

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE MECÁNICA INDUSTRIAL

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA  
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA

TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
INGENIERÍA

POR:

ELMER BOANERGES GARCÍA CHACÓN

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 1,999

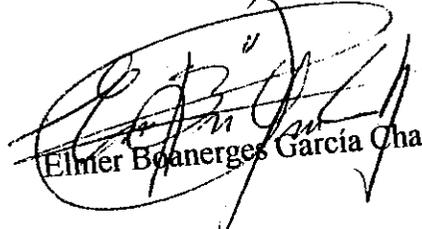
HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR



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

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA  
GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA

Tema que me fuera aprobado por la dirección de escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha marzo de 1998.

  
Elmer Boanerges García Chacón

Guatemala, septiembre de 1,998

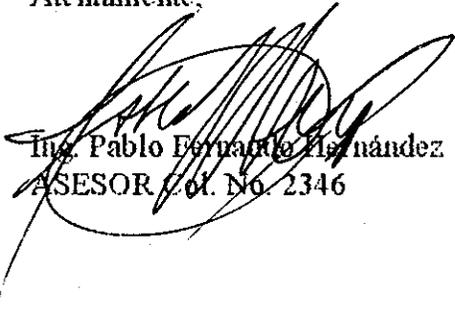
Ingeniero Francisco Gómez Rivera  
Coordinador del Área Administrativa  
Escuela de Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos

Señor Ingeniero

Por la presente, hago de su conocimiento que he revisado el trabajo de tesis titulado " Organización Administrativa en las Oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa " desarrollado por el estudiante universitario Elmer Boanerges García Chacón. El trabajo en referencia cumple con las normas establecidas para la presentación de tesis de graduación.

Por lo anterior recomiendo su aprobación, haciéndonos el autor como el suscrito asesor responsables del mismo.

Atentamente,



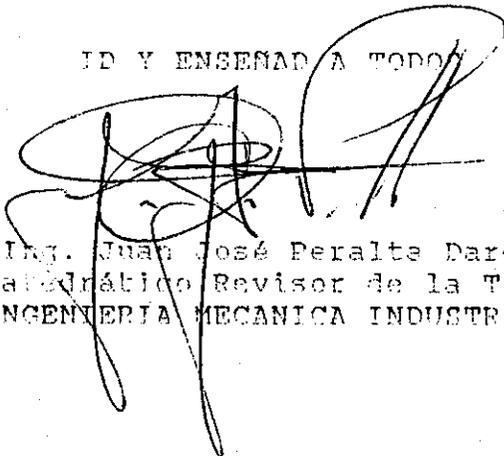
Ing. Pablo Fernando Hernández  
ASESOR Céd. No. 2346



FACULTAD DE INGENIERIA

El Catedrático Revisor de Tesis 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 de Tesis al trabajo de tesis titulado ORGANIZACION ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACION DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA, presentado por el estudiante universitario Elmer Boanerges García Chacón, aprueba el presente trabajo y recomienda la autorización del mismo.

LEER Y ENSEÑAR A TODO



Ing. Juan José Peralte Dardón  
Catedrático Revisor de la Tesis  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, abril de 1999

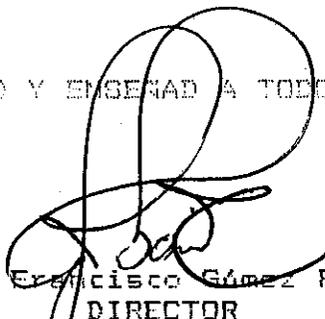
/emds



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Aseesor con el Visto Bueno del Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado ORGANIZACION ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACION DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA, presentado por el estudiante universitario Elmer Boanerges García Chacón, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

DIOS Y ENSEÑANZA A TODOS

  
Ing. Francisco Gómez Rivera  
DIRECTOR  
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, julio de 1999.



emds



FACULTAD DE INGENIERIA

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado ORGANIZACION ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACION DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA, presentado por el estudiante universitario Elmer Boanerges García Chacón, procede a la autorización para la impresión de la misma.

IMPRIMASE

Ing. Herbert René Miranda Barrios  
DECANO



Guatemala, Julio de 1999

emds

DEDICO ESTE ACTO

A DIOS

NUESTRO CREADOR

A MIS PADRES

LORENZA PAULA CHACÓN ARROYO

VICTORIANO CHACÓN YUMÁN

EMMA HERMELINDA ARROYO SOLARES  
DE CHACÓN ( Q.D.E.P. )

A MIS TÍOS Y HERMANOS

POR SU APOYO CONSTANTE E  
INCONDICIONAL

A MI FAMILIA

PRIMOS, SOBRINOS, TÍOS POLÍTICOS, ETC.

A MIS CATEDRÁTICOS

ING. FRANCISCO GÓMEZ  
ING. PEDRO AVALOS

A MIS COMPAÑEROS

POR LOS BUENOS MOMENTOS  
COMPARTIDOS

DEDICO ESTA TESIS

A MI PATRIA, GUATEMALA

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

A LA FACULTAD DE INGENIERÍA

A LA ESCUELA DE MECÁNICA – INDUSTRIAL

A LA GOBERNACION DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA

A MI ASESOR: ING. PABLO FERNANDO HERNÁNDEZ

AL GOBERNADOR DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA: LIC. MARIO RAMIRO  
MOLINA LETONA

## ÍNDICE GENERAL

	PÁGINA
GLOSARIO -----	VI
INTRODUCCIÓN -----	XIV
OBJETIVOS-----	XVI
HIPÓTESIS -----	XVIII
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1 Antecedentes -----	1
1.2 Geografía del Departamento de Santa Rosa -----	3
1.3 Datos demográficos -----	5
1.3.1 Habitantes área urbana y rural, población total -----	5
1.3.2 Habitantes por sexo -----	6
1.3.3 Integrantes en cada familia -----	6
1.3.4 Densidad de la población -----	7
1.4 Características económicas, generalidades -----	7
1.5 Sector agropecuario -----	9
1.6 Actividad comercial y de servicios -----	9
1.7 Actividad industrial y artesanal -----	13

2. PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA

2.1	Estudio de servicios solicitados -----	15
2.1.1	Sector de mercado -----	15
2.1.2	Servicios mayormente solicitados -----	16
2.1.3	Proyectos incluidos dentro del presupuesto -----	16
2.2	Estudio técnico -----	17
2.2.1	Tamaño de la población beneficiada con el proyecto -----	17
2.2.2	Proceso para desarrollar el proyecto -----	18
2.2.3	Localización del área beneficiada con el proyecto	19
2.2.4	Presupuesto -----	20
2.2.4.1	Gastos en convocatorias y reuniones ---	20
2.2.4.2	Gastos por la realización de la guía de atribuciones y funciones -----	20
2.2.4.3	Gastos por incentivos -----	21
2.2.4.4	Tablas de registro -----	21
2.2.4.5	Organigrama -----	21
2.2.4.6	Gastos imprevistos -----	22
2.2.4.7	Resumen de costos -----	22
2.3	Estudio financiero -----	23

3.	<b>PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DE SANTA ROSA</b>	
3.1	<b>Marco Teórico</b>	
3.1.1	<b>Generalidades sobre un Modelo de Organización de la Administración Gubernamental</b> - - - - -	24
3.1.1.1	<b>Importancia de la organización</b> - - - - -	25
3.1.1.2	<b>El proceso de organización</b> - - - - -	26
3.1.1.3	<b>Principios de organización</b> - - - - -	27
3.1.1.4	<b>Tipos de organización</b> - - - - -	30
3.1.1.5	<b>La estructura organizacional</b> - - - - -	32
3.2	<b>Propuesta de organización</b>	
3.2.1	<b>Administración gubernamental</b> - - - - -	35
3.2.1.1	<b>Área administrativa</b> - - - - -	37
3.2.1.2	<b>Área financiera</b> - - - - -	38
3.2.1.3	<b>Área de servicios</b> - - - - -	38
3.2.2	<b>Organización de las oficinas de la gobernación</b> - - - - -	38
3.2.2.1	<b>Estructura administrativa</b> - - - - -	38
3.2.3	<b>Autoridad y responsabilidad de todos los que conforman la administración gubernamental</b> - - - - -	39
3.2.4	<b>Funciones y atribuciones de los empleados de la gobernación</b> - - - - -	40

4.	ETAPAS DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVAS EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA	
4.1	Medidas de acción a tomar para la organización administrativa - -	67
4.1.1	Círculos de calidad y trabajo en equipo - - - - -	67
4.1.2	Administración estratégica - - - - -	71
4.1.2.1	Ambiente externo - - - - -	71
4.1.2.2	Ambiente interno - - - - -	72
4.1.2.3	La búsqueda de los puntos críticos - - - - -	73
4.1.2.4	Administración de los puntos críticos - - - - -	74
4.1.3	Aplicación práctica y capacitación al personal - - - - -	75
4.1.4	Plan de salarios e incentivos - - - - -	76
4.1.4.1	Aplicación del plan de incentivos - - - - -	76
5.	EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	
5.1	Comparación de resultados con respecto a la administración actual - - - - -	79
5.2	Elaboración de estadísticas - - - - -	80
5.3	Actualización y modificación al modelo propuesto - - - - -	81
5.4	Retroalimentación - - - - -	82
5.5	Control y seguimiento - - - - -	83
	CONCLUSIONES - - - - -	85
	RECOMENDACIONES - - - - -	87





**Area rural** Se entiende por área rural, las comunidades que cumplen con las características siguientes:

1. De actividad económica, principalmente agrícola;
2. Con tasa de concentración de viviendas, relativamente baja;
3. Con infraestructura comercial poco desarrollada;
4. Con pobladores cuya principal actividad es la producción de bienes para consumo propio y poca comercialización;

**Atribuciones** Cada una de las facultades que a una persona da el cargo que ejerce. Aplicaciones hechos o cualidades de alguna persona o cosa. Indicar a cada empleado una actividad como de su competencia.

**Autoridad** Carácter o representación de una persona por su empleo. Potestad que ha Cada pueblo ha establecido su constitución para que le rija y gobierne. Poder que una persona tiene sobre otra dentro de su campo de acción. La autoridad en una organización es el derecho en un puesto para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros.

**Círculos de calidad** Son grupos de personas de la misma área organizacional que se reúnen periódicamente para solucionar problemas que experimentan en su trabajo. Su interés es mejorar el trabajo dentro de sus oficinas, reflexionando, analizando e intercambiando experiencias laborales; para actualizarse en el uso de metodologías innovadoras, logrando el desarrollo de los procesos de pensamiento y el éxito en la vida.

**Comparación** Acción y efecto de comparar, semejanza de ideas. Se utiliza como medio para estudiar y analizar resultados de la administración en diferentes ambientes y de las razones por las cuales las empresas obtienen los mismos. Es una herramienta en la búsqueda de mejoras para el desarrollo de las actividades específicas y con un bien común.

**Comunidad** Junta de personas que viven unidas y bajo ciertas reglas. Conjunto de personas interesadas en velar por un bien común trabajando para la obtención del mismo y organizándose según sus capacidades para alcanzar su propósito.

**Control** Comprobación, inspección, intervención, registro. Método estadístico que, por medio de muestras permite controlar. Conjunto de métodos que se emplean para dirigir u orientar las acciones administrativas de bienes y/o servicios, ejerciendo autoridad.

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. Constituye la función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores.

**Costos** Precio o cantidad que cuesta algo. En la administración los costos constituyen el reflejo del recurso monetario que se desembolsa o hay que desembolsar para llevar a cabo la prestación de un servicio.

**Demandantes** Personas que hacen cargo de un servicio. Grupo de personas o personas individuales que se presentan a las oficinas para solicitar un servicio ( proyectos de infraestructura, autorización de licencias, etc. ) con el afán de satisfacer sus necesidades propias o de una comunidad.

**Descentralización** Es la tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una empresa, por lo general se distribuye a lo largo de los niveles inferiores de la misma. Es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que la autoridad no esté delegada, será centralizada.

**Dictamen** Opinión que se forma sobre una cosa. Son las ideas que dan origen a la apertura o a la finalización de un expediente, el cual constituye el seguimiento de la solicitud de un servicio prestado en las oficinas administrativas.

**Dirección** Acción y efecto de dirigir. La dirección es el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a los propósitos organizacionales: se relaciona con la motivación, el liderazgo y la comunicación.

**Eficacia** Virtud, actividad y poder para obrar. Es el logro de objetivos en el desempeño individual y organizacional. Se trabaja con eficacia cuando se presta un servicio a entera satisfacción del usuario, haciendo uso de la cantidad de recursos necesarios para lograrlo.

- Eficiencia** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Utilización de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente. Es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.
- Empírico** Sistema o procedimiento, fundado en una mera práctica o rutina. Se actúa empíricamente cuando no se tiene un fundamento o una base para realizar determinada actividad con el mínimo riesgo de fracasar.
- Expropiación** Acción y efecto de expropiar. Procedimiento por el cual el Estado adquiere una propiedad privada, previa indemnización, para utilizarla con fines públicos. La adquisición de dicha propiedad puede ser cancelada, según valuación de la misma y en tiempo prudente.
- Financiamiento** Acción y efecto de financiar recursos líquidos o medios de pago a disposición de una unidad económica para hacer frente a sus necesidades dinerarias. El financiamiento por lo regular comprende las facilidades monetarias de que se dispone o que pueden ser atraídos para prestar los servicios, en la realización de proyectos.
- Función** Acción y ejercicio de un empleo, facultad u oficio. Capacidad de acción de un ser apropiada a su condición natural o al destino dado por el hombre. Las funciones que un apersona desempeña pueden ser interpersonales, informativas, o de decisión, las cuales se consideran por habilidades técnicas, humanas o conceptuales.

