



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial

## **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**

**Juan Francisco Santos Figueroa**

Asesorado por la Inga. Norma Sarmiento Zeceña de Serrano

Guatemala, agosto de 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES  
ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JUAN FRANCISCO SANTOS FIGUEROA**

ASESORADO POR LA INGENIERA NORMA SARMIENTO ZECEÑA DE  
SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

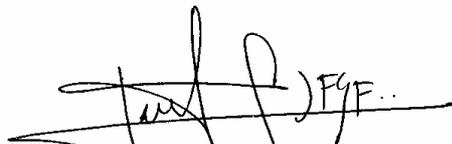
DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gomez Rivera
EXAMINADOR	Inga. Norma Sarmiento Zeceña de Serrano
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón De León
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**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 graduación titulado:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES  
ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 23 de marzo de 2004.



Juan Francisco Santos Figueroa

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIDAD DE EPS  
Tel. 24423509

REF.EPS.G.386.2006.  
Guatemala, 19 de julio de 2006.

Ing. Ángel Roberto Sic García  
Coordinador Unidad de Prácticas de  
Ingeniería y E.P.S.  
Facultad de Ingeniería, USAC  
Presente

Respetable ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), del estudiante universitario JUAN FRANCISCO SANTOS FIGUEROA, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN", el cual encuentro satisfactorio.

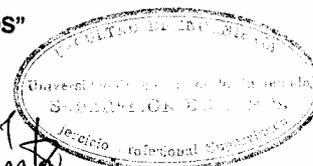
Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico a las municipalidades en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

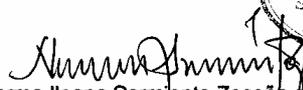
En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



  
MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano  
Asesora-supervisora de E.P.S.  
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA  
UNIDAD DE EPS  
Tel. 24423509

REF.EPS.C.365.2006  
Guatemala, 19 de julio de 2006.

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela  
de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, USAC  
Presente

Respetable ingeniero Gómez:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.); titulado: "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN". Este trabajo lo desarrolló el estudiante universitario JUAN FRANCISCO SANTOS FIGUEROA, quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Ingeniera Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación por parte de la asesora-supervisora, esta Coordinación también **aprueba** su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Ing. ÁNGEL ROBERTO SIC GARCÍA  
COORDINADOR DE E.P.S.



Adjunto informe final

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**, presentado por el estudiante universitario **Juan Francisco Santos Figueroa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, julio de 2006.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**, presentado por el estudiante universitario **Juan Francisco Santos Figueroa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
**Escuela Mecánica Industrial**

Guatemala, Agosto de 2006.



/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG. 295-2006.

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 Industrial, al trabajo de graduación titulado: **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN** presentado por el estudiante universitario **Juan Francisco Santos Figueroa**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, agosto 24 de 2,006

/demf

*Todo por ti, Querrelengia Mía*  
Dr. Carlos Martínez Durán  
2006: Centenario de su Nacimiento

## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>DIOS</b>	Por sobre todas las cosas permitirme llegar a este sueño.
<b>MIS PADRES</b>	Por su amor ofrecido hacia mí y porque este logro es fruto de su esfuerzo.
<b>MIS HERMANOS</b>	Por su amor y apoyo incondicional.
<b>MIS SOBRINOS</b>	Por permitirme darles amor.
<b>MIS ABUELOS</b>	Por su cariño incondicional.
<b>USTED</b>	Especialmente.

## **AGRADECIMIENTO A:**

<b>DIOS</b>	Por lo que tengo y lo que soy viene de Él.
<b>MIS PADRES</b>	Juan Santos y Dina Susana Figueroa, por todo lo bueno que ellos significan en mi vida, por estar siempre a mi lado y mantener siempre la fe en mí. Gracias, esta carrera la ganamos juntos.
<b>MIS HERMANOS</b>	Osman, Noheli y Oneyda, por su cariño, por ser mis mejores amigos y por estar siempre a mi lado.
<b>MIS ABUELOS</b>	Francisco (†), Sofía (†), Timoteo (†), Exequina, por ser para mí los que guiaron parte de mi vida y me cuidaron como un hijo más.
<b>FAMILIARES</b>	Con cariño sincero
<b>COMPAÑEROS Y AMIGOS</b>	Por los incontables desvelos, preocupaciones y trabajos que tuvimos durante la carrera y fuera de ella, por poder decir hoy que salimos adelante, un paso más.

**MI ASESORA**

Inga. Norma Sarmiento, por ser la guía en mi camino al final de los pasos, mil gracias.

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera universitaria y ser parte de esta.

**UNIVERSIDAD DE SAN  
CARLOS DE GUATEMALA**

Por haberme brindado la oportunidad de estudiar una carrera universitaria .



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	VII
<b>GLOSARIO</b>	XI
<b>RESUMEN</b>	XIII
<b>OBJETIVOS</b>	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XVII
<b>1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN</b>	<b>1</b>
1.1. Definición de la Municipalidad de Patzún	1
1.2. Ubicación de la institución	2
1.3. Marco legal	3
1.4. Visión	5
1.5. Misión	6
1.6. Objetivos	6
1.7. Políticas generales	7
1.8. Descripción de la estructura organizacional	7
1.9. Servicios básicos prestados por la institución	12
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1. Manuales Administrativos	17
2.1.1. Definición y objetivos	17
2.1.2. Tipos de manuales	19
2.1.3. Ventajas y desventajas	20
2.2. Manual de puestos y funciones	21
2.2.1. Definición y objetivos	21
2.2.2. Ventajas y desventajas	23

2.3. Manual de Salarios	24
2.3.1. Definición y objetivos	24
2.3.2. Ventajas y desventajas	25
2.4. Manual de procedimientos	26
2.4.1. Definición y objetivos	26
2.4.2. Ventajas y desventajas	27
2.5. Evaluación del desempeño	28
2.5.1. Definición	29
2.6. Condiciones de trabajo	30
2.6.1. Definición y objetivos	30
2.6.2. Ventajas y desventajas	31
2.7. Plan de motivación y capacitación del personal administrativo	32
2.7.1. Definición y objetivos	33
2.7.2. Ventajas y desventajas	34
2.8. Conservación del medio ambiente	35
2.8.1. Manejo de desechos sólidos	36
<b>3. DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL</b>	
<b>DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN</b>	41
3.1. Diagnóstico Institucional	41
3.1.1. Análisis FODA institucional	41
3.1.2. Análisis de áreas administrativas	42
3.1.2.1. Alcaldía Municipal	42
3.1.2.2. Secretaría Municipal	44
3.1.2.3. Registro Civil	45
3.1.2.4. Tesorería Municipal	46
3.1.2.5. Departamento de Agua	47
3.1.2.6. Oficina Municipal de Planificación	48
3.1.2.7. Comisaría Municipal	50

3.2. Análisis de puestos y funciones actuales	51
3.2.1. Alcaldía Municipal	52
3.2.2. Secretaría Municipal	53
3.2.3. Registro Civil	54
3.2.4. Tesorería Municipal	55
3.2.5. Departamento de Agua	56
3.2.6. Oficina Municipal de Planificación	57
3.2.7. Comisaría Municipal	58
3.3. Análisis de salarios	59
3.3.1. Escala salarial	80
3.4. Análisis de procedimientos	83
3.4.1. Alcaldía Municipal	83
3.4.2. Secretaría Municipal	85
3.4.3. Registro Civil	87
3.4.4. Tesorería Municipal	89
3.4.5. Departamento de Agua	91
3.4.6. Oficina Municipal de Planificación	93
3.4.7. Comisaría Municipal	95
3.5. Análisis de la evaluación del desempeño	96
3.6. Análisis de las condiciones ambientales de trabajo	97
3.6.1. Iluminación	97
3.6.2. Ventilación	105
3.6.3. Condiciones de mobiliario y equipo	105
3.6.4. Infraestructura	106
3.7. Análisis de la motivación y capacitación al personal administrativo	106
3.8. Análisis del casco urbano de Patzún sobre la problemática de basureros clandestinos.	106
3.8.1. Impacto sobre el medio ambiente	107

