actividades administrativas.

8. Publicar y distribuir, a través del departamento de Relaciones Públicas, los requisitos y normas por escrito de los procesos administrativos para inscripción de nacimientos, reconocimientos de hijos, matrimonios, primera cédula, reposiciones, vecindamientos y licencias de construcción, de tal manera que los vecinos no tengan que esperar su turno para obtener información de un servicio en particular o bien para no ser atendidos por la falta de algún requisito.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACEVEDO, Vinicio. Elementos de Organización de Personal.
(Tesis). Guatemala: USAC. 1,980.
2. PADAM. Manual de Administración Municipal.
Guatemala: Edit.PADAM. 1984
3. IDAM. Manuales de Administración Municipal.
Guatemala Edit. ASIES. 1994.
4. ASTURIAS, Juan. La Relación entre la Organización y la
Empresa (Tesis).
Guatemala: Edit. USAC., 1,986.
5. INAP. Administración Municipal.
Guatemala: Edit. INAP. 1,988.
6. KOONTS, Harold. Administración.
México: Edit. Mc Graw Hill. 1990.

SECRET

SECRET

SECRET

ANEXOS

118

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

ANEXO 1

DATOS PARA REGRESIÓN
(Pronóstico de Evaluación)

X	Y	XY	X^2	XY	LnX	LnY	LnXLnY	(LnX)^2	X(LnY)	1/X(LnY)
1	2,146	2,146	1	4.86E-4	0.000000	6.671361	0.000000	0.000000	7.671361	7.671361
14	3,373	4,7222	196	4.151E-3	2.639057	8.123557	21.438533	6.964622	115.729812	0.56025
23	8,078	186,794	529	2.84E-3	3.135494	8.99689	28.209723	9.831323	206.92667	0.39167
31	13,597	250,162	726	7.46E-3	5.774551	24.791818	49.648256	16.795945	328.52965	0.64278

El método geométrico es el que tiene el menor error acumulado en el análisis del pronóstico de evaluación.

$$Lna = \frac{\text{SumLnY} \cdot \text{Sum}(\text{LnX})^2 - \text{SumLnX} \cdot \text{SumLnY}}{\text{N} \cdot \text{Sum}(\text{LnX})^2 - (\text{SumLnX})^2} \implies a = \text{EXP}(Lna) = 1.001$$

$$b = \frac{\text{N} \cdot \text{Sum}(\text{LnX} \cdot \text{LnY}) - \text{SumLnX} \cdot \text{SumLnY}}{\text{N} \cdot \text{Sum}(\text{LnX})^2 - (\text{SumLnX})^2} \implies b = 2.83$$

Pronóstico 31 = 16,817

Pronóstico 44 = 44,768 Pronóstico = aX^b

Tabla resumen de pronósticos de evaluación

PERIODO	POBLACIÓN	PRONÓSTICO	ERROR	ERROR
31	13,271	16,817	-3,546	3,546
44	41,506	44,768	-3,262	6,608

DATOS PARA REGRESIÓN
(Pronóstico de Riesgo)

X	Y	LnX	LnY	(LnX)(LnY)	LnX^2
1	2,146	0.000000	7.67136	0.000000	0.000000
14	3,373	2.639057	8.123557	21.438533	6.964622
23	8,071	3.135494	8.996899	28.209723	9.831323
31	13,271	3.433999	9.493336	32.600106	11.792349
44	41,506	3.784190	10.633593	40.239536	14.320094
SUMATORIA:		12.99274	44.918747	122.487898	42.908388

MÉTODO GEOMÉTRICO:

(Método que da el menor error acumulado)

Cálculos: PRONOSTICO = aX^b

$$Lna = \frac{44.918747(42.908388) - 12.99274(122.487898)}{44(42.908388) - (12.99274)^2} = 0.915409 \implies a = \text{EXP}(Lna) = 1.22$$

$$b = \frac{5389.467512 - 583.617601}{1719.157779} = 2.80$$

PRONÓSTICO 45 = $1.22(45)^{2.80} = 51,922$

PRONÓSTICO 70 = $1.22(70)^{2.80} = 178,910$



ANEXO 2
SOLICITUD ACTUAL PARA CÉDULA DE UECINDAD.

MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

NOMBRE: _____

CÉDULA DE UECINDAD NÚMERO DE ORDEN _____ Y REGISTRO No. _____

EXTENDIDA EN : _____

PROFESIÓN U OFICIO: _____ BOLETO DE ORNATO No. _____

DIRECCIÓN: _____

EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____

SOLICITO

_____ DE LA CÉDULA DE UECINDAD IDENTIFICADA AL PRINCIPIO
EN VIRTUD DE: _____

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS SON FIELES Y EXACTOS
QUE MI ESTADO CIVIL NO LO HE ALTERADO, RESPONSABILIZANDOME DE CUAL--
QUIER ALTERACION EN LOS MISMOS.

SAN MIGUEL PETAPA _____ DE _____ 1,99 _____

F) _____
SOLICITANTE

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL PETAPA _____ DE _____ MIL
NOVECIENTOS NOUENTA Y _____

EXTIENDASE EL DOCUMENTO SOLICITADO CON LOS DATOS APORTADOS BAJO LA
EXTRICTA RESPONSABILIDAD DEL SOLICITANTE! Artos. 12 Y 13 DEL DEPTO.
LEGISLATIVO.

SECRETARIO MUNICIPAL

Uo.Bo _____
ALCALDE MUNICIPAL



ANEXO 3

SOLICITUD PROPUESTA PARA CÉDULA DE VECINDAD

REGISTRO DE VECINDAD
MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

NOMBRE COMPLETO: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

DOMICILIO: _____

TELEFONO No. _____ BOLETO DE ORNATO No. _____

EDAD: _____ años. ESTADO CIVIL: _____

Si es CASADO(A), indicar el nombre de la esposa(o), (ACOMPANAR CERTIFICACION DE MATRIMONIO.) _____

MOTIVO DE LA SOLICITUD: (Marque con una X)

1. PRIMERA CÉDULA

2. REPOSICIÓN DE CÉDULA

3. AVECINDAMIENTO

4. OTRO (Indique) _____

Si solicita REPOSICIÓN O AVECINDAMIENTO, indicar el NUMERO DE CEDULA. No. DE ORDEN: _____ REGISTRO No.: _____

Si solicita AVECINDAMIENTO, indicar el LUGAR DONDE SE LE EXTENDIO LA CÉDULA DE VECINDAD que nos presenta: _____

Si es REPOSICIÓN DE CÉDULA, Cual es el MOTIVO? (Marque con una X)

1. DETERIORO

2. EXTRAÑO

3. OTRO, (Indique) _____

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS DATOS CONSIGNADOS EN LA PRESENTE SOLICITUD SON FIELES Y EXACTOS Y ME SUJETO A LA LEY DE PERJURIO Y SUS PENAS.

FECHA: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

RESERVADO PARA LA MUNICIPALIDAD

ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN MIGUEL PETAPA _____ DE
DE MIL NOVECIENTOS NOVENA Y _____

EXTIENDASE EL DOCUMENTO SOLICITADO CON LOS DATOS APORTADOS BAJO LA RESPONSABILIDAD DEL SOLICITANTE: ARTICULOS 12 Y 13 DEL DECRETO 1735.

Uo.Bo. _____
ALCALDE MUNICIPAL

SECRETARIO MUNICIPAL

ANEXO 4
PRIORIZACION DE NECESIDADES

NECESIDAD PRESENTADA	CRITERIOS		NÚMERO DE BENE- FICIARIOS	SECUEN- CIA LOGICA	TIEMPO NECESA- RIO PA- RA EJE- CUCIÓN	COSTO ESTIMA- DO	AM- PLIA- CIÓN	M- ODOS	CONSERVACIONES	SERVICIOS EN LA LOCALIDAD					
	ESSEN- CIAL	NO ESSEN- CIAL								No.	B	R	M		
AGUA POTABLE ESCUELA DRENAJES ADOQUINADO															