- Incentivos** Que mueve o excita a desear o hacer una cosa. Son regalías monetarias o materiales que son proporcionadas a los empleados como reconocimiento a su buena labor o como atractivo para que la labor desempeñada se mejore.
- Integración** Su objetivo es asegurar que los roles de la organización sean desarrollados por personal calificado capaz de desempeñarlos y deseoso de hacerlo. Consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, identificando los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas en modo eficaz y eficiente.
- Jerarquía** Estructuración escalonada de los órganos de un ramo de la administración para fiscalizar la actuación de los subordinados. Indicación de niveles dentro de una organización que diferencia las actividades que desempeñan cada uno de sus integrantes.
- Jurisdicción** La que conoce de los recursos contra las decisiones definitivas de la administración. Se enmarca en el área donde los reglamentos y decisiones elaborados por la administración, tienen efecto.
- Optimizar** Buscar la mejor manera de realizar una actividad. Maximizar o minimizar una determinada acción encaminada a lograr un propósito dentro de la administración gubernamental. Utilizar de la manera más provechosa posible los recursos con que se cuenta a tal grado que la actividad a realizar sea muy productiva.

**Organización** Acción y efecto de organizar u organizarse. Establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar algún objetivo o meta. La organización es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, así como, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y las medidas para coordinar horizontalmente.

**Planeación** Analizar por anticipado determinadas situaciones y decidir las posibles soluciones o cursos de acción, señalando los pasos necesarios y la ruta para llegar eficientemente a alcanzar los objetivos y metas trazadas.

**Recursos** Medio a que se recurre para algo. Elementos de que una colectividad puede echar mano para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa. Los recursos pueden obtenerse mediante una intervención acertada de las autoridades, solicitándolos a instituciones de apoyo nacional u organismos internacionales, ya sea material o monetario.

**Responsabilidad** Capacidad u obligación de responder de los actos propios y en algunos casos de los ajenos. Asignación de funciones y atribuciones mediante un voto de aceptación y plena confianza de que serán cumplidas a cabalidad.

**Servicio** Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad. Función o prestación desempeñadas por éstas organizaciones y su personal.

**Servidumbre** Derecho en predio ajeno que limita el dominio de éste. Potestad para conducirse libremente por terrenos de otros dueños para llegar hasta el terreno propio de un interesado, apegado a la convención efectuada en presencia de autoridad gubernamental.

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis representa una oportunidad para cumplir con el objetivo de velar por el progreso e integración socioeconómica de la sociedad guatemalteca que la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala requiere a través de la elaboración de proyectos de tesis previo a examen público, de acuerdo con las normas específicas de la Escuela de Mecánica Industrial, ya que en su contenido se tratan temas que son fundamentales para el desarrollo de los diferentes sectores que forman parte de dicha sociedad.

El presente proyecto contiene cinco capítulos; en el primero se establecen los antecedentes, previo a realizar el proyecto; es decir, las circunstancias en las que se encuentra, en este caso, la población de Santa Rosa, y específicamente, las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa.

El segundo capítulo presenta el Proyecto de Factibilidad ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA , ¿ cuáles son sus posibilidades y cuales son las dificultades que el mismo atraviesa para su realización El tercero incluye un Modelo de Organización Administrativa, propuesto para las Oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa. La forma adecuada de organizar la administración de la Gobernación, de acuerdo a atribuciones y funciones de los que conforman dicha administración, así como, la presentación de una guía donde se describen las especificaciones de los puestos y se hace referencia a los tipos de organización por tareas y departamentalizada que pueden ser aplicadas.

El cuarto capítulo describe el procedimiento y pasos a seguir, respecto de la práctica del proyecto de organización administrativa de las oficinas de la Gobernación de dicho departamento y las medidas de acción que deben realizarse luego de poner en práctica dicho proyecto.

Finalmente, en el quinto capítulo se proporcionan opciones de evaluación y verificación de la propuesta, realizando comparaciones de resultados, elaboración de estadísticas, modificaciones a la propuesta, forma de retroalimentar la misma, así como, darle el seguimiento respectivo.

## **OBJETIVOS**

### **GENERALES**

- Proponer soluciones viables a los problemas que enfrenta la Administración de la gobernación en estudio, a efecto de realizar una “ Organización Administrativa y que la misma esté estructurada de manera adecuada a los recursos con los que cuenta.
- Aplicar al mismo tiempo conceptos de organización administrativa para optimizar los recursos humanos , técnicos y económicos y , así , beneficiar al máximo a los demandantes y al desarrollo socio – económico - cultural de la comunidad

### **ESPECÍFICOS**

- Encontrar las diferentes causas de la falta de eficiencia y eficacia al desarrollar las actividades diarias y dar una solución viable a las mismas.
- Describir la forma de aplicar conceptos de administración acertados, tomando en cuenta los escasos recursos con los que cuenta la actual administración.
- Encontrar los medios para optimizar la utilización de los recursos con los que cuenta la administración en estudio.
- Guiar y fomentar al personal de la administración de la Gobernación a efecto de que en su desempeño diario apliquen conceptos de eficiencia y eficacia.

- Generar una mejor imagen de la administración de la Gobernación, en el manejo de sus recursos , para poder obtener la confianza de entidades nacionales e internacionales que apoyan el desarrollo de las comunidades.
- Proponer un modelo de organización administrativa que:
  - a. Permita obtener el mayor provecho de los recursos con los que actualmente cuenta.
  - b. Maximice el recurso humano para cubrir las necesidades básicas que una administración gubernamental tiene para brindar los servicios que interesen a su desempeño.
  - c. Especifique cuales son las áreas de servicio, dentro de la administración de la Gobernación que con los actuales recursos humanos se pueden satisfacer.
  - d. Describa de manera clara la organización administrativa de la misma, definiendo los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad.

## **HIPÓTESIS**

Los servicios que presta las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa a los usuarios son deficientes y es necesario implantar un sistema de organización administrativa que permita en una forma adecuada resolver los problemas relativos a la prestación de los mismos.

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

### 1.1. Antecedentes

La administración de la Gobernación de Santa Rosa por medio de sus oficinas ubicadas en el municipio de Cuilapa ( Cabecera Departamental ), ha venido prestando servicios a los habitantes de este departamento, de una manera, ciertamente, empírica .

Con el objetivo de satisfacer las necesidades demandadas por esta población, existe una cierta autoridad y responsabilidad dentro de las actividades que realiza dicha administración, las cuales no parecen estar adecuadas y acertadamente delegadas ya que, por ejemplo: existen varias actividades que podrían ser realizadas por una sola persona y hay asignadas varias personas para efectuar la misma. Existen actividades en donde la persona encargada de realizarla no es suficiente para llevarlas a cabo y se le recarga el trabajo. Hay empleados que no conocen las actividades que deben realizar, lo cual imposibilita cumplir con eficiencia sus tareas, puesto que no tienen el tiempo suficiente para tener todo su trabajo al día. Estas y otras circunstancias se dan no por falta de iniciativa de los empleados, sino por falta de información, conocimiento y recursos técnicos que los orienten a realizar mejor su trabajo.

Tanto el Secretario como jefes técnicos y secretarias forman parte de los recursos humanos con los que cuenta la administración de la gobernación, los cuales no son aprovechados al máximo o bien, mal empleados dichos recursos, por tanto, no existe dentro de la administración de la Gobernación una adecuada distribución de labores, así como, un uso racional con los recursos que cuenta.

La administración de la Gobernación está organizada de la siguiente forma: Gobernador Departamental, Asesor Técnico del Consejo de Desarrollo, integrantes Consejo Departamental de Desarrollo, el cual está presidido por el Gobernador , y del equipo administrativo están:

- Secretario administrativo y jefe de personal;
- Secretaría específica del despacho
- Secretaría auxiliar del despacho y del consejo de desarrollo
- Encargado de ejecución presupuestaria
- Encargado de trámites de derechos de vía, expropiación forzosa y servidumbres, en el área jurídica
- Encargado de comités
- Encargado de trámites de licencias de transporte y depósitos de petróleo y sus derivados varios
- Encargado de asuntos varios
- Supervisor de proyecto
- Encargado de clasificación y archivo
- Encargado de promociones y licencias varias, extranjería y nacionalidades

- Encargado de recepción de documentos
  
- Encargado de rendición de cuentas y otras colectas
  
- Piloto
  
- Conserje mensajero

## **1.2 Geografía del departamento de Santa Rosa**

El departamento de Santa Rosa está ubicado en la parte Sur del país de Guatemala. Su extensión territorial es de dos mil novecientos cincuenticinco (2,955) kilómetros cuadrados, con los siguientes límites: al Norte, los departamentos de Guatemala y Jalapa; al Sur, el Océano Pacífico; al Este, el Departamento de Jutiapa y al Oeste, los departamentos de Guatemala y Escuintla.

La distribución geográfica de la población resume la existencia de 178 aldeas, 537 fincas y 361 caseríos. La población rural constituye el 76.4 % dando lugar una alta dispersión, que dificulta la prestación de servicios.

Su territorio se divide en catorce Municipios que son: Cuilapa, Barberena, Santa Rosa de Lima, Casillas, San Rafael Las Flores, Oratorio, San Juan Tecuaco, Chiquimulilla, Taxisco, Santa María Ixhuatán, Guazacapán, Santa Cruz Naranjo, Pueblo Nuevo Viñas y Nueva Santa Rosa.

La cabecera departamental (Ciudad de Cuilapa) se encuentra a una cota que oscila entre 1200 y 900 metros sobre el nivel del mar.

Su sistema hidrográfico es abundante y corresponde a la vertiente del Océano Pacífico, siendo importante el río de Los Esclavos, que atraviesa el departamento de norte a sur y el río Aguacapa por aprovechar su potencial para generar energía eléctrica, además se localizan otros ríos de menor caudal, entre los que se destacan: Margaritas, El Pajal y El Jobo que en la Planicie de la Costa son utilizados para fines de irrigación, especialmente en los municipios de Taxisco y Chiquimulilla donde se disponen de acequias.

Como cuerpos de agua permanentes destacan las lagunas de : Ayarza en los Municipios de Casillas y San Rafael Las Flores y el Pino, en los Municipios de Barberena y Santa Cruz Naranjo; ambas áreas recreativas con amplio uso turístico local y la Laguna de Ixpaco en el Municipio de Pueblo Nuevo Viñas que presenta potencial para aprovechamiento industrial por su alto contenido de azufre.

El canal de Chiquimulilla es área de amplio potencial turístico y de Recurso natural de flora y fauna. Presenta un alto grado de asolvamiento, por el continuo arrastre de material mineral y vegetal, por los ríos que en él finalizan.

Su relieve da origen a una variación sobre el nivel del mar de 0 a 1,372 metros. Condicionado por la Sierra Madre que lo atraviesa de este a oeste, la temperatura media anual oscila de 15 a 27.3 grados centígrados. La precipitación media es de 1,896.4 milímetros y el clima representativo se considera cálido para la Zona Costera, Cálido a Templado en la Zona de la Sierra y Templado y Frío en la Zona Norte.

La cabecera departamental Cuilapa, dista de la ciudad capital 63 kilómetros, completamente asfaltados.

La distancia que existe entre cada uno de los municipios y la cabecera departamental Cuilapa, en donde se encuentran las oficinas de la Gobernación se detalla a continuación. de Barberena a Cuilapa, hay una distancia de 9 km. asfaltados, de Oratorio 17 km. de cinta asfáltica, de Santa Cruz Naranjo 19 km. asfaltados, de Pueblo Nuevo Viñas 40 km. de asfalto, de Santa Rosa de Lima 28 km. asfaltados, de Nueva Santa Rosa a Cuilapa, 30 km. de cinta asfáltica, de Casillas a Cuilapa 37 km. de asfalto, de Chiquimulilla 39 km., de Guazacapán 44 km. de asfalto, de Santa María Ixhuatán, 6 km. de asfalto y 14 km. de terracería y de San Juan Tecuaco a Cuilapa hay una distancia de 45 km. de asfalto y 9 de terracería.

Solo 2 municipios no cuentan con carretera totalmente para su acceso, pero es poca la distancia que hay que recorrer en terracería para llegar hasta su cabecera municipal.

### **1.3 Datos demográficos**

#### **1.3.1 Habitantes área urbana y rural, población total**

De acuerdo al censo de población realizado por el Instituto Nacional de Estadística, a través de su sede en el municipio de Cuilapa, el departamento de Santa Rosa, tiene una población de doscientos noventa y un mil seiscientos once (291,611) habitantes equivalente al 2.7 % del total nacional, de los cuales 59,377 habitantes (24.1 %) residen en el área urbana y 187,321 habitantes (75.9 %) están localizados en el área rural.

Según datos anteriores, se aprecia que el departamento de Santa Rosa es predominantemente rural, donde 99.1 % de la población es ladina y la población indígena descende de la etnia Xínca.

### **1.3.2 Habitantes por sexo**

La población masculina, según censo realizado, es de 124,298, que representa el 51.6 % de la población total. 28,934 de población urbana y 95,364 de población rural del departamento, mientras que la población femenina es de 122.400 que representa el 48.4 % de la población total, 30,443 de población urbana y 91,957 de población rural del departamento.

El departamento de Santa Rosa tiene, entonces, predominio de población femenina en el área urbana y masculina en el área rural.

### **1.3.3 Integrantes en cada familia**

De acuerdo a la información de actualización de características generales de población y habitación de 1995, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con sede en Cuilapa, municipio de Santa Rosa, existe un total de 49,195 hogares con promedio de 5.0 personas por familia; en la cabecera departamental el número de hogares es de 4,582 en donde 1,833 hogares existen en el área urbana y 2,749 la rural.

### **1.3.4 Densidad de la población**

El departamento de Santa Rosa posee una población de 291,611 habitantes ubicados en su extensión territorial de 2,955 kilómetros cuadrados; por lo tanto la densidad del departamento, es de 98.7 habitantes por kilómetro cuadrado. Ésta es ligeramente superior al promedio nacional que es de 97.5 habitantes por kilómetro cuadrado.