<b>4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN</b>	<b>111</b>
4.1. Manual de puestos y funciones	111
4.1.1. Instrucción para el manejo del manual	112
4.1.2. Elementos de los puestos	113
4.1.3. Descripción de puestos y funciones	114
4.1.3.1. Alcaldía Municipal	115
4.1.3.2. Secretaria Municipal	116
4.1.3.3. Registro Civil	118
4.1.3.4. Tesorería Municipal	120
4.1.3.5. Departamento de Agua	123
4.1.3.6. Oficina Municipal de Planificación	125
4.1.3.7. Comisaría Municipal	126
4.2. Manual de Salarios	129
4.2.1. Instrucción para el manejo del manual	129
4.2.2. Diseño de la estructura de salarios	130
4.2.3. Propuesta salarial	130
4.2.4. Evaluación del desempeño	135
4.3. Manual de procedimientos	140
4.3.1. Instrucciones y lineamientos para el manejo del manual	140
4.3.2. Elementos de los procedimientos y flujogramas	141
4.3.3. Procedimientos	143
4.3.3.1. Alcaldía Municipal	143
4.3.3.1.1. Descripción del proceso de alquiler del salón municipal	143
4.3.3.1.2. Descripción del proceso de traslado de leña	147
4.3.3.2. Secretaria Municipal	150
4.3.3.2.1. Descripción del proceso de autorización de libros municipales	150

4.3.3.2.2. Descripción del proceso de registro de conducción de semovientes	152
4.3.3.2.3. Descripción del proceso de certificaciones varias	154
4.3.3.2.4. Descripción del proceso de licencia de construcción	157
4.3.3.3. Registro Civil	159
4.3.3.3.1. Descripción del proceso de primera Cédula de Vecindad	159
4.3.3.3.2. Reposición de Cédula de vecindad	162
4.3.3.3.3. Inscripción de nacimientos	165
4.3.3.3.4. Descripción del proceso de extensión de Certificados	168
4.3.3.4. Tesorería Municipal	171
4.3.3.4.1. Descripción del proceso de tarjeta de registro comercial municipal	171
4.3.3.4.2. Descripción del proceso de solicitud de nomenclatura de casa de habitación	173
4.3.3.4.3. Descripción del proceso de desmembraciones	176
4.3.3.4.4. Descripción del proceso de arrendamientos, locales y lugares comerciales	179
4.3.3.5. Departamento de Agua	182
4.3.3.5.1. Descripción del proceso de reposición de títulos de agua	182
4.3.3.5.2. Descripción del proceso de traslado de títulos de agua	185
4.3.3.5.3. Descripción del proceso de autorización de acometidas domiciliarias	187
4.3.3.5.4. Descripción del proceso de reconexión de agua potable.	190

4.3.3.6. Oficina Municipal de Planificación	193
4.3.3.6.1. Descripción del proceso de desarrollo de un proyecto municipal.	193
4.3.3.7. Comisaría Municipal	196
4.3.3.7.1. Descripción del proceso de citaciones de vecinos por parte del Concejo Municipal.	196
4.3.4. Sugerencias propuestas para mejorar los diferentes procedimientos	198
4.4. Propuestas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo	201
4.4.1. Iluminación	201
4.4.2. Ventilación	202
4.5. Plan de motivación y capacitación	202
4.5.1. Ejecución del plan	203
4.6. Costos de implementación	204
<b>5. PLAN DE CONTROL DE BASUREROS CLANDESTINOS DEL CASCO URBANO DE PATZÚN.</b>	205
5.1. Justificación del proyecto	205
5.2. Planteamiento del manejo de los basureros clandestinos	206
5.3. Programa de control de los basureros clandestinos y educación de la comunidad.	208
5.4. Marco legal	212
5.5. Costos	213
<b>CONCLUSIONES</b>	215
<b>RECOMENDACIONES</b>	217
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	223
<b>ANEXOS</b>	225

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Organigrama de la municipalidad de Patzún	8
2. Tendencia salarial de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango	76
3. Recta salarial de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango derivada de la ecuación $Y = - 658.7643 + 4.7006819X$	79
4. Gráfico de comparación de salario actual contra propuesta Salarial	82
5. Descripción del proceso de alquiler del salón municipal	84
6. Descripción del proceso de autorización de libros municipales	86
7. Descripción del proceso de primera Cédula de Vecindad	88
8. Descripción del proceso de arrendamientos, locales y lugares comerciales	90
9. Descripción del proceso de reposición de títulos de agua	91
10. Descripción del proceso de desarrollo de un proyecto	93
11. Descripción del proceso de citación de vecinos por parte de la Corporación Municipal	96
12. Diagrama de bloques para el seguimiento del cálculo de alumbrado de interiores	98
13. Dimensiones del local y altura del plano de trabajo	99
14. Características generales (Secretaría)	101
15. Mapa del casco urbano del municipio de Patzún, Chimaltenango localizando los basureros clandestinos existentes	110
16. Descripción de los puestos dentro de la Alcaldía Municipal	115

17. Descripción de los puestos dentro de Secretaría Municipal	116
18. Descripción de los puestos dentro de Registro Civil	118
19. Descripción de los puestos dentro de Tesorería Municipal	120
20. Descripción de los puestos dentro del Departamento de Agua	123
21. Descripción de los puestos dentro de la Oficina Municipal de Planificación	125
22. Descripción de los puestos dentro de Comisaría Municipal	126
23. Evaluación de actividades y responsabilidades específicas	136
24. Flujograma del alquiler del salón municipal	145
25. Flujograma del traslado de leña	148
26. Flujograma de la autorización de libros municipales	151
27. Flujograma del registro de conducción de semovientes	153
28. Flujograma de certificaciones varias	155
29. Flujograma de licencias de construcción	158
30. Flujograma de primera Cédula de Vecindad	160
31. Flujograma de reposición de cédula	162
32. Flujograma de inscripción de nacimientos	166
33. Flujograma de extensión de certificados	169
34. Flujograma de la tarjeta de registro comercial municipal	172
35. Flujograma de nomenclatura de casa de habitación	174
36. Flujograma de desmembraciones	177
37. Flujograma de arrendamiento de puestos, locales y lugares comerciales	180
38. Flujograma de reposición de títulos de agua	183
39. Flujograma de traslado de título de agua	186
40. Flujograma de autorización de acometidas domiciliarias	188
41. Flujograma de reconexión de agua potable	191
42. Flujograma del desarrollo de un proyecto	194

43. Flujograma de citaciones de vecinos por parte de la Corporación Municipal	197
44. Tabla de clasificación de puestos	239

## TABLAS

I	Elementos de la administración	17
II	Clasificación de los manuales administrativos	19
III	Análisis FODA, Alcaldía Municipal	42
IV	Análisis FODA, Secretaría Municipal	44
V	Análisis FODA, Registro Civil	45
VI	Análisis FODA, Tesorería Municipal	46
VII	Análisis FODA, Departamento de Agua	47
VIII	Análisis FODA, Oficina Municipal de Planificación	48
IX	Análisis FODA, Comisaría Municipal	50
X	Pagos promedio por horas	60
XI	Clasificación y factores específicos con porcentajes asignados	64
XII	Requisitos intelectuales – habilidades educación	64
XIII	Requisitos de responsabilidad económica, material y/o equipo, productos	66
XIV	Condiciones de trabajo	67
XV	Esfuerzo	68
XVI	Presentación general del sistema de puntos (sistema con 1000 puntos)	69
XVII	Valoración de los factores de la Recepcionista	70
XVIII	Valoración de factores en los puestos de la Municipalidad de Patzún	71
XIX	Categorización de los puestos	73