B I Bueno
R I Regular
M I Malo

ANEXO 5

1. HOJA DE INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE TRABAJO MUNICIPAL 19_____

MUNICIPIO: _____

DEPARTAMENTO: _____

- 2. OBJETIVOS (¿Qué quiere lograr en este año?)
 - 3. METAS (¿Cuánto quiere lograr?)
 - 4. POLÍTICAS (¿Cómo cree que puede lograrlo?)
 - 5. ESTRATEGIAS (¿Qué acciones debe realizar para lograrlo?)
- 61 PROGRAMAS: **

a. No. act	b. Nombre villa	c. Realización				d. Costo en Q.	e. FINANCIAMIENTO			f. Recursos asignados	g. Observaciones
		1	2	3	4		Pres-tamo	Subsidio	Fondos propios		

UNIDAD QUE REMITE _____

FECHA _____

* El Comité de Planeación determinará el nombre de tipo de financiamiento (No responde).

** Si el fondo pertenece a otra entidad, en la columna g. OBSERVACIONES.

ANEXO 6

PROGRAMA DE INVERSIÓN MUNICIPAL

MUNICIPALIDAD: _____

DEPARTAMENTO: _____

EJERCICIO FISCAL:

PRO- YECTO	LUGAR	COSTO (Q)	19%	RECURSO FINANCIERO			FECHA DE PLANIFIC.		FECHA DE EJECUCIÓN		INSTITUCIÓN EMPLEADA PROYECTO RUBRO CICLO	INSTITUCIÓN EMPLEADA PROYECTO RUBRO CICLO
				Pres- tamo	Sub- sido	Fondo DFO	Otro	Ini- cio	Fi- nal	Ini- cio		

ANEXO 7

TEORIA DE COLAS
APLICADA EN REGISTRO
CIVIL

DATOS:

NÚMERO DE CLIENTES
EN EL SISTEMA

TIEMPO DE SERVICIO
(MIN)

$U(n-1)$

1	2	3	4	5
20	13	16	26	9
3	4.63	3.75	2.31	6.67

$K = 1$ SERVIDOR $\lambda = 5$ SERVICIOS / HORA = $1/12$ SERVICIOS/ MIN

$P_n = (\lambda^{n-1} / k n!) (P_0)$

$P_1 = 1.67 P_0 \dots \dots \dots P_5 = 3.87 P_0$

a. La cantidad promedio de personas que se encuentran en el sistema:

$L_s = \sum n P_n \implies P_n = C_n P_{n-1} \implies C_n = \lambda^{n-1} / n!$
 $P_1 = C_1 P_0 = 1.67 P_0 \dots \dots P_2 = C_2 P_1 = 1.08 (1.67) P_0 \dots \dots$

$u_1 = 1/20$ servicios/ minuto $\implies C_1 = \lambda^{n-1} / n!$
 $\lambda / u_1 = 1.67$
 $1 = P_0 + P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 \implies P_0 = 0.06293$

$L_s = 3$ vecinos

b. El número esperado de clientes en la cola:

$L_q = \sum (n-k) P_n = \sum (n-1) P_n = 2.36807$ clientes

c. El tiempo promedio que un vecino deberá esperar para ser atendido:

$\lambda = \lambda (1-p_{max}) = \lambda (1-P_5) = 0.06384 \text{ Min}^{-1}$

$W_s = L_s / \lambda = 3 \text{ vecinos} / 0.06384 \text{ Min}^{-1} = 48 \text{ Min}$

d. El tiempo estimado de espera en la cola ;

$W_q = L_q / \lambda = ?$
 $W_q = 37.56 = 38 \text{ minutos}$



MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

CERTIFICACIÓN DE NACIMIENTO

EL INFRANSCRITO REGISTRADOR CIVIL DE SAN MIGUEL PETAPA DEL DEPARTAMEN-
TO DE GUATEMALA.

----- CERTIFICA -----

Que en el Libro de Nacimientos No. _____ Folio _____ y Partida

No. _____ consta que: _____

Hijo(a) del: _____

y del: _____

Nació en: _____

Con Fecha: _____

a las _____ Horas _____ Minutos.