### **1.4 Características económicas, generalidades**

El Producto Interno Bruto PIB del departamento de Santa Rosa, representó para 1,995 el 2.7 % del Total Nacional, un PIB significativamente mayor que el obtenido en los departamentos de Jutiapa y Jalapa con 1.3 % y 1.5 % respectivamente.

Se estima que el 27 % de la Población Económicamente Activa se encuentra ocupada, mientras que el 73 % restante son desocupados o parcialmente ocupados. El ingreso per cápita anual resulta bajo, se compara con el ingreso per cápita promedio a nivel nacional. La base económica del departamento está concentrada en la producción agropecuaria, sector que representa la mayor actividad económica con 1.8 % a nivel nacional, siguiendo en su orden la actividad comercial con 1.2 % y la industrial con 1.1 por ciento.

La producción de café representa el 15 % de la producción nacional siendo el departamento con mas producción (800,000 quintales anuales en promedio).

La actividad económica del sector informal aunque difícil de determinar está expresada por ventas callejeras principalmente en Cuilapa, Barberena y Chiquimulilla.

El departamento de Santa Rosa es el único que presenta todos los accidentes Geográficos: volcanes, montañas, cerros, lagos, ríos, canales, costa marítima, etc. Que le otorgan incluso gran atractivo turístico. Dentro de su territorio cuenta también con el "Centro de las Américas", geográficamente localizado en el municipio de Cuilapa; cuenta con la mas variada producción agrícola y es el segundo gran productor de ganado bovino en el país; en su territorio se asientan dos grandes Plantas Hidroeléctricas de utilidad nacional y se coloca en el cuarto lugar a nivel nacional en producción de caña de azúcar.

Al considerar los aspectos económicos por sectores, observamos la alta participación del sector agrícola o primero que constituye la principal base económica del departamento.

Con relación al sector secundario se aprecia una aceptable participación del sector pecuario y en menor escala la participación del sector terciario al igual que los sectores comercio y servicios que tienen una débil participación.

Es necesario tener presente que el desarrollo de un área está estrechamente, vinculado al comportamiento de ciertas actividades económicas que juegan el papel de propulsoras y que son las que inducen un efecto dinámico sobre el resto de la economía y que está constituida por aquella producción que se dirige a satisfacer, además de las necesidades internas, mercados externos, permitiendo la generación de excedentes y su incorporación al área y por las actividades que originan en transferencias de recursos generados fuera del área, como es el caso del gasto público.

## **1.5 Sector agropecuario**

La actividad económica del municipio es impulsada principalmente, por el sector agropecuario que genera la principal corriente exportadora de bienes y por el gasto público que apoya el desenvolvimiento de las actividades productivas y la prestación de servicios básicos a la población. La base económica del departamento está concentrada en la producción agropecuaria sector que representa la mayor actividad económica con 1.8 % a nivel nacional.

En el caso de la ACTIVIDAD AGRÍCOLA del departamento de Santa Rosa, la principal producción del municipio es el café que representa el 15 % de la producción nacional, lo cual lo sitúa como el departamento con mas producción a nivel nacional (800,000 quintales).

La producción de otros productos agrícolas en la economía departamental son: maíz, frijol, caña de azúcar, legumbres, frutas, papa, arroz, chile, trigo, sorgo, yuca, ajonjolí, maicillo, cítricos, izote, flores finas ornamentales, tabaco, brocoli, cebolla, tomate, pacaya y papaya.

En total se identifican 174,000 hectáreas de uso Agrícola, distribuido en 4,260 fincas destinadas a la producción de café, caña de azúcar, granos básicos y otros cultivos plantados en pequeñas parcelas.

## **1.6 Actividad comercial y de servicios**

Referente a la ACTIVIDAD COMERCIAL, el departamento de Santa Rosa puede integrarse en tres microrregiones para estos fines, establecidos por enlaces comerciales con carreteras asfaltadas que intercomunican sus cabeceras municipales, los cuales son:

La Zona Costera, integrada por los municipios de Taxisco, Guazacapán, Chiquimulilla y San Juan Tecuaco;

La Zona de la Sierra Madre, incluye a Pueblo Nuevo Viñas, Barberena, Santa Cruz Naranjo, Cuilapa, Santa María Ixhuatán y Oratorio; y la Zona Norte, que incluye a: Casillas, Santa Rosa de Lima, Nueva Santa Rosa y San Rafael Las Flores.

El sector comercial en el departamento de Santa Rosa, representa el 1.2 % de la actividad económica nacional, después de la agropecuaria.

En la producción agrícola actual, los renglones de cultivo de exportación tradicional destacan el cultivo de café, azúcar, frijol, maíz y arroz; cultivos de exportación no tradicional como: brocoli, cebolla, tomate, papa, ajonjolí, mango, mandarina, granadilla, papaya y pacaya.

En el departamento de Santa Rosa existe diversidad de establecimientos comerciales entre los que se encuentran tiendas, comedores, ferreterías, librerías, cantinas, carnicerías, gasolineras, molinos de nixtamal, panaderías, farmacias, entre otros, ordenados por categorías y suficientes para satisfacer la necesidad local y en algunos casos fuera del departamento.

La cercanía de la capital a algunos municipios facilita el intercambio comercial del departamento utilizando proveedores de la misma para abastecer sus negocios.

Así, también, el mercado provee de artículos provenientes de los departamentos de Jalapa, Jutiapa, Escuintla y en algunos casos, de El Salvador.

En cuanto a los SERVICIOS, el departamento de Santa Rosa cuenta con una red vial que presenta condiciones adecuadas para su desarrollo, permitiendo la transitabilidad de vehículos livianos y pesados. Existen embarcaderos que son utilizados para actividades relacionadas con la pesca y clasificados como servicios de puertos marítimos y lacustres.

Dentro del departamento, existe el transporte extraurbano, contando con un gran número de unidades de servicio que a diario se dirigen hacia la ciudad capital, Jutiapa, Jalapa y hacia las fronteras con El Salvador.

El sistema de energía eléctrica, proporciona la infraestructura y electricidad en centros poblados de áreas urbanas y la infraestructura de riego, agua y drenajes en forma tecnificada se encuentra en San Juan Bosco, Casillas, San José del Rosario, Cuilapa, El Astilero, Chiquimulilla; propiedad de los usuarios.

La canalización y suministro de agua atiende un total de 27,982 servicios; domiciliarios 21,314, llena cántaros 5,764, pozos con bomba manual 886, pozos con bomba eléctrica o de gasolina.

Los servicios de drenajes con un total de 35,846, descritos así: drenajes 6,241, excusado lavable 3,337, letrinas de hoyo seco 26,205, letrina abonera 67.

Se cuenta con servicio telefónico, fax, telefonía celular y energía eléctrica generada en el mismo departamento por la planta Hidroeléctrica del INDE Los Esclavos como parte de la tecnología avanzada en el campo de las comunicaciones.

El servicio de correos y telégrafos se cubre con 84 empleados entre telegrafistas, mensajeros, coladores de líneas, encargados de correos oficinistas, carteros y encargados de limpieza. También se cuenta con radiodifusoras asentadas en Chiquimulilla y Barberena y TV por cable en la mayoría de cabeceras municipales.

Las instituciones que prestan servicios son algunas del sector estatal, otras del sector privado y un tercer grupo constituida por las instituciones de beneficencia.

Por parte del Estado existen establecimientos educativos de los niveles de educación preprimaria, primaria, media y universitaria. Hospital Nacional, Jefatura de área de Salud, Centros y puestos de salud, Ministerio Público, juzgados, Procuraduría Auxiliar de los Derechos Humanos, Contraloría de Cuentas, administración de Rentas Internas, Policía Nacional, Guardia de Hacienda, Zona Militar No. 11, DIGEBOS, Bandesa, DIGESA, Ministerio de Desarrollo, SEGEPLAN, Ministerio de Cultura y Deportes, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, TELGUA, Delegación del Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, CONALFA, APROFAM, Bienestar Estudiantil.

En el sector privado: bancos, mercados, supermercados, almacenes, ferreterías, agropecuarias, talabarterías, farmacias, cafeterías, restaurantes, tiendas, hoteles, funerarias, zapaterías, panaderías, talleres de todo tipo, INTECAP.

Funcionan además otras organizaciones e instituciones de servicio, como los comités de desarrollo y paz, y los comités de desarrollo local. También se cuenta con servicios como el de los Bomberos Voluntarios, Hogar de Niñas, Clubes de Leones, Club Rotarios y Visión Mundial.

Todo lo anterior alcanza su máxima expresión y concreción en el Consejo Departamental de Desarrollo Urbano y Rural (CODEDUR) formado por representantes de todos los sectores o instituciones gubernamentales y no gubernamentales, constituyéndose en apoyo para la realización y gestión de proyectos de desarrollo local.

### **1.7 Actividad industrial y artesanal**

La producción industrial se concentra principalmente en la fabricación y refinación de azúcar, fabricación de productos de panadería, aserraderos, para trabajar la madera y fabricación de productos lácteos.

La actividad productiva del sector secundario se refleja en la producción Industrial de alfombras, calzado, sábanas y colchones, tejidos y costurerías, talabarterías, procesadores de café, industrias de carbón, fábricas de concentrado, refrescos. La producción industrial manufacturera se explota en la costa sur a través de talabarterías en Chiquimulilla y Taxisco. La agroindustria altamente caracterizada con el funcionamiento de 167 beneficios de café, 3 beneficios de arroz, 36 lecherías, 23 queserías, 25 cremerías, 1 ingenio, 56 moliendas, 82 panaderías y 1 procesadora de semilla de marañón para la exportación.

Entre los productos naturales industriales se pueden mencionar: la palma que la utilizan para hacer petates, sombreros, esbocas, cestas y algunos adornos.

La PRODUCCIÓN ARTESANAL en el departamento con productos de tul y alfarería en Santa María Ixhuatán y San Juan Tecuaco, sobresale la producción de canastos, moñas y adornos, escobas de palma, muñecos de alambre, cestería pirotécnica, sombreros, tejas y ladrillos en San Rafael Las Flores.

Además, son notorias las Talabarterías de la Costa Sur, especialmente en Guazacapán, objetos de pesca en los lugares costeros, panela y melcocha en Nueva Santa Rosa, queso y crema en Taxisco. Además de instrumentos musicales de Santa Cruz Naranjo, Guazacapán y Chiquimulilla, lugares en donde se cuenta con fabricantes de marimbas.

## **2. PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA**

### **2.1 Estudio de servicios solicitados**

#### **2.1.1 Sector de mercado**

El área de mercado se encuentra comprendida por un número aproximado de 241,611 habitantes, pobladores de los municipios, aldeas, comunidades, caseríos y fincas del departamento de Santa Rosa, el cual se ubica en el Sur Oriente del país. Es uno de los veinte departamentos de la República de Guatemala, su cabecera departamental (Cuilapa), dista de la ciudad capital, 63 kilómetros.

El 99.1 % de la población es ladina y la población indígena descende de la etnia Xinca. Vale la pena mencionar un 2 % de indígenas, lo que no implica que haya tribus indígenas, sino provenientes de diferentes etnias de la república de Guatemala.

Es importante contar con el dato desagregado por edades de los interesados en adquirir servicios que prestan las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, por lo que a continuación se presenta:

- de 0 a 4 años	16 %
- de 5 a 9 años	14 %
- de 10 a 14 años	14 %
- de 15 a 19 años	15 %
- de 20 y más años	41 %

Lo anterior indica que el 59 % de la población está comprendida entre los primeros 19 años de vida , es decir que; Santa Rosa es un pueblo con población joven.

Del total de la población, el 44 % son analfabetas, y de este porcentaje, el 62 % son mujeres .

### **2.1.2 Servicios mayormente solicitados**

Es importante conocer en este estudio cuantas son las personas a las cuales se les debe proveer de diferentes servicios, aparte de los básicos, especialmente a la población económicamente activa, la cual requiere de servicios propios de cada actividad, como lo son el mantenimiento de mercados, mediación para la dotación de servicios esenciales (agua potable, caminos, avivamiento de mojones, servidumbres de paso, etc.), etc. Y todos aquellos que ayudan al desarrollo de la comunidad.

La Población Económicamente Activa representa un total de 35 % de personas que por la actividad que desarrollan necesitan que la administración de la Gobernación Departamental trabaje de manera eficiente para no entorpecer sus labores cotidianas.

### **2.1.3 Proyectos incluidos dentro del presupuesto**

Actualmente, existe un conjunto de empleados administrativos que ofrecen los servicios requeridos por la población, pero éstos no cuentan con un esquema organizacional que les permita optimizar los recursos con que cuenta.

Existe una serie de solicitudes de proyectos en las diferentes áreas de trabajo, los servicios básicos, mediación administrativa en dotación de agua potable, caminos, avivamiento de mojones, servidumbres de paso, en problemas que se presenten entre comunidades, etc., de los cuales no todos son incluidos en el presupuesto por limitación del mismo. Pero los proyectos que son incluidos se seleccionan por necesidad prioritaria, tal es el caso de la dotación de agua potable y la habilitación de caminos. (Información recabada en entrevista realizada con el Encargado de Ejecución Presupuestaria y Supervisor de Proyectos).

Es de esta forma que se evidencia el cambio en el desempeño de las mismas, con un proceso de organización.

En lo referente a los servicios públicos que se prestan por medio de una administración gubernativa, si se habla de cobro de los mismos, estará estrictamente ligado a lo que la ley estipule y correlacionado al presupuesto de ingresos y gastos de la administración de la Gobernación, siempre buscando brindar una mejor atención y más eficiencia.

## **2.2 Estudio técnico**

### **2.2.1 Tamaño de la población beneficiada con el proyecto**

El presente proyecto de Organización Administrativa constituye una obra social que beneficiará a un total aproximado de 291, 611 habitantes del departamento de Santa Rosa, puesto que, actualmente, la población cuenta con una administración gubernativa que tiene ciertas deficiencias y escasez de recursos; tanto humanos, técnicos como económicos. Esta situación hace necesario, que se optimicen los recursos que se tienen a efecto de brindar una buena atención al público.