XX	Puntos acumulados por puesto ante salario actual Municipalidad de Patzún	75
XXI	Cálculos por sustituir en fórmulas de regresión sobre el sueldo de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango	77
XXII	Resultado obtenido de la gráfica versus puntos	78
XXIII	Rangos o amplitudes de salarios para la Municipalidad de Patzún	80
XXIV	Cálculos acumulados por puesto contra el salario actual de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango	81
XXV	Alturas sugeridas para la instalación de luminarias en las áreas de trabajo	99
XXVI	Factores de reflexión de pisos, paredes y techo	100
XXVII	Factores de peso	103
XXVIII	Valores mínimos de iluminación artificial regulados por O.G.S.H.T. de 9 de marzo de 1.971	104
XXIX	Factores del ajuste salarial	133
XXX	Simbología de los flujogramas	142
XXXI	Recursos del material y equipo	204

## **GLOSARIO**

<b>Administración</b>	Proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización utilizando todos los demás recursos para alcanzar las metas declaradas.
<b>Análisis de puestos</b>	Técnica que consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de normas de lógica y gramática.
<b>Cultura organizacional</b>	Conjunto de valores y actitudes que poseen en común todas las personas que conforman una organización.
<b>Departamento</b>	Área, división o rama de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad, respecto al desempeño de actividades y resultados específicos.
<b>Diagnóstico</b>	Conjunto de signos que sirven para fijar el carácter peculiar de un desequilibrio en una institución o empresa, dictamen final sobre la salud de la misma.
<b>Flujograma</b>	Herramientas que facilitan y complementan la comprensión de los procedimientos descritos en el manual, ya que son representaciones gráficas.

<b>Jerarquía</b>	Relación de subordinación que existe entre las personas que trabajan en una organización.
<b>Manuales administrativos</b>	Información sistemática que indica las actividades que van a ser cumplidas por los miembros de una organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea conjunta o separadamente.
<b>Organigrama</b>	Gráfico que muestra la estructura de una organización social, que representa a la vez los diversos elementos de un grupo y sus relaciones respectivas.
<b>Política</b>	Conjunto de orientaciones y decisiones estratégicas que se establecen como punto de partida para el proceso de planeación. Es el marco dentro del cual se puede tomar decisiones o adoptar estrategias.
<b>Procedimientos</b>	Serie de actividades encadenadas que deberán realizarse de acuerdo con una secuencia cronológica.
<b>Proceso</b>	Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o de una técnica. El proceso de planificación está constituido por las etapas de diagnóstico, formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación.

## **RESUMEN**

La Municipalidad de Patzún se encuentra ubicada en el altiplano centro occidental del país en el núcleo de la religión Kakchiquel del departamento de Chimaltenango. Su actividad principal administrar los recursos del municipio distribuyéndolos en diferentes áreas como: educación, salud, proyectos de desarrollo de proyectos, infraestructuras, mejoramiento, entre otros así también administrar los arbitrios municipales, como lo es el boleto de ornato, pago de servicios, recolección de basura, derecho de paso a las empresas de transportes, pago de locales del mercado central, etc.

Para poder conocer las diferentes fluctuaciones que presentaba el sistema municipal fue necesario realizar un diagnóstico administrativo, permitiendo además conocer las actividades internas y externas, así como de permitimos clasificar las diferentes necesidades encontradas y a través de ellas desarrollar propuestas de proyectos que ofrecerían solventar dichas necesidades para la municipalidad.

Una vez analizada la información y juntamente con la Corporación Municipal y saber qué proyecto poner en marcha, la siguiente etapa correspondió al diseño e implementación de los manuales administrativos: puestos y funciones, de procedimientos, salarios, con el fin de de estandarizar los procesos administrativos.

Como resultado, quedó implementada la propuesta con la publicación de los manuales administrativos.

La municipalidad cuenta hoy con más herramientas administrativas que le permiten la realización de sus tareas de una forma más eficiente y así alcanzar a corto plazo los objetivos y metas planteadas.

## OBJETIVOS

- **General**

Diseñar manuales administrativos que proporcionen a la municipalidad herramientas que ayuden al desarrollo de sus actividades, orientándola a un mejor desempeño y alcance de resultados en menor tiempo.

- **Específicos**

1. Diseñar tres manuales administrativos que sirvan de guía de ejecución para las altas autoridades.
2. Establecer por escrito, manual de descripción de puestos y funciones, manual de procedimientos y manual de salarios que orienten al trabajador para un mejor desarrollo y desenvolvimiento en los procesos y actividades realizadas dentro de la institución.
3. Realizar y establecer en forma escrita una herramienta administrativa que le permita a la municipalidad evaluar al personal juntamente con las políticas salariales, proporcionar reconocimientos, promociones, y ajustes salariales entre otros.

4. Plantear mejoras en las condiciones ambientales de las diferentes áreas de trabajo, que al llevarlas a su realización repercutan en aumento de la productividad de los trabajadores, así como de poder también fortalecer la lealtad hacia la municipalidad y su Corporación.
  
5. Diseño de una propuesta de solución para la problemática ambiental sufrida por el casco urbano de Patzún referente a la formación de basureros clandestinos.

## **INTRODUCCIÓN**

Como uno de los recursos más importantes de toda empresa se encuentra el recurso humano, éste genera uno de los mayores costos de operación, los conflictos y retrasos de la empresa, así también representa la hoja de presentación y si éste es bien administrado se podrá llegar sin problema a las metas y objetivos planteados por la institución.

Existen diferentes herramientas con las cuales se puede llegar a aumentar la productividad del recurso humano, uno de ellos son los manuales administrativos, que se convierten en elementos decisivos en la estructura organizacional de la empresa.

Los manuales son documentos que contienen la información en forma ordenada y sistemática, instrucciones sobre la organización, políticas, procedimientos de una empresa, los cuales se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo; son una herramienta para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de una empresa.

El presente trabajo contiene cinco capítulos que sintetizan el estudio realizado dentro de la municipalidad que contiene los planteamientos estratégicos, de los cuales se desprenden las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado dentro de la municipalidad.

En el primer capítulo, se dan a conocer las generalidades de la municipalidad presentando una definición, reseña histórica, marco legal, visión, misión, objetivos, políticas, descripción de la estructura organizacional, y principales actividades a las que se dedica.

En el capítulo dos se presentan los fundamentos teóricos de importancia para la realización del presente trabajo de graduación.

El capítulo tres está integrado por el diagnóstico actual de la administración de la municipalidad.

En el capítulo cuatro se desarrolla las propuestas, es aquí donde se desarrolla los diferentes manuales administrativos creados para la municipalidad, dichos manuales están conformados por el manual de puestos y funciones, manual de salarios y de procedimientos, también se plantea las mejoras a las condiciones ambientales, el plan de motivación y capacitación y los costos de su implementación.

Por último, en el capítulo cinco se describe la propuesta de eliminación de los basureros clandestinos presentando también un plan de control, a través de diferentes instituciones ambientales que pueden apoyar a la municipalidad.

## **1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**

Con la finalidad de conocer las actividades de la Municipalidad de Patzún en este capítulo se detallan algunos de los aspectos más sobresalientes ocurridos desde la fundación de la municipalidad, tales como su definición, reseña histórica, marco legal, visión, misión, objetivos, estructura organizacional y actividades que se dedica.

### **5.6. Definición de la Municipalidad de Patzún**

La Municipalidad de Patzún es una institución pública no lucrativa, esencialmente apolítica, con personalidad jurídica y patrimonio propio, integrada por un Concejo Municipal, electo en Votaciones Populares, y trabajadores contratados, así mismo se encuentran integrados a la municipalidad los Concejos de Desarrollo, Alcaldes Comunitarios, COCODES, COMUDES, representantes de los diferentes sectores públicos y privados, todos con el único fin de poder realizar una administración adecuada de los recursos del municipio.