Firmaron el acta: _____

Compareciente: _____

El Registrador: _____

— tiene anotaciones:

Se extiende la presente en San Miguel Petapa, a los _____
dias del mes de _____ de Mil Novecientos Noventa y Seis.
Honorarios: Cincuenta Centavos de Quetzal. Dto. 28-75 del Congreso de
la República.

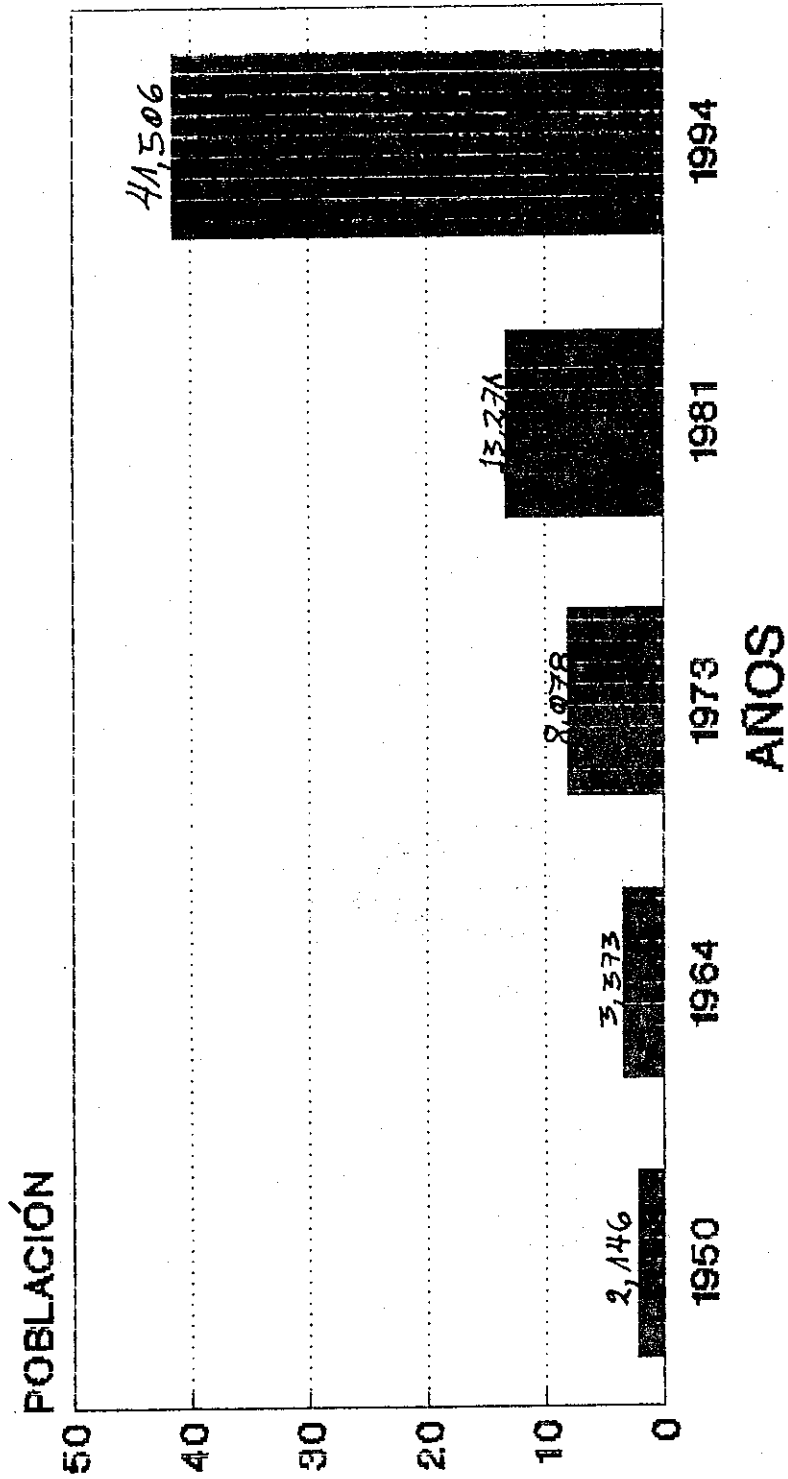
Registrador Civil.