## 2.2.2 Proceso de desarrollo del proyecto

Previo a iniciar el proceso es necesario que exista una concientización, por parte del personal de las oficinas de la Gobernación en mención, para aceptar que se debe organizar la estructura que, actualmente existe. Esta concientización debe darse en ambos sectores, tanto en la población que demanda los servicios que prestan las oficinas de la Gobernación, como de la misma administración de las oficinas gubernativas, ya que al desarrollar acciones bilaterales por una actividad común se logrará mayor efectividad en la solicitud / prestación de servicios.

Dicha concientización debe estar promovida por el despacho de la Gobernación departamental, Secretaría Administrativa y Supervisor de Proyectos, a través de la comunicación con ambos sectores de dicha necesidad existente.

El proceso de ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA conlleva la elaboración de una Guía de Atribuciones y Funciones, para todos y cada uno de los integrantes de la actual administración, a efecto de aplicar a diario lo descrito en dicha guía e identificar plenamente la autoridad y responsabilidad de cada empleado, en el desempeño de sus labores.

La aplicación de esta “ Guía “ deberá supervisarse por personal que indique el despacho de la Gobernación bien por el mismo al recibir los reportes de actividades de cada empleado de la administración.

El proceso es organizar administrativamente a dichas oficinas de la Gobernación para mejorar el servicio que prestan cada uno de los empleados gubernamentales, hacerlo más específico y eficaz, esto se hará, también, a través de otros pasos. Estos son :

La determinación del orden jerárquico, los niveles de autoridad y responsabilidad para agrupar o bien DEPARTAMENTALIZAR a los funcionarios de la administración, de ésta forma se podrá reorganizar de manera clara dicha administración.

Como parte fundamental y clave para el éxito del proceso de reorganización administrativa, está el “ Plan de Incentivos por Organización “, para todo el personal administrativo de las oficinas de la Gobernación. Este plan se aplicará en tres etapas: corto, mediano y largo plazo.

Este plan se detallará en el Capítulo IV, “ Plan de Salarios e Incentivos y Aplicación del mismo “.

### **2.2.3 Localización del área beneficiada con el proyecto**

El área a beneficiar, está comprendida por las comunidades que ocupa la población del departamento de Santa Rosa, Dicha área ya fue descrita en el capítulo 1 que se refiere a los Antecedentes Generales, específicamente en el numeral 1.2 (antecedentes).

## **2.2.4 Presupuesto**

Los gastos que se han contemplado para la Organización Administrativa son:

### **2.2.4.1 Gastos en convocatorias y reuniones**

Incluye los gastos que conllevan las sesiones para dar inicio al proceso de organización.

Para reforzar estas sesiones deberán calendarizarse en horario normal de trabajo. El tiempo utilizado se tomará como una inversión necesaria para el mejoramiento de las oficinas de la gobernación.

### **2.2.4.2 Gastos por la realización de la guía de atribuciones y funciones**

Estos incluyen la papelería y útiles que sean necesarios en la elaboración de la Guía de Atribuciones y Funciones de los empleados de las Oficinas Gubernamentales, es decir el Manual propuesto en este proyecto, el cual ha sido revisado y autorizado por el Consejo Administrativo de la Gobernación Departamental.

Con un aproximado promedio de cada guía, tomado en cuenta la cotización hecha en varias imprentas del departamento de Santa Rosa es de Q 25.00, para un total de 16 personas que laboran actualmente en las oficinas de la Gobernación.

Además, la reproducción de diez (10) ejemplares extras para usos diversos como: biblioteca interna, personal nuevo, que hacen un total de veintiséis (26) manuales, a un costo de 26 ejemplares X Q 25.00 c/u = Q 650.00

#### **2.2.4.3 Gastos por incentivos**

Al desarrollar un plan de incentivos para el personal de las Oficinas de la Gobernación, se incurrirá en gastos en la aplicación del mismo los cuales dependerán directamente, del análisis que el Consejo de la Gobernación realice, de las ayudas internacionales que apoyen proyectos de beneficio social y de la asignación presupuestaria del Gobierno Central y aumento de fondos para la ejecución de proyectos, con períodos anuales de tiempo.

#### **2.2.4.4 Tablas de registro**

Puesto que se elaborarán cuadros en donde se lleve un control de la aplicación del proyecto de ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, se incurrirá en gastos para informes semanales que se le pedirán a cada empleado, por un plazo inicial de tres meses, utilizando hojas de Q 0.25 c/u.

16 empleados X 4 semanas /mes X 3 meses X 1 hoja  
semanal / empleado X Q 0.25 / hoja = Q 48.00

#### **2.2.4.5 Organigrama**

En este rubro se incluyen los gastos que conlleve la elaboración del organigrama propuesto, revisado y aprobado por el Consejo de la Gobernación, elaborado en cartulina y forrado para su protección y mejor presentación con nylon transparente.

Materiales	Q 40.00	Cartulina, marcadores y nylon
Mano de obra	Q 25.00	Dibujante
<hr/>		
Total	Q 65.00	

**2.2.4.6 Gastos imprevistos**

Todos aquellos gastos que no se previeron, se estimarán en un 17 % del subtotal de costos.

**2.2.4.7 Resumen de costos**

Sesiones -----	Q 00.00
Guía, materiales y mano de obra -----	Q 650.00
Tablas de registro, materiales y mano de obra -----	Q 48.00
Elaboración de organigrama -----	Q 00.00
Materiales y mano de obra -----	Q 65.00
Subtotal -----	Q 763.00
Imprevistos (763.00X 17 %) -----	Q 129.71
Total del Proyecto -----	Q 892.71

### 2.3 Estudio financiero

Por la naturaleza de la institución y su carácter de pública descentralizada del Organismo Ejecutivo, responsable del Gobierno y la Administración del departamento de Santa Rosa, con el objetivo general de coadyuvar al proceso de desarrollo del mismo, atendiendo las necesidades de la población; debe considerarse que este proyecto deberá ser financiado por los fondos públicos recaudados en la jurisdicción y la coordinación de captación de recursos materiales, técnicos y financieros, nacionales e internacionales destinados a planes, programas y proyectos de desarrollo que ejecuten organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la jurisdicción del departamento.

Es conveniente que el Consejo de la Gobernación asigne fondos de la misma, para cubrir los gastos presupuestados con anterioridad, ya que este proyecto es de suma importancia para el buen funcionamiento de la administración de la Gobernación, además, éste proyecto podrá ser un modelo para otras administraciones gubernamentales en cuanto a búsqueda de la eficiencia en los servicios prestados.

### **3. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA**

#### **3.1 Marco teórico**

##### **3.1.1 Generalidades sobre un modelo de organización de la administración gubernamental**

Es necesario fundamentarse en un marco teórico relacionado con la definición clara de organización administrativa para poder realizar un modelo de Organización, lo cual implica desarrollar los siguientes conceptos básicos.

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar ésta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan. Los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en consecuencia.

Este marco teórico se ha usado y probado durante muchos años. Aunque existen formas diferentes de organizar el conocimiento administrativo, en la actualidad, la mayoría de los autores de libros de texto lo han adoptado, o uno similar, incluso después de experimentar en ocasiones con formas alternativas de estructurar el conocimiento.

Los principios orientadores básicos de la organización se resumen a continuación:

### 3.1.1.1 Importancia de la organización

La importancia de la organización se centra en los siguientes aspectos:

- a. Es de carácter continuo; durante la vida de la empresa. No se puede decir que se ha terminado de organizar, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes por expansión de la misma, por contracción, por incorporación de nuevos productos, etc., lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en ella.
- b. Suministra los métodos para un desempeño eficaz y eficiente al dividir el trabajo adecuadamente, contribuye a la especialización, con lo cual se mejora la eficiencia y eficacia del trabajo cumpliendo así con el principio de división del trabajo.
- c. Reduce y evita la duplicación de esfuerzos; relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas, o sea que al delimitar las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo, cada uno se concentra en su área específica de trabajo, logrando con ello eficiencia al reducir costos e incrementar la productividad.
- d. Establece una estructura que permite lograr de mejor manera los objetivos ésta estructura crea un marco de referencia con líneas definidas de autoridad, responsabilidad y comunicación, que promueven la colaboración entre los miembros del grupo e incluso mejora la toma de decisiones. Esta estructura es creada, mantenida y adoptada por la alta gerencia.

### **3.1.1.2 El proceso de organización**

#### **a. Detallar el trabajo**

Esto implica la identificación de todas las actividades, las cuales deberán listarse para tomar plena conciencia del todo, para luego dividirse en sus partes. Las empresas se crean porque el trabajo que se debe realizar no puede hacerlo una sola persona.

#### **b. División del trabajo**

Este paso implica dividir la carga total del trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o grupo de personas. Para comprender mejor, primero veamos lo que significa dividir el trabajo. La división del trabajo consiste en fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea. Desde luego, habrá que dividir el trabajo entre los individuos tomando en cuenta sus habilidades y experiencia, sus conocimientos y su actitud.

#### **c. Combinación de tareas**

A medida que un organismo social crece existen más tareas que realizar, lo cual obliga a contratar más personal y agregar otros recursos para que las realicen. Por eso se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí, surgiendo entonces las áreas funcionales de la empresa, las básicas son: producción, ventas y mercadeo, financiera o contabilidad y administrativa. Esto se conoce como departamentalización.

#### **d. Coordinación del trabajo**

A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse las metas organizacionales o bien surgir conflictos entre los miembros de la empresa, por lo tanto para alcanzar eficientemente los objetivos deben coordinarse todos y cada uno de los recursos empresariales, constituyendo esto el inicio de la delegación.

#### **e. Seguimiento y reorganización**

La organización es una función constante, por lo tanto requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes, ya que a medida que la empresa crece o cambian las situaciones y contexto en que opera, se hace necesario evaluar y ajustar la estructura, a fin de asegurarse de que sea compatible con las necesidades operativas presentes.

### **3.1.1.3 Principios de organización**

#### **a. De la unidad de objetivos**

Conocido también como “ Principio del objetivo o del objetivo perseguido “, este principio indica que todas y cada una de las actividades establecidas en la empresa, deben relacionarse con el propósito y objetivos generales de la empresa; es decir, deberán converger en esos objetivos generales, por lo tanto, para que la organización sea eficaz, requiere que los objetivos y metas estén claramente definidos, pues la consecución de éstos, estará apoyada por una adecuada estructura organizacional.

**b. De la especialización**

Conocido también como “ principio de la división del trabajo “. Este principio indica que cuando se divide el trabajo, dedicando a cada empleado o área específica una actividad más limitada y concreta , se obtiene mayor eficiencia , precisión y destreza.

Desde luego, la naturaleza y número de funciones fundamentales están en relación con la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

**c. Escalar**

Conocido también como “ principio de la jerarquía o de cadena escalar “, indica que cuanto más clara sea la línea de autoridad, desde el nivel administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación para lograr los planes.

**d. De la definición funcional**

Conocido también como “ principio de la definición de puestos o de difusión “, indica que deben definirse claramente y por escrito las actividades y responsabilidades que correspondan a cada puesto o unidad funcional, publicándose o poniéndose a disposición de todos aquellos individuos que tengan relación con las mismas, a fin de que la persona o departamento responsable pueda contribuir en forma adecuada al logro de los objetivos empresariales.

**e. Del Equilibrio entre autoridad y responsabilidad**

Conocido también como de “ paridad de la autoridad y responsabilidad “, indica que a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir con dicha responsabilidad, por lo tanto la autoridad no se puede concebir separada de la responsabilidad, puesto que la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte.

**f. De unidad de mando**

Este principio indica que los subordinados deben recibir órdenes de un solo jefe, pues mientras más completas sean las relaciones de dependencia hacia un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

**g. Del equilibrio entre dirección y control**

Conocido también como “ principio de paridad de la dirección y control “, indica que a cada grado de delegación debe 639582\*1corresponder el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

**h. De tramo de gerencia**

Conocido también como “ principio de tramo de administración, tramo de control o principio de amplitud “, indica que en cada posición administrativa existe un límite en el número de personas que puede manejar con eficiencia una persona. El número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes, como habilidad del jefe, conocimientos de los subordinados.

Si un jefe tiene un área de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo, que atienda todos los detalles que presenta un campo de supervisión excesivo.

#### **i. De unidad de dirección**

Conocido también como “ principios de la funcionalización “ indica que cada grupo de actividades con el mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan. La funcionalización es el agrupamiento lógico de las operaciones o actividades análogas y complementarias. Ningún jefe debe invadir la esfera de acción que no le corresponda.

#### **j. De la coordinación**

Llamado también “ principio de equilibrio “, indica que las unidades organizacionales (departamentos) de una empresa siempre deben mantenerse en equilibrio, para asegurar la eficacia global de la estructura, para cumplir con los objetivos de la empresa.

#### **k. De la continuidad**

Este principio atiende al carácter continuo de la organización, por lo tanto una vez que se ha establecido la estructura organizacional, ésta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio en que se opera. ( 4 ).

### **3.1.1.4 Tipos de organización**

#### **- Organización formal**

Es la estructura intencional de papeles o puestos en una empresa organizada formalmente, que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollar dentro de la empresa, a través de la definición y delegación de la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran; estableciendo una cadena de mando y los canales de comunicación más apropiados.

Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos generales y departamentales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo.

Sin embargo, hablar de organización formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitado en ella, sino que por el contrario, una empresa formalmente organizada debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual de los miembros de la empresa puedan contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objeto general. Para ello es imprescindible que conozca específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo, tomando en consideración que la suma total del esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor, a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- a. Permitir al administrador, a través del grupo, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.
- b. Eliminar duplicidad de funciones.
- c. Asignar a cada miembro de la empresa la autoridad y responsabilidad necesaria para la ejecución y responsabilidad necesaria para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades específicas, y que cada persona dentro de la empresa, sepa de quién depende y quienes dependen de él.