Patzún fue fundado antes de la Conquista, aproximadamente en el siglo XII. Al venir los españoles, este ya formaba parte del territorio Cachiquel y del reino de los Iximché.

La palabra Patzún tiene dos significados: el primero, refiere que proviene de las voces cachiqueles *Pa* y *Tzun* que unidas significan *En el lugar de cueros* esto, debido que según la creencia, su nombre proviene del trueque de un terreno del municipio de Tecpán Guatemala Chimaltenango por una campana; el tamaño del terreno fue de un cuero de res extendido.

El otro expresa que el nombre de Patzún podría provenir del cachiquel *Pa* (locativo) y *Son* (corruptela de sun) especie de Girasol silvestre que todavía se da en esta zona, lo que traducido podría significar *Lugar de los girasoles silvestres*.

Su feria titular se celebra el 20 de mayo dedicada a San Bernardino de la Sierra, cuya imagen, se cree, que fue traída por frailes franciscanos aproximadamente en 1540; a ellos, también, se debe la construcción de la iglesia parroquial. En lo que respecta al clima se marcan perfectamente dos estaciones: invierno y verano. Su temperatura máxima es de 30 grados centígrados y la mínima de 16. Considerándose la existencia del inmueble municipal desde inicios de la historia de Patzún.

### **5.7. Ubicación de la institución**

El municipio de Patzún, Chimaltenango está ubicado en el altiplano centro occidental de la República de Guatemala en el departamento de Chimaltenango, en el centro del municipio está el palacio municipal.

Tiene una extensión territorial de 124 kilómetros cuadrados, una altura de 2 mil 335 metros sobre el nivel del mar y se sitúa a una longitud de 91 grados. Limitada al norte con Tecpán Guatemala, al Este con Santa Cruz Balanyá y Patzicía, al Sur con San Miguel Pochuta y Acatenango, y al Oeste con San Antonio Palopó y San Lucas Tolimán, Sololá.

Posee una categoría de Villa, dividida en cuatro cantones: Norte, Sur, Oriente y Occidente. Tiene 4 colonias, 17 aldeas, 31 caseríos, 14 fincas y 4 pajares.

Hasta el año 2001, su población era de 48 mil habitantes, de los cuales 27 mil viven en el casco urbano. De este total el 61% estudia en los diferentes niveles educativos.

### **5.8. Marco legal**

El funcionamiento de la Municipalidad de Patzún se rige por los instrumentos legales que regulan sus actividades. La Constitución Política de la República de Guatemala en sus dos primeros artículos establece que es deber del Estado garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona, siendo el fin supremo la realización del bien común. En el artículo 134 la Constitución Política, indica que el municipio actúa por delegación del Estado, imponiéndole (al municipio) como obligación constitucional, entre otras, la de coordinar su política con la Política General del Estado y, mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado.

Por otro lado, la Ley que regula el ámbito municipal en Guatemala es el Código Municipal. Establece que los fines del municipio: el de cumplir y velar por que se cumplan los fines y deberes del Estado, impulsando por ello el desarrollo integral del municipio.

Debe de tomarse en cuenta que uno de los fines generales del municipio es cumplir y velar por que se cumplan los fines y deberes del Estado. (Artículos 1, 2, 118, y 119 de la Constitución Política de la República de Guatemala; y literal a) del artículo 7 del Código Municipal).

Así también los Acuerdos de Paz, el Decreto número 12-2002 del Congreso de la República (Código Municipal), Diario Oficial del 13 de mayo de 2,002 que entro en vigencia a partir del 1 de julio de 2,002, sustituyendo el Decreto número 58-88 del Congreso de la República.

Otras Leyes que intervienen en el actual régimen municipal se encuentran Ley de Concejos de Desarrollo Urbano Rural, Decreto número 11-2002; Ley de Descentralización, Decreto número 14-2002, del Congreso de la República; Congreso de la República, Decreto número 6-91 del Código Tributario; Congreso de la República, Decreto número 57-92, Ley de Contrataciones del Estado; Decreto de Ley número 106, Código Civil.

Mediante la descentralización de las municipalidades, se encuentra también influenciada por el IUSI fundamentada en el Decreto número 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles que complementa lo establecido en la Constitución Política de la República, Acuerdos de Paz, Código Tributario (Decreto Número 6-91) y Código Municipal, ambos del Congreso de la República.

También con la reciente formación de la Oficina de Planificación Municipal (OPM) o como se le suele llamar Unidad Técnica de Planificación (UTM), se establece los siguientes marcos legales de referencia para el funcionamiento municipal: Congreso de la República, Ley Preliminar de Regionalización.

En lo referente a la gestión ambiental de la municipalidad a través de la ayuda brindada por las instituciones como lo es MARN y MAGA que establecen a través de sus leyes específicas la formación de la Oficina de Gestión Ambiental Municipal.

Las anteriores leyes mencionadas son las encargadas de regir las acciones municipales y su funcionamiento en el manejo de los recursos propios de municipio.

### **5.9. Visión<sup>1</sup>**

“Ser una municipalidad aplicada en cuanto al manejo y control de sus recursos, por medio de su presupuesto de sus Ingresos y Egresos a corto plazo período fiscal 2,004, y programación a largo plazo Administración 2,004 – 2,008, de tal manera que se maximice todos los recursos al alcance y minimizar los costos, sin dejar la calidad en la prestación de servicios.”

---

<sup>1</sup> Planificación presentada por el Concejo Municipal electo durante el periodo 2004-2007 pagina 2 del documento.

## **5.10. Misión<sup>2</sup>**

### **“a. Ingresos**

Para la obtención de logros en el Ejercicio 2,004 se efectúa análisis de comportamiento de ingresos por un período de tres años atrás para establecer el método a utilizarse en la programación de los Ingresos para el presente ejercicio.

### **b. Egresos**

Se programan los Egresos basándose en la ejecución presupuestaria inmediata anterior y las necesidades actuales de la población, para poder brindar una mejor calidad de vida a los habitantes, utilizando: material, red programática, fuentes de financiamiento y presupuesto por categorías”

## **5.11. Objetivos<sup>3</sup>**

- “Velar por el buen funcionamiento en el manejo del presupuesto general de Ingresos y Egresos por el presente período.
- Establecer las necesidades de municipio, priorizarlas en función de las políticas del Gobierno Local.

---

<sup>2</sup> Planificación presentada por el Concejo Municipal electo durante el periodo 2004-2007 pagina 3 del documento.

<sup>3</sup> Planificación presentada por el Concejo Municipal electo durante el periodo 2004-2007 pagina 4 del documento.

- Planificar y programar los recursos humanos, físicos y financieros, para alcanzar nuestras metas.
- Identificar con claridad y transparencia de los bienes y servicios que se adquieren, transferencias que se realizan y las aplicaciones financieras.
- Tener el control interno y externo en el gasto por cada fuente de financiamiento.”

#### **5.12. Políticas generales<sup>4</sup>**

- “Invertir en programas de proyectos de educación, salud preventiva, obras de infraestructura y servicios públicos, que mejoren la calidad de vida de los habitantes.
- Ampliación del sistema de agua potable para lograr una mejor calidad del servicio, en coordinación con las distintas instituciones.”