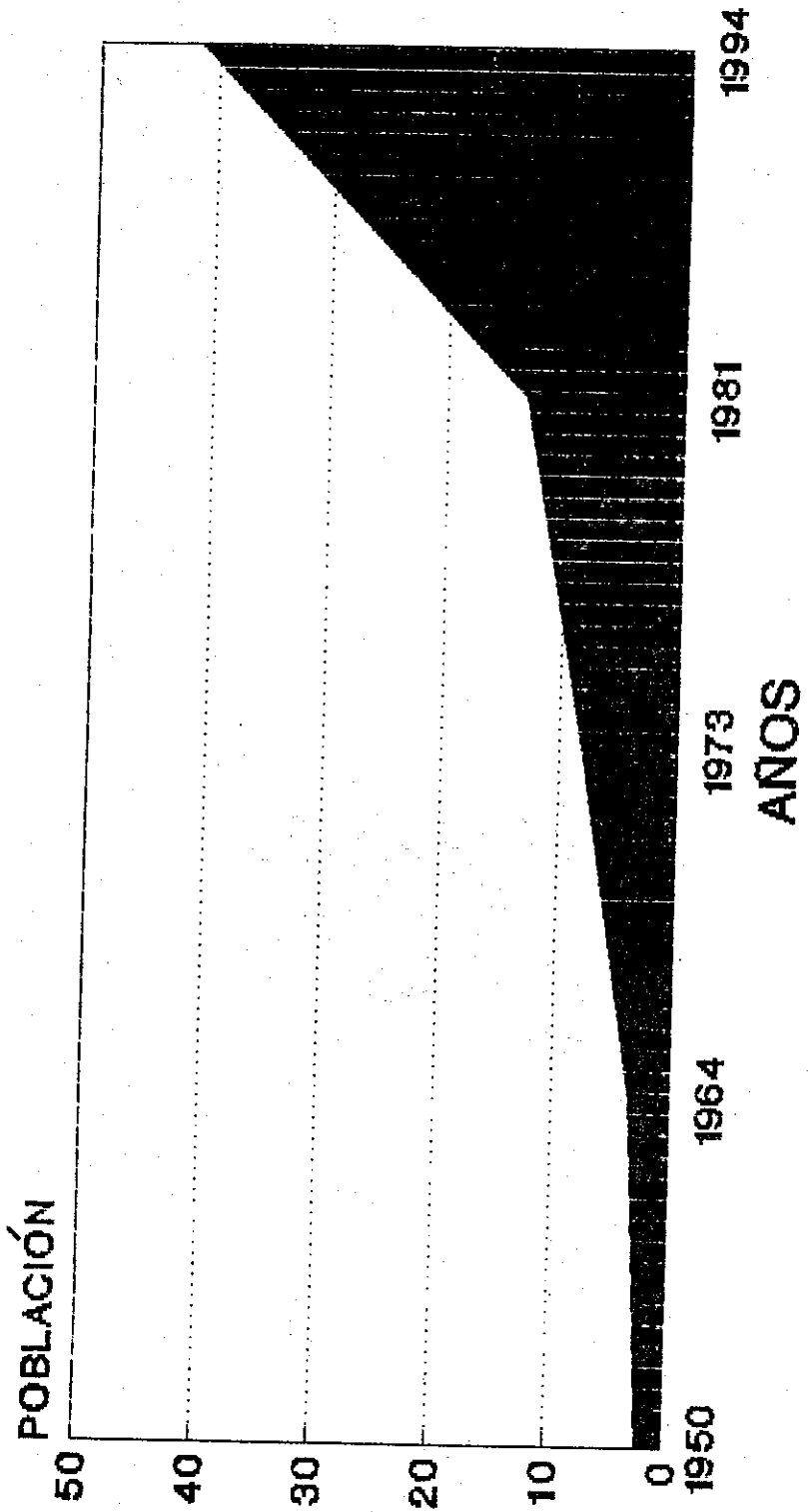
GRÁFICAS

GRÁFICA 1

DATOS DE CENSOS DE POBLACIÓN