- d. Permite establecer canales de comunicación adecuados para que los objetivos, políticas, etc. , establecidos se logren en forma más eficiente en todos los niveles organizacionales.

- **Organización Informal**

Es una red de relaciones personales y sociales establecidas, ni requeridas por la organización formal, que surgen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

### 3.1.1.5 La estructura organizacional

- Stoner y Wankel la definen como “ el arreglo o interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía, ésta le da estabilidad y confiabilidad a las acciones de sus miembros.
- Stoner y Freman, dicen que “ se refiere a la forma en que las actividades de una empresa se dividen organizan y coordinan.
- Para Robbins “ describe el marco de la organización “.

## - **Importancia de la estructura organizacional**

La estructura asegura la estabilidad y continuidad que le permite sobrevivir a la incorporación y retiro de empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente en que opera, el cual actualmente es globalizado y ello requiere que la estructura guarde una estrecha relación con la estrategia, pues cualquier cambio en las estrategias empresariales implicará también alguna adaptación en su estructura, para responder a ese cambio.

La clave de una buena estructura organizacional, es su adecuación o concordancia, no sólo con la estrategia y el ambiente externo, sino también con el ambiente interno de la empresa, por lo tanto en la actualidad la estructura deberá ser más flexible para adaptarse a los cambios internos, como el trabajo en equipos, círculos de calidad, grupos autodirigidos, etc. Para crear así las condiciones que faciliten a los empleados dar lo mejor de sí mismos utilizando al máximo su inteligencia y talento para contribuir a alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

## - **Elementos de la estructura organizacional**

Es útil analizar la estructura organizacional a partir de los cinco elementos siguientes:

- a. **Especialización de actividades** . Esta solo puede lograrse al dividir adecuadamente el trabajo, la especialización se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo, en el seno de la empresa, con lo cual se logra mayor productividad.

- b. **Estandarización de actividades.** Designa el grado en que una empresa descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Estandarizar es hacer las cosas uniformes y congruentes, para ello se utilizan las descripciones de puestos, reglas, políticas y programas de adiestramiento para estandarizar las destrezas de su fuerza laboral.
- c. **Coordinación de actividades.** Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de las unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una empresa, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales.
- d. **Centralización y Descentralización de la toma de decisiones.** Denota la localización del poder de decidir. En una estructura centralizada las decisiones son tomadas en el alto nivel o bien por una sola persona. En una estructura descentralizada, el poder lo comparten más individuos en los niveles de mandos medios y de primera línea.
- e. **Tamaño de la unidad de trabajo.** Indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

- **Diseño organizacional**

Es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia: la gente, la Tecnología y las actividades de la empresa en un ambiente dado; por lo tanto este es un proceso continuo porque los ambientes, empresas y estrategias cambian inevitablemente con el tiempo. Es decir que el diseño organizacional no es Más que la construcción o cambio de la estructura de la empresa, Algunos elementos en el diseño organizacional son:

La jerarquía de la autoridad, la división del trabajo ( que conduce la especialización ), la departamentalización, las relaciones de línea y de staff y el tramo de administración, aspectos tratados con detalle a lo largo del presente trabajo. ( 3 ).

## **3.2 Propuesta de organización**

### **3.2.1 Administración Gubernamental**

La importancia de la administración en la gestión de la Gobernación:

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.

Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. El término “ empresa “ se refiere a los negocios, a las agencias gubernamentales, a los hospitales, a las universidades y otras organizaciones. La administración eficaz es la preocupación del presidente de la corporación, del director del hospital, del supervisor de primera línea en el gobierno, del obispo en la iglesia y del rector de la universidad.

La administración global ofrece entre sus alternativas de aplicación, la Administración por objetivos que es uno de los principios impulsores reconocido para administrar en el gobierno.

Desde luego que la administración del gobierno plantea problemas especiales.

Muchos gastos son incontrolables porque la ley los impone obligatoriamente.

También existe la tendencia a perpetuar programas ineficaces por razones políticas debido a que los miembros del Congreso tienen una orientación política más que administrativa.

El proceso tradicional elaboración de presupuestos no favorece a la productividad administrativa. Para mejorar la operación del gobierno, se requiere:

1. Identificar los programas ineficaces al comparar el desempeño con los objetivos preestablecidos.
2. Utilizar los presupuestos de base cero.
3. Aplicar conceptos para medir el desempeño individual.
4. Preparar objetivos y planes a corto y a largo plazo.
5. Implantar controles eficaces.
6. Diseñar estructuras de organización sólidas con responsabilidades y claras en la toma de decisiones en los niveles apropiados.

7. Desarrollar y preparar a los funcionarios del gobierno para asumir responsabilidades administrativas.

Por lo tanto, establecer objetivos, no sólo es esencial para lograr que los administradores de línea en las organizaciones de negocios sean más eficaces, sino que además es igualmente importante para mejorar el desempeño del personal “ staff “ y de los administradores públicos.

Existen tres áreas que la administración a través de sus principios ofrece para que sean aprovechadas y así garantizar resultados satisfactorios, las cuales pueden ponerse en práctica en la gestión gubernamental :

#### **3.2.1.1 Área administrativa**

La aplicación de los principios básicos de administración es un factor determinante para una eficiente y adecuada organización, la cual se logra a través de una adecuada distribución del trabajo, niveles jerárquicos bien definidos dentro de la administración e iniciativa para introducir cambios al sistema administrativo. La administración de la gobernación debe propiciar, las condiciones de trabajo, tanto en el aspecto físico, instalaciones, mobiliario y equipo, como en el aspecto social, comunicaciones dentro del mismo personal y autoridades, que tendrán que ver con un mejor rendimiento de las labores que los empleados de las oficinas de la Gobernación realicen.

### **3.2.1.2 Área financiera**

Es importante y merece atención especial por parte de la administración de la Gobernación, ya que para llevar a cabo cualquier proyecto es importante que se cuente con los recursos financieros necesarios para alcanzar todos los objetivos que se propongan y las metas concretas a realizar, ya sea a corto o largo plazo.

### **3.2.1.3 Área de servicios**

Corresponde a la administración de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, velar por la adecuada prestación de los servicios que le competen, de acuerdo a la ley, es por ello que debe procurarse que el personal sea eficiente, tanto el operativo como el administrativo.

Así mismo, las autoridades deben preocuparse por la reglamentación de la prestación de éstos servicios.

## **3.2.2 Organización de las oficinas de Gobernación**

### **3.2.2.1 Estructura Administrativa.**

A continuación se establecerá la separación de las funciones de los componentes de la Administración Gubernamental por orden jerárquico:

De decisión, Consejo de Desarrollo;

De decisión, dirección y control, El Gobernador;

De ejecución y control, a la Secretaría y a la Ejecución Presupuestaria

De control, a la unidad de servicios

De seguridad, a la Policía Nacional Civil

De acuerdo a lo anteriormente, descrito, deberán definirse, detalladamente, las funciones y atribuciones de cada elemento de la Administración de la Gobernación; para definir la línea de autoridad y para determinar la adecuada delegación de responsabilidad, de igual forma se podrá visualizar cuál será la departamentalización mas acertada, generando, así, las dos agrupaciones: de autoridad y de actividad.

### **3.2.3 Autoridad y responsabilidad de todos los que conforman la administración en la Gobernación**

A continuación se detallan las atribuciones y funciones de cada uno de los elementos que conforman la administración en la Gobernación, de tal forma que se definirán las líneas de autoridad, lo niveles de jerarquía entre los mismos y las responsabilidades de cada empleado de las oficinas de la Gobernación Departamental.

### 3.2.1.1 Funciones y atribuciones de los empleados de Gobernación

CARGO	Gobernador Departamental
SUPERIOR INMEDIATO	Ministro de Gobernación
SUPERVISA A	Coordinador Asistencia Ejecutiva, Secretaría Administrativa, Supervisor de proyectos, Piloto Custodio,

Los servidores de las oficinas de la Gobernación que prestan un servicio, remunerados con fondos del Estado en virtud de nombramiento, como cualquier otro vínculo, legalmente, establecido.

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Representa dentro de su jurisdicción al Presidente de la República y a los Ministros de Estado a excepción del de la Defensa Nacional.
2. Por mandato constitucional preside el Consejo Departamental e integra el Consejo de Desarrollo Urbano y Rural.
3. Aprueba con apego a los planes y programas de la Gobernación el anteproyecto de presupuesto de funcionamiento anual de la misma, para ser presentado a las autoridades correspondientes para su aprobación posterior.

4. Enlaza a las comunidades y municipios del departamento y las autoridades superiores del Organismo Ejecutivo, a efecto de que sus demandas sean conocidas y en la medida de lo posible resueltas.
5. Vela porque las necesidades y demandas de la población del departamento sean satisfechas, por la ejecución de los programas y proyectos de desarrollo establecidos en su jurisdicción.
6. Ejerce la representación legal de la Institución, la que podrá delegar total parcialmente cuando lo crea conveniente.
7. Firma la correspondencia y autoriza la documentación en la que tenga que participar la Gobernación departamental.
8. Autoriza las compras y contratación de servicios conforme lo establece la Ley de Compras y Contrataciones y el Manual de Procedimientos para la ejecución Presupuestaria.
9. Da a conocer las políticas internas en la Gobernación Departamental sobre la base de las de carácter general que emita el Estado.
10. Solicita la asesoría de las instituciones del sector público, cuando lo considere conveniente.
11. Firma con el visto bueno las certificaciones que extiende la Gobernación Departamental.

12. Propicia la conciliación de las partes cuando se presentan conflictos para que lleguen a acuerdos en forma económica con el objetivo de mantener la paz y la tranquilidad de la población.
13. Autoriza los servicios de la banda de música civil a cargo de la Gobernación departamental, velando por la conservación de los instrumentos.
14. Participa en sesiones de coordinación con otras Gobernaciones para tratar asuntos relacionados con las mismas.
15. Planifica, organiza, coordina, dirige y evalúa las actividades de la Gobernación, en colaboración de todos los empleados de la misma. Desde el trámite para solicitar algún servicio, la autorización del mismo, inicio de la obra, hasta su conclusión con efectos de carácter social.
16. Realiza sesiones de trabajo con sus subalternos.
17. Ejecuta las órdenes, disposiciones y normas que emitan los órganos correspondientes de mayor jerarquía.
18. Recibe y atiende a los representantes de las comunidades del Departamento, a efecto de orientarlas o de acuerdo a las posibilidades de la Gobernación, resolver las demandas planteadas.
19. Presenta a las autoridades superiores la Memoria de labores de la Gobernación Departamental en la fecha prevista.

20. Presenta los planes de trabajo, programas, proyectos y anteproyectos de Presupuesto de funcionamiento de la Gobernación Departamental, para la aprobación de las autoridades superiores en las fechas establecidas para el efecto.
21. Coordina acciones con las instituciones que funcionen en el departamento para no duplicar esfuerzos. Tal es el caso de el Fondo de Inversión Social (FIS), la Dirección Departamental de Educación, los Consejos de Desarrollo, la Municipalidad, El Instituto Nacional de Bosque ( INAB ), entre otras.
22. Visita periódicamente los municipios y comunidades del departamento, para conocer sus necesidades.
23. Realiza las funciones que le determina el Reglamento de la Ley de los Consejos de Desarrollo.
24. Interviene por medios administrativos en los problemas que se presenten entre comunidades, por la dotación de servicios esenciales ( agua potable, caminos, avivamiento de mojones, servidumbres de paso, etc. ).
25. Vela por la desconcentración y descentralización administrativa.

CARGO	Secretario Administrativo
SUPERIOR INMEDIATO	Gobernador Departamental
SUPERVISA A	Personal de la Gobernación

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Planifica, organiza, controla y evalúa las actividades de las siguientes personas: encargado de ejecución presupuestaria, encargado de trámites derechos de vía, expropiación forzosa y servidumbres en el área jurídica, encargado de comités, encargado de trámites de licencias de transporte y depósitos de petróleo y sus derivados, encargado de asuntos varios, supervisor de proyectos, encargado de clasificación y archivo, encargado de recepción de documentos, piloto y conserje mensajero.
2. Asiste con voz informativa y sin voto a las sesiones que realiza el Gobernador dando cuenta de los expedientes y demás asuntos en la forma y orden que el mismo le indique.
3. Revisa la documentación dirigida a la Gobernación Departamental y distribuye la correspondencia, expedientes o documentación a las unidades correspondientes.
4. Supervisa y coordina la redacción de la Memoria Anual de Labores de la Gobernación, para remitirla al Ministerio de Gobernación.
5. Canaliza a donde corresponde las órdenes y directrices del Despacho de Gobernación.

6. Enlaza y comunica el Despacho de la Gobernación y las distintas unidades administrativas para el trámite de expedientes y correspondencia oficial expedida o enviada a la misma.
7. Supervisa y controla el registro de oficios, expedientes y demás documentación que el despacho expida.
8. Diseña y emplea medios de información más adecuados para que los visitantes y usuarios se orienten en las instalaciones de la Gobernación.
9. Acompaña al Gobernador en las visitas o reuniones de carácter oficial a los municipios del departamento y levantar las actas de rigor.
10. Revisa la correspondencia expedida por las demás unidades, previo a la firma del Gobernador.
11. Certifica actas, resoluciones y otros documentos.
12. Levanta actas cuando la situación lo demande.
13. Ordena los servicios de conducción de los vehículos al servicio de la Gobernación.
14. Concede permisos al personal de oficina de conformidad con la ley.
15. Representa al Gobernador en diferentes actos o actividades oficiales como su delegado o representante.

16. Participa en la formulación del plan de traslado y anteproyecto de presupuesto de funcionamiento de la Gobernación Departamental.
17. Organiza, centraliza y archiva la documentación que gestione la Gobernación.
18. Enlaza y comunica el Despacho de Gobernación Departamental distintas unidades administrativas, para el trámite de expedientes y correspondencia oficial expedida o enviada a la misma.