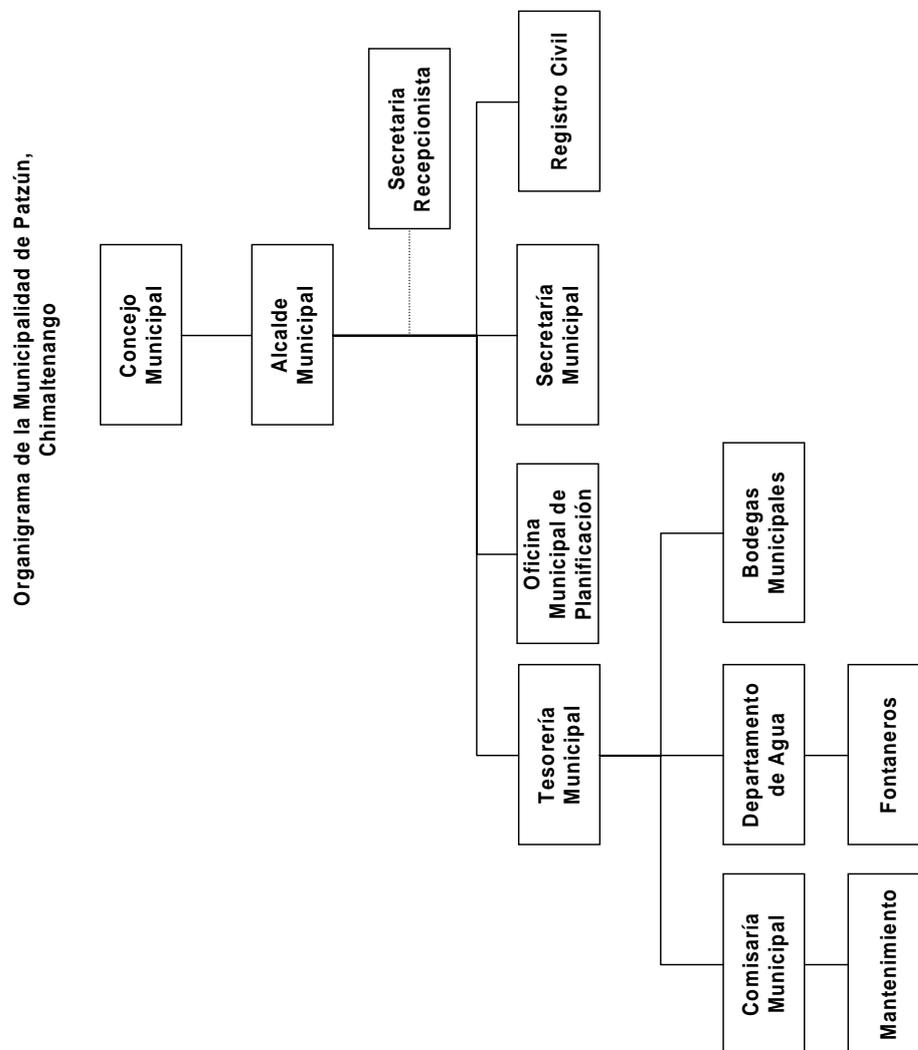
#### **5.13. Descripción de la estructura organizacional**

La Municipalidad de Patzún actualmente está organizada como se muestra en el siguiente organigrama figura 1, en donde se puede visualizar los títulos los departamentos que están establecidos y la cadena de mando.

---

<sup>4</sup> Planificación presentada por el Concejo Municipal electo durante el periodo 2004-2007 pagina 5 del documento.

**Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Patzún**



**Fuente:** Juan Francisco Santos, diseño propio.

A continuación una breve descripción de los órganos que integran esta municipalidad.

### **a. Concejo Municipal**

El Concejo Municipal es el órgano superior de la municipalidad y se integra por la reunión de la planilla electa por el pueblo en votación popular para un periodo de 4 años, los miembros se reúnen en sesiones ordinarias y extraordinarias. Todas las sesiones del Concejo serán presididas por el presidente de la junta, el Alcalde Municipal o a quien le corresponda según el caso.

### **b. Alcaldía Municipal**

Presidida por el Alcalde Municipal, es la encargada de otorgar el apoyo administrativo a las diferentes áreas de la municipalidad, diseñar e implementar los sistemas y procesos administrativos que permitan mejorar la calidad de los servicios municipales. Además de las que le otorgan las demás leyes y reglamentos. El alcalde es el encargado de la administración de la municipalidad y después del Concejo es el que posee la autoridad, tiene a su cargo la dirección de la institución, así como la presidencia del Concejo Municipal, se encarga de la delegación de las tareas y verificación de las obras realizadas durante su administración. Vela por el bienestar de la comunidad y de sus intereses así como de poder hacer productiva la municipalidad, se rige bajo estatutos de Ley y del Código Municipal vigente, integra también la Asociación de Alcaldes Municipales (ANAMA), preside las reuniones con los Concejos de Desarrollo, es el encargado de conseguir las fuentes de financiamiento para la realización de los proyectos.

### **c. Tesorería**

Este departamento se encarga de la administración financiera de la municipalidad, se hacen efectivos los pagos a los trabajadores en los diferentes renglones que hallan sido contratados, cobros a los vecinos por las diferentes actividades relacionadas con los pagos de arbitrios municipales, pagos de los gastos incurridos en las operaciones municipales. Así como los costos por la realización de proyectos, manejo de los inventarios, bodegas municipales, etc.

Tiene bajo su administración el mando del Departamento de Agua, se encarga también del mantenimiento delegado a través del Departamento de Comisaría. Además tiene bajo su control el personal de campo subcontratado para la realización de los proyectos, gestionado a través del encargado de obras, mantiene un control del material utilizado y más.

### **d. Secretaría Municipal**

Es la encargada de mantener una interacción con los vecinos y personas en general, a través de la solución de problemas referente a documentación, ya sea elaboración o reposición de cualquier tipo de documentos municipales como: cédulas, certificaciones, citaciones y cartas de recomendación, cartas de representación entre otros. También se maneja lo concernientes a solicitudes efectuadas por la institución a los entes públicos y privados.

#### **e. Registro Civil**

Es la dependencia encargada de registrar el crecimiento urbano municipal y tendrá como funciones además de las que les otorgan las demás leyes y reglamentos: el control de la población dentro del límite del municipio, entre los cuales se encuentran: Registro de nacimientos, defunciones, casamientos, etc. A través del manejo de políticas administrativas urbanas planifica estrategias a tomar, medidas de prevención juntamente con los centros de salud públicos y privados, bomberos, grupos de apoyo y demás para el beneficio de la población.

#### **f. Comisaría Municipal**

Dependencia encargada de vigilar que se mantenga el orden público dentro del municipio apoyado por las diferentes instituciones de seguridad residentes en el área municipal de Patzún, controla también el flujo vehicular del casco urbano, realiza los cobros de arbitrios por concepto de derecho de paso, vigilancia de las instalaciones y sus alrededores, seguridad de las bodegas municipales, así como de sus arcas, resguardo del personal y mediador con la población en general.

Aquí también se tiene la responsabilidad de la organización de las actividades de fiestas en lo que a seguridad se refiere, la responsabilidad del Cementerio General y de la limpieza de las instalaciones.

#### **g. Unidad Técnica de Planificación (UTM)**

Dependencia encargada de planear, diseñar, presupuestar, contratar, ejecutar y controlar las obras públicas realizadas, considerándose como obras públicas todas aquéllas que se realicen en beneficio de la comunidad, y que impliquen obras materiales dentro del área municipal, ya sean promovidas por la Administración Municipal, por los vecinos, por cooperación o con el apoyo del Estado. Todos los planes tienen que ser sujetos a revisión por parte del Concejo Municipal para su aprobación.

#### **5.14. Servicios básicos prestados por la institución**

Las diferentes actividades que desempeña la Municipalidad de Patzún, como ente administrador de los recursos disponibles dentro de la comunidad, se pueden mencionar, de forma general, los más relevantes como:

- a) Educación: al mantener un financiamiento de maestros municipales dentro de escuelas públicas ubicadas en las aldeas circunvecinas, velando también por el mejoramiento del servicio prestado por los colegios privados, actividades educativas y más.
- b) Desarrollo de proyectos, a través de un plan de ejecución de proyectos entre los cuales se encuentran el mercado municipal, el salón comunal, este último ejecutado en varias aldeas, también se tiene un apoyo a los vecinos del municipio en el desarrollo de sus diferentes proyectos.
- c) Administración de los arbitrios municipales, como lo es el boleto de ornato, pago de servicios, recolección de basura, derecho de paso a las empresas de transportes, pago de locales del mercado central, etc.