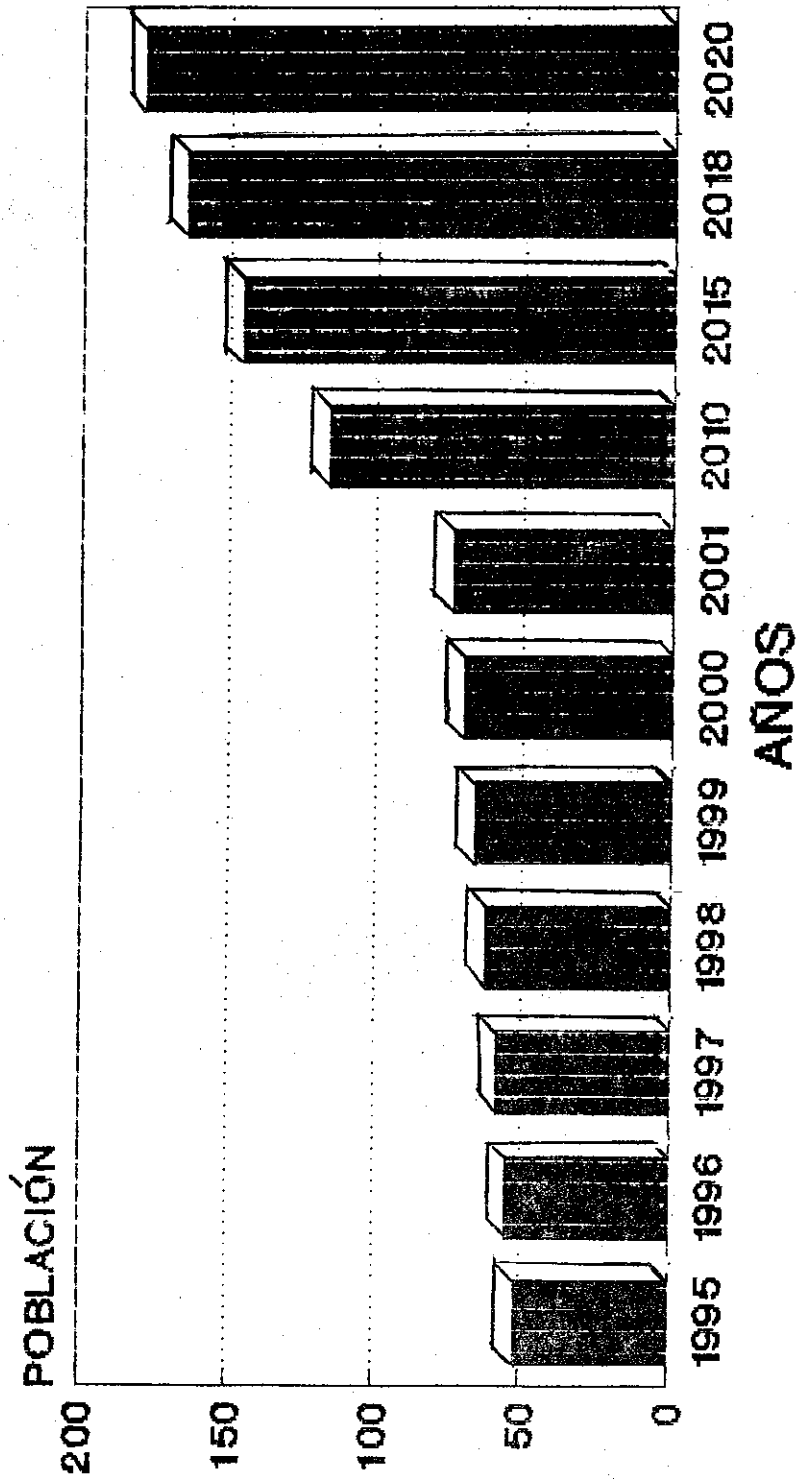


DATOS DE CENSOS DE POBLACIÓN



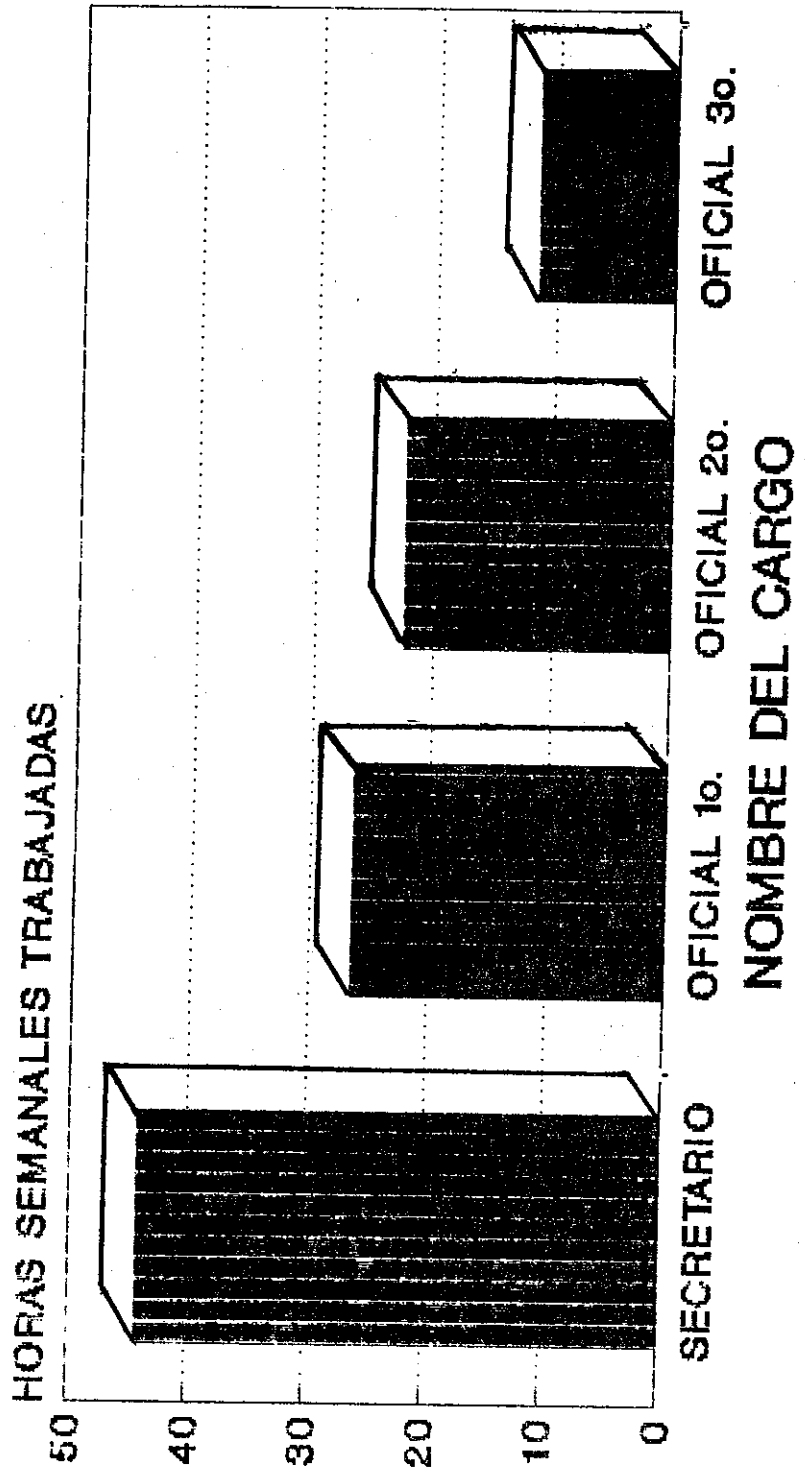
GRÁFICA 3

RESUMEN DE PRONÓSTICOS HASTA EL AÑO 2020



GRÁFICA 4

TRABAJO SEMANAL DEL PERSONAL DEPTO. SECRETARÍA





L