CARGO	Secretaría Específica
SUPERIOR INMEDIATO	Gobernador Departamental
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Toma dictados taquigráficos.
2. Atiende y lleva el registro de las llamadas telefónicas del Despacho, tomando nota de los mensajes y hacerlos del conocimiento del Gobernador.
3. Lleva el registro y control de las audiencias de Despacho de la Gobernación, en la forma y orden que le indique el gobernador
4. Apoya el trabajo secretarial de la Secretaria del Consejo Departamental de Desarrollo, en la forma que le indique el Gobernador.
5. Elabora el programa mensual de inauguraciones, visitas, sesiones a las que deberá asistir él Gobernador.
6. Lee y revisa los periódicos, recortando los artículos o informaciones con la Gobernación departamental, archivando los mismos.
7. Atiende y anuncia a las personas que solicitan audiencia y proporciona información general o específica que esté autorizada.

8. Apoya las actividades de las otras unidades en caso necesario, por indicación de su jefe inmediato.
9. Realiza otras actividades que le asigne el gobernador.



CARGO Encargado de Ejecución Presupuestaria  
SUPERIOR INMEDIATO Secretaría Administrativa  
SUPERVISA A Ninguna

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Elabora el anteproyecto del presupuesto de funcionamiento de la Gobernación Departamental y elevarlo a las autoridades superiores, por medio de la Secretaría Administrativa.
2. Lleva el control de la ejecución presupuestaria, evaluación y liquidación e informar periódicamente a las autoridades superiores, por medio de la Secretaría Administrativa.
3. Lleva el libro de inventario y realizar los mismos periódicamente, informando el resultado al despacho del gobernador y la secretaria administrativa.
4. Lleva el registro, actualización y control de las tarjetas de reponsabilidad
5. Elabora el listado mensual de los gastos efectuados con fondo rotativo.
6. Presenta a la administración de Rentas Departamentales los comprobantes de gastos en el mes para su trámite.
7. Revisa las cuentas trimestrales de los comités autorizados para enviarla a la Contraloría General de Cuentas de la nación
8. Lleva el control de los servicios de alimentación para los presidios del Departamento y elabora los informes respectivos.

9. Apoya el desarrollo de las actividades de las demás unidades de organización de la Gobernación Departamental , por instrucciones de la Secretaría Administrativa.
10. Formula el anteproyecto de presupuesto de funcionamiento de la Gobernación Departamental , con la participación de la Secretaría Administrativa y Supervisión de Proyectos.
11. Elabora órdenes de compra y pago.
12. Cotiza y realiza las compras de útiles , papelería, enseres, etc., que el Despacho de Gobernación.
13. Vela por el cumplimiento del Manual de Procedimiento para la ejecución presupuestaria y la Ley de Compras y Contrataciones.
14. Solicita a las unidades que integran la Gobernación, el planteamiento de sus necesidades en los diferentes ejercicios presupuestarios para la formulación del anteproyecto de presupuesto para el funcionamiento respectivo.
15. Vela porque el Despacho de Gobernación conozca oportunamente el presupuesto de funcionamiento aprobado para el ejercicio correspondiente.
16. Llena las órdenes de pago del Impuesto de Extranjería
17. Efectúa los pagos de los gastos de la Gobernación

18. Lleva el control de los servicios por concepto de alimentación de los presidios de ambos sexos y reporta las anomalías que se presenten a la Secretaría Administrativa.

CARGO Encargado de trámites de derechos de vía, expropiación forzosa y servidumbres, en el área jurídica

SUPERIOR INMEDIATO Secretaría administrativa

SUPERVISA A Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Tramita , registra y controla los sobre derecho de vía , hasta su satisfactoria finalización.
2. Estudia, resuelve y notifica a las partes correspondientes, en casos de expropiaciones forzosas por utilizar o necesidad pública, ocupación para ampliaciones y nuevas carreteras, reapertura de caminos vecinales, constitución de servidumbres por conducción de energía eléctrica.
3. Notificar resoluciones y providencias conforme la ley lo determine.
4. Emite dictámenes y resoluciones sobre problemas jurídicos que se le encomienden.
5. Participa en la formulación de planes de trabajo anteproyecto de presupuesto de funcionamiento de la Gobernación.

6. Propone alternativas de solución correctiva a los problemas que se le presenten.
7. Acompaña al Gobernador o jefe inmediato superior a visitas o comisiones que realicen cuando le sea requerida.
8. Tramita las solicitudes de autorización de libros y formularios de las instituciones del Sector Público.
9. Recopila y elabora los informes estadísticos de los asuntos que conciernen a la Gobernación departamental.
10. Vela por el cumplimiento de las leyes, políticas, lineamientos anuales y demás instrumentos.
11. Solicita la asesoría de los niveles superiores cuando la situación lo demande, por medio de la Secretaría Administrativa.
12. Proporciona información general que está autorizada al público.

CARGO	Encargado de Comités
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Tramita los expedientes relacionados con comités con autorización para recaudar fondos de otros que no solicitan la recaudación de los mismos.
2. Suscribe actas de formación de comités y de confirmación, extender certificaciones de los mismos y las credenciales respectivas.
3. Da aviso a la Contraloría General de Cuentas de la formación de los comités que se han autorizado, según reglamentos y disposiciones sobre el particular.
4. Suscribe actas de Juntas Conciliatorias.
5. Redacta oficios, providencias, circulares, telegramas u otro medio de comunicación escritos.
6. Acompaña al gobernador o jefe inmediato superior a visitas o comisiones que realicen cuando le sea requerido.
7. Proporciona información general o específica que esté autorizada al público.
8. Solicita la asesoría de los niveles superiores cuando la situación lo demande por medio de la Secretaria Administrativa.

CARGO Encargado de trámites de licencias de transporte,  
depósitos de petróleo y sus derivados y varios  
SUPERIOR INMEDIATO Secretario Administrativo  
SUPERVISA A Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Dictamina según estudio, sobre las solicitudes para transportar y distribuir petróleo y sus derivados, dentro de la jurisdicción del departamento.
2. Tramita y lleva control de las solicitudes de licencias de permisos para expender gas al por menor.
3. Tramita licencias varias.
4. Atiende toda la documentación y asuntos referentes a las instituciones del Sector Público siguientes: Ministerio de energía y minas, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Instituto Nacional de Estadística, Instituto de Capacitación y Productividad y otras.
5. Acompaña al Gobernador o jefe inmediato superior a visitas o comisiones que realicen cuando le sean requeridas.
6. Desarrolla actividades encaminadas a lograr el desarrollo de las diferentes unidades de la Gobernación Departamental.
7. Redacta oficios, providencias, circulares, telegramas u otro medio de comunicación escritos

CARGO	Encargado de asuntos varios
SUPERVISOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Tramita expedientes de servidumbres de paso.
2. Detecta necesidades que competen al Sector Social y propone soluciones.
3. Infracciones al reglamento de aparatos reproductores de la voz, música y sonido.
4. Elabora boletines informativos para medios de comunicación.
5. Expedientes de denuncias de Contaminación ambiental dentro de la jurisdicción del Departamento.
6. Colabora con las campañas de prevención de epidemias: cólera, profilaxis sexual y otras.
7. Habilita libros de registro de las ventas que llevan los baratillos.
8. Tramita solicitudes de actividades a llevar a cabo en la vía pública como por ejemplo: conciertos, desfiles, manifestaciones, procesiones, baratillos, etc.
9. Apoya las actividades encaminadas a lograr el desarrollo de las Oficinas de la Gobernación Departamental.

CARGO	Supervisor de Proyectos
SUPERIOR INMEDIATO	Gobernador Departamental
SUPERVISA A	Promotor social, productivo y de infraestructura

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Organiza reuniones de trabajo con miembros del Sector Público no gubernamental y demás interesados en coordinar esfuerzos encaminados al desarrollo del departamento
2. Asiste a las sesiones del Consejo Departamental de Desarrollo, por indicación del Gobernador, con voz informativa, pero sin voto.
3. Lleva el control de proyectos de las obras a efectuarse en los municipios de departamento.
4. Reporta al Gobernador sobre los proyectos en desarrollo e informar sobre el trabajo de campo de las unidades a su cargo, cada vez que se le requiera.
5. Deseñarse como enlace entre el Despacho de Gobernación y las secciones que la integran para coordinar acciones de desarrollo.
6. Presenta alternativas de solución al Gobernador, con respecto a la detección de problemas en municipalidades, por medio de visitas periódicas ( cada mes ) a las mismas.
7. Supervisa , periódica selectivamente, los proyectos de desarrollo ejecutados en el Departamento.
8. Atiende audiencias por delegación expresa del Gobernador.

9. Colabora en la realización del Plan Anual y Anteproyectos del Presupuesto de Funcionamiento de la Gobernación Departamental.
10. Vela por el cumplimiento de leyes, reglamentos, políticas y demás instrumentos que normen la Gobernación Departamental.
11. Vela por el cumplimiento de los planes de trabajo y participar en acciones encaminadas a promover el desarrollo del Departamento.

CARGO	Encargado de clasificación y archivo
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Ordena y clasifica el archivo de la Gobernación.
2. Ordena y clasifica el archivo de todos los ejemplares del Diario de Centro América, recibidos en la Gobernación.
3. Elabora un resumen diario de artículos, decretos, acuerdos, etc., publicados en el Diario de Centro América, relacionados con el ramo de Gobernación y otras instituciones para elevarlo a la Secretaría Administrativa.
4. Elabora las ordenes de los servicios de la Banda y Marimba a cargo de la Gobernación y darles el trámite correspondiente.
5. Transcribe los acuerdos, actas, resoluciones, circulares y otro tipo de comunicación escritos.
6. Acompaña al gobernador o jefe inmediato superior a visitas o comisiones que realicen cuando le sea requerida.
7. Proporciona información general o específica que esté autorizada al público.

CARGO Encargado de recepción de documentos  
SUPERIOR INMEDIATO Secretario Administrativo  
SUPERVISA A Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Registra el ingreso y egreso de expedientes y correspondencia varia.
2. Da información a los usuarios sobre el trámite de los expedientes.
3. Apoya el desarrollo de las actividades de las unidades de la Gobernación Departamental.
4. Realiza las tareas que le sean requeridas por la Secretaría Administrativa .

CARGO	Encargado de talonarios y colectas
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Revisa las condiciones de cuentas de los comités y otras colectas públicas, para después enviarlas a la Contraloría General de Cuentas.
2. Controla la existencia de talonarios de recibos de contribuciones voluntarias y otros ingresos registrados por los tesoreros de los comités, elaborando para ello tarjetas de control de rendición de cuentas.
3. Elabora actas de supervivencia.
4. Elabora oficios, telegramas, providencias, circulares u otro medio de comunicación escritos.
5. Apoya el desarrollo de las actividades de la Gobernación Departamental.
6. Realiza las tareas que le sean requeridas por la Secretaría Administrativa.

CARGO	Piloto
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Controla el consumo de combustibles y lubricantes para el vehículo.
2. Conduce en el momento que le sea requerido el vehículo automotor al servicio de la Gobernación.
3. Realiza tareas que se le indiquen, afines al puesto.
4. Vela por el buen funcionamiento del vehículo a su cargo, efectuando limpieza del mismo y reparaciones, sencillas, así como reportar los desperfectos que requieran atención especializada.

CARGO	Conserje Mensajero
SUPERIOR INMEDIATO	Secretario Administrativo
SUPERVISA A	Ninguno

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Hace limpieza, barriendo, trapeando y sacudiendo muebles, equipo y demás instalaciones del edificio de la Gobernación.
2. Distribuye correspondencia, citaciones, circulares, etc.
3. Opera máquinas sencillas de reproducción, tales como mimeógrafos, ditos, fotocopadoras.
4. Colabora en la ejecución de tareas sencillas de oficina como sellar documentos, compaginar trabajos de impresión
5. Recoge y ordenar la correspondencia y otros similares.
6. Realiza operaciones de carga y descarga de equipo y materiales.
7. Vigila la puerta de los edificios de la Gobernación, controlando la entrada y salida de personas, vehículos, materiales y otros.
8. Realiza otras tareas que le sean asignadas.

## **Elementos “ Staff ”**

<b>PUESTO</b>	Asesor Área de Proyectos
<b>RESPONSABLE ANTE</b>	Gobernador Departamental
<b>COORDINA CON</b>	Asesor Area Jurídica, Secretario Administrativo

### **ATRIBUCIONES Y FUNCIONES**

1. Coordina sus actividades con las áreas administrativa y jurídica.
2. Presta asesoría técnico-consultiva al Gobernador Departamental en el área de proyectos, realizando estudios, planes, programas y proyectos para orientar decisiones a tomar, siempre apegado a lineamientos y políticas del Ministerio de Gobernación.
3. Realiza estudios selectivos de proyectos de inversión que ejecuta el Sector Público en el Departamento y sugerir medidas de acción.
4. Asesora a las municipalidades o a las comunidades en la construcción de obras en forma selectiva.
5. Emite opiniones sobre los asuntos de la Gobernación Departamental.
6. Vela por el cumplimiento de las leyes, políticas, lineamientos manuales y demás Instrumento.

PUESTO	Asesor Área Jurídica
RESPONSABLE ANTE	Gobernador Departamental
COORDINA CON	Asesor Área de Proyectos

#### ATRIBUCIONES Y FUNCIONES

1. Presta asesoría técnico-consultiva al Gobernador Departamental, en materia jurídica, realizando estudios, planes, programas y proyectos para orientar las decisiones a tomar, basándose en las políticas y lineamientos del Ministerio de Gobernación.
2. Coordina sus actividades con el área administrativa, de proyectos organismos de carácter jurídico del departamento e instancias en materia jurídica.
3. Emite dictámenes y resoluciones sobre los problemas jurídicos que se le encomienden.
4. Estudia, resuelve y notifica a las partes correspondientes, en casos de Expropiación Forzosa para utilizar o necesidad pública, ocupación para ampliaciones y nuevas carreteras, reapertura de caminos vecinales, construcción de servidumbre por conducción de energía eléctrica.
5. Estudia y dictamina sobre las solicitudes de licencias en casos de permisos para expender gas por menor, funcionamiento de aparatos reproductores de la voz y el sonido, rifas de instituciones de beneficencia, promociones comerciales e industriales y depósitos de petróleo y sus derivados en la jurisdicción del Departamento.