- d) Actualización y extensión de documentos públicos y privados, búsqueda de métodos de mejoramiento constante del municipio, etc.
- e) Velar por la distribución eficiente del agua potable, creación de posos, mantenimiento de la red de distribución, mantenimiento de los drenajes.
- f) Gestión de recursos y captación de ayudas para el municipio y otro considerable número de atribuciones.



## 6. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de alternativas de solución que ayuden en las diferentes problemáticas dentro de la institución es necesario fundamentarse con el fin de contar con la seguridad que se encuentran dirigidas a las metas que pretende alcanzar.

A continuación se desarrolla la teoría que se considera necesaria, para analizar la situación actual de la Municipalidad de Patzún y diseñar propuestas que ayuden a las fluctuaciones establecidas dentro de su sistema administrativo, como punto importante se tiene que entender la naturaleza de la institución ¿qué es una municipalidad?, ¿Cuáles son los elementos de la administración que pueden ayudar y su descripción?, Entre otros.

### **a) Municipalidad**

Municipio, ayuntamiento de una población.

**a.1) Ayuntamiento**, suele definirse como el órgano de gobierno y administración de los municipios, salvo que éstos funcionen en régimen de concejo abierto, y está integrado por el Alcalde o Presidente Municipal y los Concejales. Como es natural este sencillo funcionamiento sólo procede en poblaciones muy reducidas y en formas tradicionales de Derecho Histórico, que cada vez tienden más a ser superadas.

El concepto presenta dificultades de generalización, toda vez que abarca situaciones muy variadas, desde el pequeño núcleo poblacional hasta las grandes ciudades con varios millones de habitantes, que hace cada vez más compleja la estructura de sus diferentes órganos tendiendo a parecerse a la del Estado, sin perjuicio de su necesario carácter específico, más apegado al desenvolvimiento de la vida diaria de las personas, lo cual entraña competencias como sanidad, mercados, cultura, deportes o servicios funerarios, por ejemplo.

Lo corriente es que se compongan de un órgano cabecera, alcalde o presidente municipal y los encargados de las diferentes áreas de actividad, los concejales y los demás miembros y funcionarios de la corporación, son elegidos mediante procesos electorales municipales que se llevan a cabo en periodos de tiempo.

### **b) Elementos de la administración**

Los conceptos generales de administración varían según su enfoque o institución, uno de ellos es: la administración es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros y obtener resultados a través de otros. Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, es conveniente hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que la forman, como se muestra a continuación en la tabla I.

**Tabla I. Elementos de la administración**

	<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>ETAPA</b>
A.	MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos
			Investigación
			Curso alternativo
		2. Planeación	Políticas
			Procedimientos
			Programas, Pronósticos, Presupuesto
		3. Organización	Funciones
			Jerarquías
			Obligaciones
B.	DINÁMICA	4. Integración	Selección
			Introducción
			Desarrollo
			Integración
		5. Dirección	Autoridad
			Comunicación
			Supervisión
		6. Control	Su establecimiento
			Su operación
			Su interpretación

**Fuente:** Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFS. 1998

## **6.1. Manuales Administrativos**

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

### **6.1.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta una definición y objetivos que los manuales administrativos pretenden alcanzar.

### a) Definición<sup>5</sup>

**“Los manuales administrativos son documentos o folletos manuales (de fácil manejo) que contiene en forma sistemática una serie de elementos administrativos de la organización, normas, procedimientos, funciones, etc., de una empresa con el fin de uniformar la realización del trabajo.”**

### b) Objetivos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

---

<sup>5</sup> Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFSA. 1998

- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### 6.1.2. Tipos de manuales

Se puede clasificar los manuales administrativos en dos grupos; por su contenido y por su función específica, en el siguiente cuadro (Tabla II) se describen cada una de estas agrupaciones:

**Tabla II. Clasificación de los manuales administrativos**

Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de historia del organismo.</li> <li>- Manual de organización.</li> <li>- Manual de políticas.</li> <li>- Manual de procedimientos.</li> <li>- Manual de contenido múltiple (cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización).</li> <li>- Manual de adiestramiento o instructivo.</li> <li>- Manual técnico.</li> </ul>
Por función específica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manual de producción.</li> <li>- Manual de compras.</li> <li>- Manual de ventas.</li> <li>- Manual de finanzas.</li> <li>- Manual de contabilidad.</li> <li>- Manual de crédito y cobranza.</li> <li>- Manual de personal.</li> <li>- Manual de Salarios</li> <li>- Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones u operaciones.)</li> </ul>

**Fuente:** Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFSA. 1998

### **6.1.3. Ventajas y desventajas**

A continuación se presentan las ventajas y desventajas que los manuales administrativos pueden ofrecer a las organizaciones.

#### **a) Ventajas**

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

#### **b) Desventajas**

- Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma son notorias.

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

## **6.2. Manual de puestos y funciones**

Es uno de los instrumentos administrativos que contiene en forma ordenada y detallada la descripción, funciones, responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la municipalidad, así mismo contiene el perfil de la persona de dicho puesto.

### **6.2.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta una definición del manual de puestos y funciones y de los objetivos que este pretende alcanzar en la organización.

### **a) Definición<sup>6</sup>**

“Manual de Puestos y Funciones, también llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica como deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.”

### **b) Objetivos**

- Representan la finalidad de dirección de la organización, la integración de su personal, así como, la dirección y control.
- Determina de manera idónea el perfil del aspirante al cargo, determinándose a través de éste los parámetros de evaluación para la selección del personal.
- Orienta a los empleados, haciendo que las instrucciones ha seguir estén definidas, declarando las políticas de la municipalidad, fijando las responsabilidades de cada trabajador.
- Proporciona soluciones rápidas a malos entendidos, así como orienta como los trabajadores pueden contribuir con el mejoramiento de sus tareas y al logro de los objetivos municipales.
- Determinación, mediante la evaluación y clasificación de los cargos, de los rangos salariales, tomando la posición relativa de los cargos dentro de la organización comparando también el nivel de salarios en el mercado de trabajo.
- Forma parte de la base para la administración de salarios.

---

<sup>6</sup> Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFSA. 1998

- Forma una guía para los supervisores en el trabajo y sus subordinados.
- Guía para el empleado en el desempeño de sus funciones.

### **6.2.2. Ventajas y desventajas**

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del manual de puestos y funciones.

#### **a) Ventajas**

- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la organización.
- Las normas incluidas en el manual son de fácil institucionalización y nadie puede aducir desconocimiento.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las tareas.
- Disminuyen el trabajo de supervisión sobre los empleados, pudiendo implementar de forma segura puntos de control sobre aquellos sucesos que se salgan del circuito normal de trabajo.
- Se pueden fijar metas de operación satisfactorias y cada uno de los trabajadores puede comparar su desempeño con los requisitos del puesto.
- Disminuyen las tareas superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Hace mejoras en el proceso de selección de personal.
- Sirve de base para el adiestramiento del personal.

## **b) Desventajas**

- Debe de desarrollarse con propiedad, de caso contrario puede traer serias complicaciones en el desempeño de las tareas dentro de la organización.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto.
- Puede existir favoritismo en el desarrollo de las funciones de cada puesto.
- Una mala redacción conlleva a un uso inadecuado o difícil comprensión de su contenido.
- Son difíciles de mantenerlos actualizados debido a la variante forma de las organizaciones y de los procesos de trabajo.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, es decir, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización.