## **4. ETAPAS DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS OFICINAS DE LA GOBERNACIÓN DEPARTAMENTAL DE SANTA ROSA**

### **4.1 Medidas de acción a tomar para la organización administrativa**

El proyecto de organización administrativa propone las siguientes fases como medidas de acción, para aplicar, la propuesta, de tal manera que funcione, adecuadamente, y que cumpla con los objetivos para los cuales fue creado.

#### **4.1.1 Círculos de calidad y trabajo en equipo**

Los cambios sociales que actualmente vive el país, exigen calidad y actualización en el proceso de prestación de servicios públicos. Los círculos de calidad promueven actitudes de reflexión, acción e innovación, que dan lugar al crecimiento profesional e integral del servidor público de manera progresiva, permanente e intencional.

Los círculos de calidad en las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa conducirán al mejoramiento de la calidad en la administración.

Al tener los servidores públicos conocimientos de técnicas y estrategias que al ser llevadas a la oficina, permitirán desarrollar los niveles cultural, comercial, agrícola, etc., en el departamento de Santa Rosa.

Los Círculos de Calidad en dichas oficinas se implementarán para

- Apoyar al que hacer administrativo y sociocultural de los trabajadores de oficina.
- Dinamizar acciones de servicio que promuevan la atención individual de usuarios en la oficina.
- Compartir actividades exitosas que resuelvan problemas y necesidades específicas de la población.
- Promover la unidad y apoyo mutuos en las comunidades con el fin de mejorar la calidad de vida.

Se propone la implementación de los Círculos de Calidad, como una herramienta eficaz de capacitación y actualización para los empleados de la Gobernación y como un medio de acción que permita la atención a problemas de servicio encontrados diariamente en las oficinas, logrando con ello, una comunicación mas estrecha y un intercambio de experiencias, para adquirir nuevas técnicas e ideas.

El proceso de aplicación de estos círculos involucra a todo el personal de las oficinas, formando grupos o círculos de 5 personas mínimo y 6 máximo, organizados por afinidad.

Las reuniones se llevarán a cabo cada mes en una de las oficinas del edificio Gobernación, por un lapso no mayor de 60 minutos, para iniciar, avaladas por el gobernador.

En dichas reuniones todos presentan los problemas de su respectiva sección, entre todos plantean soluciones a los mismos y se resuelven mediante un intercambio de ideas y selección de la mas efectiva que da origen a la prestación de un mejor servicio y por ende a la plena satisfacción de los usuarios.

Es importante que en cada una de las reuniones que se realicen, se cuente con el apoyo de un integrante del Consejo de Desarrollo o representante de organizaciones colaboradoras con el desarrollo de las comunidades. Tomando en cuenta que ellos como agentes de cambio comunitario, se constituyen en canalizadores de recursos para desarrollar programas que mejoren el desenvolvimiento de las actividades sociales y en éste caso específico para apoyar la capacitación por medio de los círculos de calidad y poner de manifiesto sus experiencias dentro del servicio de Atención a las Comunidades como un mensaje de respaldo a los integrantes de grupos.

Para cada reunión se elige a un coordinador de grupo distinto, el cual leerá la agenda y agregará los puntos sugeridos para la misma. Indicará la fecha y hora de la próxima reunión, la cual es determinada por el grupo, después de darle respuesta a las necesidades, interéses y problemas de los empleados, usuarios y la comunidad.

El Coordinador ( a ) que se elige en cada reunión de círculo debe:

- Mantener motivado al grupo
- Propiciar un clima de confianza y amistad
- Coordinar con los demás empleados los programas y planes de trabajo en los círculos.

- Coordinar las participaciones evitando imponer sus propios puntos de vista.
- Procurar que el ambiente de sesiones de trabajo sea dinámico y participativo
- Velar porque todos los miembros tengan las mismas oportunidades de participar
- Mantener informado al Gobernador de los resultados de los círculos
- Convocar a las sesiones de círculos

Mediante la implementación de ésta medida de acción, se permite el empleo de enfoques metodológicos activos y participativos, aumenta la eficiencia y la eficacia en los procesos administrativos mejorando la calidad de los servicios, motiva la aplicación de nuevas experiencias en la oficina, favorece la participación de los diferentes grupos sin distinción de elementos socioculturales, propicia la solidaridad y cooperación de los elementos de las oficinas de la Gobernación. Todo este proceso se fundamenta en la Aplicación de Técnicas de Círculos de Calidad que a continuación se mencionan:

- \* Información a través del estudio de módulos y experiencias compartidas.
- \* Deducir consecuencias de la información compartida.
- \* Ejercitar lo aprendido en cada círculo.
- \* Aplicar lo aprendido.

#### **4.1.2 Administración estratégica**

La administración estratégica es un proceso continuo. Comienza con la formulación de una estrategia, sigue con la implantación, luego pasa por una revisión y actualización a medida que cambian las condiciones internas y externas de las oficinas.

La formulación de la estrategia compete a la Unidad Técnica, los planes para efectuarla implican esfuerzos coordinados entre ella y las demás personas que laboran en la Gobernación.

Al administrar estratégicamente en las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, se pretende darle dirección a la aplicación de los recursos humanos y materiales con el fin de aumentar la posibilidad de lograr los objetivos seleccionados.

El proceso sugerido para aplicar administración estratégica incluye el "Método de Puntos Críticos", entre los cuales se han identificado los siguientes:

##### **4.1.2.1 Ambiente externo**

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades.

La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. ¿ Cómo se obtiene un conocimiento adecuado del ambiente socio-político ? , ¿ Cuáles tendencias y cambios económicos, tecnológicos y socio-políticos se deben tener en cuenta ? , ¿ Qué información se necesita ? , ¿ Cuáles son las fuentes de información dentro y fuera de la institución?, ¿ Cómo recabarla e interpretarla?

La alta dirección, en el caso de la Gobernación, la Unidad Técnica debe intervenir en éste punto crítico; determinar la información específica, elaborar un mecanismo que verifique la recopilación, el análisis y la presentación de esta información, de manera que pueda utilizarla.

#### **4.1.2.2 Ambiente Interno**

Debe examinarse y evaluarse el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en desarrollo y servicios. Otros factores internos importantes son evaluar los recursos, humanos y financieros, así como la imagen de la Gobernación, la estructura y el sistema de planeación y control y las relaciones con los usuarios.

Para que la administración estratégica sea eficaz debe ir más allá la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe estructurarse una organización apropiada, mediante un sistema eficaz de información para la administración, un sistema de elaboración de presupuestos para facilitar el logro de los objetivos de presupuestos y un sistema de recompensa que apoye la estrategia.

La planeación de las estrategias a emplear en las Oficinas en su organización total, será responsabilidad como ya se mencionó anteriormente de la Unidad Técnica de la Gobernación e incluirá la revisión del medio ambiente de la organización en busca de progreso en la presentación de servicios, económicos, tecnológicos que parezca probable afecten a la Gobernación.

#### 4.1.2.3 La búsqueda de los puntos críticos

Son muchas las fuentes de puntos críticos. Su identificación en relación con la estrategia específica requiere un mecanismo de sondeo mediante las siguientes preguntas:

- \* ¿Cuáles son los cambios que se sugieren en la estructura de la Gobernación?.
- \* ¿Qué cambios exige el proceso de planeación a corto y largo plazo?.
- \* ¿Qué importancia tiene la futura estrategia en relación con las capacidades actuales de la dirección?.
- \* ¿Cuáles con las capacidades y recursos que habrán de necesitarse?.
- \* ¿En qué forma deberá comunicarse la estrategia?.

- \* ¿Qué aspectos de nuestras capacidades, servicios y comunidades requieren un cambio en cuanto a su prioridad o importancia?
- \* ¿Cómo influirá esto en las actuales creencias política, procedimientos y sistemas?
- \* ¿Qué consecuencia habrán de traer cualquier amenaza externa nuestras debilidades internas que no están consideradas en la estrategia futura?
- \* ¿Cómo podemos analizar mejor el medio externo?

#### 4.1.2.4 Administración de los puntos críticos

El primer paso en la realización de la estrategia es la identificación sistemática de los puntos críticos; el segundo, asignarles prioridades para que la alta dirección ataque lo realmente significativo. A continuación deberá detallarse cada uno de ellos. Esto significa aclararlos de manera que no den lugar a malentendidos; luego, asignar responsabilidades para que no sean pasados por alto y finalmente, fijar un lapso (no mayor de dos meses), para que no se posterguen indefinidamente.

#### 4.1.3 Aplicación práctica y capacitación al personal

La Gobernación por medio del Gobernador, debe realizar el proceso de capacitación al personal para que pueda participar, acertadamente, en el proceso de "Organización Administrativa", siguiendo los pasos indicados a continuación:

- Convocar al personal de las oficinas a sesiones, para indicar detalladamente de los cambios que se realizarán con respecto de la actual organización administrativa.
- Explicar detalladamente, las atribuciones y funciones de cada empleado, para que todos tengan la capacidad de reconocer cuáles son las que le pertenecen y cuáles no.
- Distribuir copias de la Guía de Atribuciones y Funciones a todos y cada uno de los empleados para que éstos conozcan de su " Autoridad y Responsabilidad " Es importante que cada empleado tenga una copia completa del documento, para que conozcan las que le corresponden a su cargo y las de sus compañeros para poder diferenciarlas.
- Explicar detalladamente el ORGANIGRAMA aprobado por la Unidad Técnica de la Gobernación para que todos los empleados conozcan líneas de autoridad o bien saber quien es su subalterno inmediato y quién es su superior inmediato.
- Colocar un organigrama grande, en un punto visible, para evidenciar la organización administrativa.

- Proporcionar conferencias de temas importantes con aplicación especialmente en el trato a los usuarios, relaciones interpersonales, toma de decisiones, valores morales, etc.. Estas conferencias deberán ser impartidas por personas especializadas, contratadas o solicitar el apoyo a instituciones que brindan éste servicio gratuitamente y deben llevarse a cabo, por lo menos una vez cada mes durante la etapa de iniciación organizacional.
- El gobernador deberá implementar la introducción de computadoras a las oficinas, para mejorar la calidad de trabajo y proceder de acuerdo al avance de la tecnología.

Para ello se impartirán cursos de computación introductorios , contratando un especialista en el ramo o enviando a los empleados a una academia de cursos libres. Así mismo, se puede aprovechar los programas de capacitación que algunas firmas vendedoras de computadoras ofrecen en la adquisición de equipo de cómputo.

**Es necesario adquirir, como mínimo, cinco ( 05 ) computadoras, para lo cual el Gobernador y el Encargado de Presupuesto tendrán que coordinarse para la obtención de las mismas.**

#### **4.1.4 Plan de salarios e incentivos**

##### **4.1.4.1 Aplicación del plan de incentivos**

El plan se desarrollará proyectándose en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

- **Plan de incentivos a corto plazo:**

Consiste en establecer un aumento salarial al personal administrativo, proporcional al aumento en el desempeño de sus labores. Puesto que éste proyecto pretende brindar más y mejores servicios, entonces el salario debe ser proporcional, tomando en cuenta que los mismos captarán mayores ingresos provenientes de los usuarios, para la Gobernación. El aumento salarial proporcional, lo deberá analizar y aprobar el Consejo de la Gobernación de acuerdo al desempeño laboral de cada empleado, durante tres ( 3 ) meses, luego de de puesto en práctica el presente proyecto.

El aumento del desempeño laboral de cada empleado, se verificará por medio de “ Control y Seguimiento “ del siguiente capítulo.

- **Plan de incentivos a mediano plazo :**

Consiste en capacitar al personal, en diferentes áreas de la Administración Gubernamental, a través de un programa de capacitación promovido por la Unidad Técnica de la Gobernación, para aumentar la capacidad y aptitud de los empleados de las Oficinas, de tal forma que posteriormente puedan, optar a mejores cargos dentro de la misma administración.

Dicha capacitación debe realizarse durante seis ( 6 ) meses después de puesto en práctica el presente proyecto. Como mínimo se debe realizar una conferencia al mes que trate los temas de relaciones humanas, aspectos legales, comunicación, relajación, entre otros . Se ocupa un tiempo de dos ( 2 ) horas para cada conferencia que se impartirán por personas especializadas en cada tema y buscadas en universidades o instituciones ( INTECAP ), que desempeñan ésta clase de actividad específicamente.

- **Plan de incentivos a largo plazo:**

Este consiste en establecer, oficialmente, un programa de aumentos salariales, por cada período presupuestario, a efecto de motivar a los empleados de las oficinas de la Gobernación para desarrollar sus actividades en forma óptima y, así, obtener el aumento salarial anual, según el cargo correspondiente a cada uno.

Este plan se inicia doce ( 12 ) meses después de puesto en marcha el presente proyecto, tomando como base el anteproyecto del presupuesto asignado por parte del Ministerio de Gobernación para la Gobernación Departamental en estudio.

## **5. EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **5.1 Comparación de resultados con respecto a la administración actual**

La Unidad Técnica de la Gobernación debe analizar los resultados del proyecto de manera objetiva y tomando en cuenta todos los aspectos que involucra la aplicación del mismo como lo son: los económicos, técnicos, sociales, etc. para luego tener una comparación de acuerdo al historial de actividades realizadas durante la administración actual.

Para efectuar dicha comparación se deben tomar en cuenta los resultados tanto positivos como negativos, obtenidos en la administración actual y después de aplicada la propuesta.

La Unidad Técnica de la Gobernación será la encargada de llevar a cabo ésta comparación, utilizando el método de Punteos para cuantificar los resultados.

Este método consiste en calificar de uno a diez puntos, todas las actividades realizadas tanto en la administración actual como después de la organización y tendrán mayor puntaje las que sean realizadas a entera satisfacción de los usuarios. Al final se sumarán todos los punteos de cada fase por separado y se compararan los dos totales; si la suma total de las actividades realizadas después de aplicada la propuesta es mayor, significa que el proyecto está dando buenos resultados y está cumpliendo con su objetivo.

## 5.2 Elaboración de estadísticas

Para evaluar y verificar si la propuesta de la organización administrativa de las Oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa está funcionando, se hará uso de herramientas estadísticas en la medición de resultados.

Para mostrar los resultados de una manera fácil y con una interpretación accesible, es aconsejable utilizar gráficas estadísticas.

Por ejemplo para averiguar cuantos usuarios se atienden diariamente, que servicios son los mas requeridos, cuánto tiempo se tarda en darle solución a los problemas presentados, etc.; se comenzará por entrevistar a cada uno de los empleados de las oficinas de la Gobernación y a los demandantes de los servicios, para recopilar la información necesaria. Dicha entrevista se hará por escrito y los encargados de realizarla serán los miembros del Consejo de la Gobernación. Para entrevistar a los usuarios se buscará un día de bastante afluencia de los mismos a las oficinas, y a los empleados un día después de realizadas las anteriores.

Después de aplicar las reglas estadísticas respectivas, se procederá a graficar, en éste caso se hará una gráfica o Diagrama de barras, en donde cada rectángulo según su tamaño indicará como ha mejorado o no, cada una de las características en estudio.

Las representaciones gráficas se harán en hojas de papel milimetrado de preferencia con lapicero punto fino y el ancho de cada rectángulo estará a criterio de los que elaboran la gráfica, tratando de que sean uniformes y acorde a la longitud del eje "X" que indicará cualquiera de los atributos y el eje "Y" que indicará variables.

### 5.3 Actualización y modificación al modelo propuesto

El modelo de Organización Administrativa anteriormente planteado se debe realizar periódicamente para ver si las variables de entrada identificadas y sus interrelaciones continúan representando la realidad.

Para ello es importante señalar reuniones de trabajo posteriores a la implantación de los cambios, para medir y evaluar los progresos obtenidos, con las soluciones implantadas y proceder a ajustarlas sobre la marcha según sea necesario.

Dichas reuniones serán convocadas por el Gobernador Departamental en turno, cobrando vigencia el proyecto en cualquier período.

Tendrán que realizarse los datos estadísticos citados en los antecedentes generales, como, la demografía, situación económica, actividad comercial y de servicios, actividad industrial y artesanal del departamento de Santa Rosa, para que en base a éstos se hagan las modificaciones respectivas al modelo, y los servicios que las oficinas prestan sean más apegados a las necesidades reales que los pobladores demandan.

#### 5.4 Retroalimentación

La retroalimentación como parte del proceso de desarrollo organizacional implantado en las Oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, pretende analizar las dificultades, identificando causas fundamentales, y estudiando posibles soluciones a través de la técnica de retroalimentación por encuesta, la cual utilizará como herramienta el cuestionario que además de reunir datos se devolverá a los empleados de las oficinas con los resultados para que sirva de base para el cambio.

Los pasos a seguir son:

- a. Los miembros del Consejo de la Gobernación intervendrán en la planeación preliminar.
- b. Los datos se reunirán tomando en cuenta a todos los empleados de las oficinas.
- c. Los datos serán enviados al consejo de la Gobernación y luego a los empleados de las oficinas
- d. Cada uno de los miembros del Consejo presidirá una reunión con un grupo diferente de empleados, en la cual se explicarán los datos y :
  - Se pedirá a los empleados ayudar a interpretarlos
  - Se harán planes para realizar cambios constructivos
  - Se trazarán planes para introducir los datos en el siguiente nivel más bajo

- e. Casi todas las reuniones de retroalimentación incluyen a un consultor que sirve como apoyo para introducir el cambio.

## 5.5 Control y seguimiento

Puesto que la organización es una función constante, requiere una evaluación periódica, ya que a medida que las oficinas de la Gobernación aumenten o cambien las situaciones, debe asegurarse de que sea compatible con las necesidades operativas actuales.

Establecerse un control y seguimiento, por parte de la Unidad Técnica de la Gobernación de la aplicación correcta de la Guía de Atribuciones y Funciones reproducida, por medio de reportes diarios, semanales o mensuales o como lo considere pertinente la Unidad Técnica.

Se debe evaluar el desempeño de cada empleado, por medio de cuadros de Control, realizando una comparación con las actividades realizadas, las atribuciones y funciones respectivas a efecto de determinar su cumplimiento y, así, permitir que las mismas sean seguidas, estrictamente, por el personal.

De esta manera quedará, claramente, establecido el orden jerárquico; los niveles de autoridad y responsabilidad y cuáles son las actividades que debe realizar cada elemento.

Así mismo, se propone, aparte de observar las atribuciones y funciones por cada miembro de la Unidad Técnica de la Gobernación, tener un control y seguimiento a efecto de que el Proyecto de Organización se aplique eficientemente.

## CONCLUSIONES

1. La organización administrativa de las oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa optimizará los recursos con los que cuenta ya que el personal, prestará servicios a los usuarios de manera más eficiente y eficaz, después de cumplido el proceso de organización administrativa.
2. Los empleados de las oficinas de la Gobernación con la autoridad y responsabilidad delegada en este proceso, llenarán los requerimientos de trabajo que la población del departamento demanda, para llevar a cabo las actividades económicas, comerciales culturales y sociales, diariamente.
3. Los pobladores del departamento de Santa Rosa necesitan que la administración de Gobernación se rija , por elementos técnicos de organización, para de optimizar los recursos con que cuenta la misma.
4. Se hace necesaria la organización en la administración de oficinas de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, ya que optimiza la utilización de los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Además, se apega, a la definición de administración “ Conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican para combinar adecuadamente esfuerzos y recursos, a fin de alcanzar satisfactoriamente, las metas y objetivos propuestos “. (4).

5. Este proyecto en la vida profesional, puede colaborar en la solución de problemas reales de nuestra sociedad, ya que éstos son afrontados sin elementos técnicos, para encontrar una solución adecuada a los mismos.
  
6. La elaboración de este trabajo de tesis en Santa Rosa permitió detectar que las comunidades del interior del país necesitan de asesoría técnica profesional, ya que carecen de conocimientos necesarios para resolver sus problemas con menos esfuerzo y recursos.

## RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica a corto plazo, el proyecto de Organización Administrativa propuesto, para de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y económicos.
2. En el proceso de reorganización administrativa es importante la aplicación, control y seguimiento del Manual de Atribuciones y Funciones de los Empleados, de tal forma que puedan llevar a cabo sus actividades laborales en forma eficiente.
3. Que el Consejo de la Gobernación Departamental de Santa Rosa, de éste departamento de continuidad en la aplicación del proyecto por un mínimo de 3 meses, a efecto de poder observar los resultados por medio de los reportes de trabajo que forman parte del proceso de Organización Administrativa.
4. Que el Consejo de la Gobernación Departamental lleve a cabo el “ Plan de Incentivos “, para obtener el apoyo y colaboración de todo el personal de tal forma que se aplique correctamente la “ Organización Administrativa” que beneficiará, considerablemente, al desarrollo socio-económico y cultural del departamento.

5. Dotar del equipo de cómputo necesario a los empleados de las Oficinas de la Gobernación, ya que así el trabajo de cada uno de ellos, será mas eficiente y acorde a la tecnología actual, además motivará al personal para desarrollar sus actividades con mayor empeño.
  
6. Elaborar un perfil de puestos de trabajo de la Administración de la Gobernación, a efecto de establecer exactamente, cuáles son los requerimientos mínimos necesarios para optar a un puesto, en la administración gubernamental.

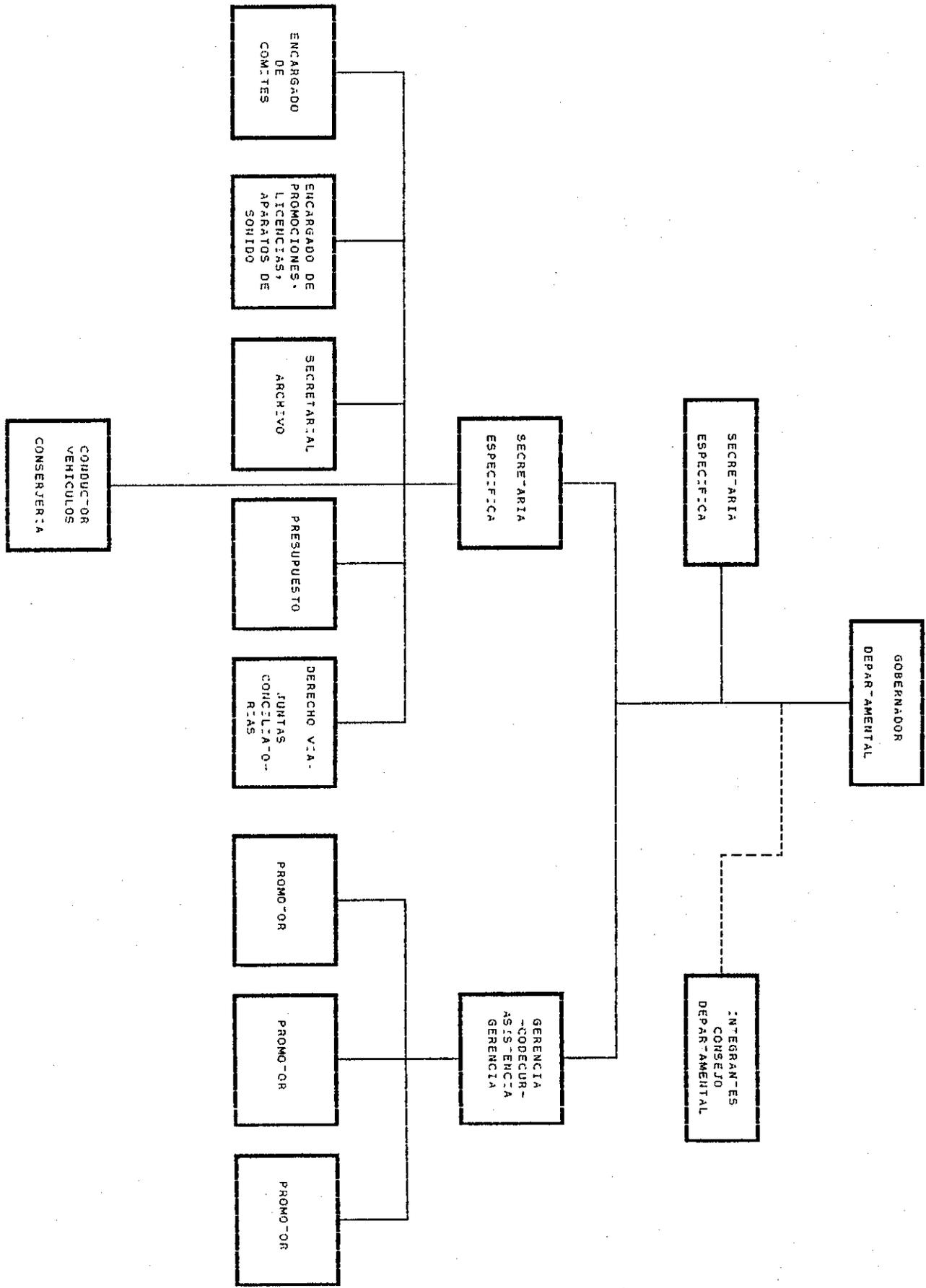
## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Corado, Guillermo. **Monografía del municipio de Cuilapa.** ( Cuilapa Santa Rosa. 1995. ). pp. 1-35.
2. Ministerio de Gobernación. **Manual de Organización de la Gobernación Departamental Guatemala.** (Segunda Edición, 1994.). pp. 1-70.
3. Sosa Mendoza, Flor de María. **Administración I Tomos I y II** ( Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas. 1996. ). pp. 16-48
4. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. **Administración : una perspectiva global.** ( Décima Edición, México D. F. Mc. Graw Hill. 1994. ). pp. 101-219.
5. **Consejo de Desarrollo Departamental.** ( Folleto de Caracterización Departamental de Santa Rosa. 1997. ). pp. 1-23.
6. **Diccionario Enciclopédico, Océano Uno** ( Madrid, España : Editorial Océano 1996 ). pp. 93-147.
7. Instituto Nacional de Administración Pública. **Programa de capacitación a nivel de oficina y operativo, derechos y deberes de los servidores del estado.** ( Guatemala 1995. ). pp. 1-56.
8. Levin, Richard I. **Estadística para administradores.** ( Segunda Edición. México D.F. : Editorial Prentice Hall. 1993. ). pp. 37-124
9. Robbins, P. Stephen. **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** ( Séptima Edición , Editorial Prentice Hall. 1995. ). pp. 231-423.
10. Kenneth, J. Albert. **Manual de Administración Estratégica.** ( Tercera Edición, México D.F. Mc Graw Hill. 1995. ). pp. 32-56.

11. Hampton, David R.. **Administración Contemporánea.** ( Décimo Segunda Edición , México D.F. McGraw Hill. 1995 ). pp. 45-176.
12. Steiner, Jorge A.. **Planeación Estratégica.** ( Décimo Sexta Reimpresión, México D.F. CECSA. 1993. ). pp. 16-27.
13. **Formulación y evaluación de proyectos de factibilidad técnico económico.** ( Guatemala. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Editorial INTECAP. 1994). pp. 1-94.
14. Tregoe B.B. ; Zimmerman J. W.. **Estrategia en empresas. Su naturaleza y aplicación .** ( Décima Edición, México, D.F. , Editorial Interamericana. 1994. ). pp. 115-229.

# ANEXOS

# ORGANIGRAMA ACTUAL



# ORGANIGRAMA PROPUESTO