## **6.3. Manual de salarios**

Es un manual que tiene representación gráfica y narrativa, persigue estandarizar los salarios de los empleados que tienen igual puesto.

### **6.3.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta una definición y objetivos que el manual de salarios pretende alcanzar dentro de la organización.

### **a) Definición<sup>7</sup>**

“Se basa en la creación de una escala salarial, que marca el sueldo inicial (al contratar al empleado) y el salario final (al término del período de la escala). Se fundamenta en el manual de puestos, de lo contrario el objetivo del manual corre el riesgo de ocasionar aspectos muy negativos en materia de productividad, estabilidad y motivación. En la mayor parte de las organizaciones la compensación del empleo representa una parte substancial de los costos de operación. Por lo tanto su éxito depende de qué tan efectivamente estos costos sean controlados y como se logre la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se les paga.”

### **b) Objetivos**

- Lograr el mayor aprovechamiento de los empleados refiriéndose a los costos/beneficios obtenidos de los salarios que éstos devengan.
- Establecer un reconocimiento a los empleados.

### **6.3.2. Ventajas y desventajas**

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del manual de salarios que este puede ofrecer a la organización.

#### **a) Ventajas**

- Brinda a los evaluadores un instrumento de valoración de fácil comprensión y de aplicación simple.

---

<sup>7</sup> Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFSA. 1998

- Posibilita una visión integral de las características de desempeño más destacadas por la institución y situación de cada empleado.
- Exige poco trabajo en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

#### **b) Desventajas**

- No permite la flexibilidad en la evaluación, y por ello debe de ajustarse al instrumento y no este a las características del evaluado.
- Esta sujeto a las distorsiones personales de parte del evaluador.
- Tiende a generalizar y rutinizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores, tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

### **6.4. Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos, también llamado manual de operación, de práctica, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, muestran en forma grafica la secuencia de pasos en un procedimiento dentro de una empresa y complementa el cuadro mediante una explicación narrativa.

#### **6.4.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta la definición y objetivos que el manual pretende alcanzar.

#### a) Definición<sup>8</sup>

“El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.”

#### b) Objetivos

- Dotar a los diferentes departamentos un instrumento que proporcione una guía constante para la ejecución de actividades.
- Coadyuvar en el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.
- Fomentar la eficiencia en la ejecución de operaciones.
- Proporcionar una guía para la implementación de nuevos métodos de trabajo.
- Proporcionar la ejecución correcta de las labores y la uniformidad en el trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución de las tareas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.

#### 6.4.2. Ventajas y desventajas

A continuación se presenta las ventajas y desventajas del manual de salarios.

---

<sup>8</sup> Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. Joaquín Rodríguez Valencia. ECAFSA. 1998

### **a) Ventajas**

- Permitir clarificar la estructura de la empresa y las responsabilidades con organigramas, descripciones de puestos, etc.
- Establecer una guía de trabajo a desarrollar, uniformar las interpretaciones de las políticas que se aplican.
- Definir específicamente las funciones reduciendo al mínimo la transferencia de responsabilidades, sustituyendo las instrucciones verbales por las instrucciones escritas.
- Establecer las bases para los cambios en la organización
- Conservan una fuente de información y experiencia administrativa de los empleados y ejecutivos más antiguos.

### **b) Desventajas**

- Están sujetos a distorsiones personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los diversos procedimientos o procesos.

## **6.5. Evaluación del desempeño**

La metodología de evaluación de desempeño ha sido adoptada por muchas empresas con el fin de evaluar el trabajo de sus empleados y a la vez comprobar el éxito del reclutamiento, de la selección, de la colocación y de los procedimientos de entrenamiento. Estas evaluaciones presentan gran utilidad al ser utilizadas con frecuencia como base para la selección de candidatos para promociones a mejores puestos, o para hacer aumentos o méritos en los sueldos o salarios.

### **6.5.1. Definición<sup>9</sup>**

“Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el puesto y de su potencial de desarrollo. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Para la implementación de un programa de evaluación del desempeño es necesario que las empresas o instituciones cuenten con ciertos instrumentos administrativos de personal como son: descripciones y especificación de puestos, escalas salariales y políticas de administración de salarios. Con la interacción de los instrumentos antes mencionados sirven para llevar a cabo la evaluación del desempeño teniendo un conocimiento de las actividades que se realizan en el puesto y un marco de referencia para evaluarlas.”

#### **a) Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, ya se trate de niveles de un personal diferente, o de diversas áreas de actividad. Por lo general, el sistema de evaluación del desempeño humano, sirve determinados objetivos trazados como base en una política de recursos humanos. Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinado tipo de cargo y situación, como también estructurar cada uno de estos es un método diferente adecuado al tipo y a las características de los evaluadores.

---

<sup>9</sup> <http://www.sigloxxi.com/> Consultada el 25/09/2004

Esta adecuación de primordial importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de sus resultados. El sistema de evaluación del desempeño es un medio para obtener datos e información que puede registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las empresas o instituciones. Para que sean eficaces, la evaluación del desempeño debe basarse plenamente en los resultados de las actividades del hombre en el trabajo y no solo en sus características de personalidad.

## **6.6. Condiciones de trabajo**

Las condiciones laborales en las cuales se desarrolla un trabajador son un factor motivante en su desempeño, con las condiciones apropiadas como la iluminación, mobiliario y equipo, ventilación entre otras, hacen que la responsabilidad de las tareas realizadas recaiga en el trabajador, elevando de esta manera la responsabilidad y la motivación.

Suele ser de considerable beneficio la inversión realizada para lograr un ambiente y condición de trabajo apropiadas, las condiciones de trabajo ideales, elevaran las marcas de seguridad, reducen el ausentismo y la impuntualidad, mejoraran las relaciones publicas y así mismo elevaran la imagen de la institución.

### **6.6.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta una definición y objetivos que el método de evaluación del desempeño pretende alcanzar.

### **a) Definición<sup>10</sup>**

“Es la optimización del ambiente físico donde se realiza el trabajo, con lo cual se logra un mayor rendimiento con menor esfuerzo redundando en mayores beneficios empresariales.”

### **b) Objetivos**

- Obtener una rentabilidad de las inversiones en mejoras locativas del área física del trabajo.
- Producir un efecto positivo a través de un mayor rendimiento de los trabajadores.
- A través de un ambiente de trabajo agradable influir en los estándares de calidad en la prestación de los servicios.
- Mejorar el estado físico de los trabajadores al tener condiciones físicas ergonómicas dentro del trabajo
- Disminuir el ausentismo, llegadas tardes y mejorar la motivación de los trabajadores a través de un ambiente adecuado de trabajo.

### **6.6.2. Ventajas y desventajas**

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño.

#### **a) Ventajas**

- Una buena iluminación conlleva a un mayor rendimiento, menor cansancio visual y menor propensión a cometer errores.

---

<sup>10</sup> <http://www.sigloxxi.com/> Consultada el 25/09/2004

- Una buena ventilación en las áreas de trabajo es determinante para mantener una mejor regulación de la temperatura y control de los olores del ambiente.

#### **b) Desventajas**

- Si el aire que se respira no posee la calidad necesaria, afecta la salud humana.
- La poca iluminación provoca un desgaste visual y daño a largo plazo; así mismo puede provocar el hecho de cometer errores en el trabajo.

### **6.7. Plan de motivación y capacitación del personal administrativo**

La motivación no es una variable observable, sino un constructor hipotético, que se deriva a partir de la manifestación de la conducta, y esa inferencia puede ser acertada o equivocada. Uno de los aspectos más relevantes de la motivación es llegar a un comportamiento determinado y preexistente del trabajador y que ese comportamiento tenga que ver con su futuro, es decir, el supervisor ha de propiciar que el trabajador controle su propia producción y que el aprendizaje sea motivante, esto es muy complejo.

Sin embargo la formación de los trabajadores altamente productivos y satisfechos es la recompensa y el reconocimiento por desempeño efectivo, con la intervención de la motivación y la capacitación la recompensa debe de ser significativos para el trabajador, tanto del tipo económico como psicológico, el sentido de responsabilidad es fuente de motivación, así también el reconocimiento por una buena actuación.

### **6.7.1. Definición y objetivos**

A continuación se presenta una definición y objetivos del plan de motivación y capacitación del personal administrativo.

#### **a) Definición**

La palabra *motivación* se deriva del latín *motivum* que significa *lo que pone en movimiento*, es decir aquello que provoca acción. Las personas tienen un potencial energético que pueden gastar en el desarrollo de actividades y una de sus antecedentes es la influencia del conjunto de vivencias personales, sociales, etc.

La motivación se relaciona con ese gasto energético orientado a conseguir objetivos específicos, cada persona determina cuanta energía gastara.

- Estar motivado no es igual a estar satisfecho.
- Gran motivación no implica buen desempeño.
- La satisfacción es la consecuencia de las actividades que desarrolla un individuo.
- La motivación se relaciona con las necesidades. Las personas buscan satisfacer necesidades.
- La motivación es un proceso mediante el cual todo factor social determina aquella energía que utilizara para dirigir su acción hacia el cumplimiento de una meta que le permita satisfacer necesidades.

Capacitación es el proceso inmediato a la formación, pues a través de esta se logra dominio de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, también es fuente de motivación. La capacitación refuerza y mejora las aptitudes ya adquiridas. Los sistemas y planes de motivación que se utilicen dependerán del tipo de dirección que se practique, de los recursos disponibles y de los objetivos que se persigan para satisfacer las necesidades de los empleados.

#### **b) Objetivos**

- Establecer las necesidades de capacitación del personal administrativo.
- Diseñar planes de motivación para el personal administrativo.
- Estimular la motivación del personal administrativo.

#### **6.7.2. Ventajas y desventajas**

A continuación se presentan las ventajas y desventajas del plan de motivación y capacitación del personal administrativo.

#### **a) Ventajas**

- A través de la motivación es posible dirigir a los empleados hacia las metas de la municipalidad.
- Reduce los conflictos laborales, dado que los empleados consideran satisfactorio su puesto de trabajo.

- La motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, así como demás elementos que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.
- Ayudan a la fraternidad entre los trabajadores y la lealtad hacia la institución.
- Con la capacitación se mejora el desempeño de los trabajadores.
- Se considera también un factor motivante dado que los trabajadores se sienten necesarios en la municipalidad.

#### **b) Desventajas**

- Cuando los factores motivacionales son precarios, provocan pérdida de satisfacción e interés.
- Para la realización de un plan de motivación es necesario un estudio demasiado extenso para conocer los factores motivantes de los empleados.
- La mayoría de las gerencias no pone interés por considerarlo una pérdida de recursos.

### **6.8. Conservación del medio ambiente**

El universo como tal es fuente de vida, donde los sistemas naturales no tienen desperdicios, toda forma parte de un ciclo en movimiento. Los desechos no se acumulan, se transforman en materia aprovechable gracias a la acción de los organismos degradadores. El hombre, en cambio, genera todo tipo de residuos que no se aprovechan, y constituyen basura, por ende la contaminación se relaciona con la existencia propia del hombre.

El hombre afecta en gran medida al medio que lo rodea, su medio ambiente, en la actualidad existen ya diversos tipos de medidas tomadas por los países para frenar la degradación de los ecosistemas que aun subsisten en la corteza terrestre. No importando la asociación que represente todos los esfuerzos se encaminan a la conservación del medio ambiente y su aprovechamiento regulado.

### **6.8.1. Manejo de desechos sólidos**

Aunque en el sentido estricto la palabra desecho significa cualquier producto deficiente o inutilizado que es abandonado por su poseedor que eventualmente generará contaminación. La contaminación, es un cambio de las características físicas, químicas del aire, tierra o agua que puede afectar a la vida y los ecosistemas.

#### **a) Consideraciones básicas de los desechos sólidos.**

Los elementos contaminantes son los residuos. Los países subdesarrollados o en desarrollo (PED), que constituyen un 70 % de la población mundial, han sufrido un crecimiento económico tal que se han convertido en destructores de la naturaleza, la gran cantidad de residuos que generan ha provocado la hambruna y desarrolla enfermedades crónicas causadas por los desechos, que afectan directa o indirectamente a los países desarrollados (PD) que representan el 30 % de la población<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> [www.europa.eu.int/comm/dgs/environment/index-es.htm](http://www.europa.eu.int/comm/dgs/environment/index-es.htm) Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea.

A grandes rasgos se evidencia una diferencia entre los países en desarrollo y los países desarrollados. En los primeros es mayor el porcentaje de restos orgánicos mientras que en los segundos, predominan los plásticos y los papeles. La contaminación química agroindustrial, es más grave que la contaminación orgánica. A medida que se van desarrollando las industrias y aumenta el consumo, la cantidad de residuos aumenta. En los sistemas naturales, el ciclo de la materia no tiene desperdicios y todo forma parte de un ciclo en movimiento. En la actualidad, la industrialización o la propia actividad doméstica, generan residuos que presentan numerosos inconvenientes de almacenamiento y eliminación, se debe de tomar en cuenta su extraordinaria peligrosidad en determinados casos: radiactivos, algunos organoclorados entre otros.

#### **b) Definición y clases**

Genéricamente, se entiende por residuos urbanos a los generados por cualquier actividad en los núcleos de población o sus zonas de influencia se definen, como tales, los producidos como consecuencia de las siguientes actividades:

- Domiciliarias;
- Comerciales y de servicios;
- Sanitarias en hospitales, clínicas y ambulatorios;
- Limpieza viaria, zonas verdes y recreativas;
- Abandono de animales muertos, muebles, enseres y vehículos;

- Industriales, agrícolas, de construcción y obras menores de reparación domiciliaria, que se producen en las zonas clasificadas como urbanas y urbanizables.

Se consideran residuos sólidos urbanos (RSU) los que proceden de los domicilios particulares, industriales, talleres, granjas agropecuarias (salvo las que almacenan sus residuos en suelo no urbanizable), actividades comerciales y sanitarias, limpieza de calles, parques y jardines y recogida de animales muertos, muebles, enseres o vehículos abandonados.

### **c) Clasificación de los residuos**

Los residuos pueden clasificarse en:

**c.1) Residuos Orgánicos:** son los constituidos por las materias que en sí mismas forman parte del ciclo natural. Estos son difícilmente incorporables a la naturaleza si se presentan aislados, pero el problema en su tratamiento radica en que se encuentran mezclados con sustancias no orgánicas.

**c.2) Residuos no Biodegradables:** su diversidad complica el tratamiento para eliminarlos, si son tóxicos la incineración emite gases nocivos que contaminan los suelos y las aguas. La solución pasa por el reciclado de todos los materiales posibles y la aplicación del tratamiento adecuado a los restantes, aún así nunca llegan a ser completamente inocuos.

**c.3) Residuos Industriales:** los procesos productivos generan residuos con un factor polucionante que debe ser tratado antes de ser emitidos, por ejemplo las aguas residuales deben ser tratadas en la red pública con el objeto de eliminar las sustancias tóxicas y precipitar los metales pesados. Otros productos contaminantes cuyo tratamiento no es posible, deben depositarse en lugares seguros y controlados.

**c.4) Residuos Radioactivos:** las centrales nucleares y todos los residuos resultantes del uso de energía nuclear plantean graves problemas por los productos contaminantes que generan. Reactores obsoletos, contenedores, bidones, depósitos, plásticos, lubricantes, metales y materiales porosos, todos ellos impregnados de isótopos radioactivos deben ser enterrados en pozos y minas profundas o depositados en grandes estructuras de hormigón herméticos.

#### **d) Generación**

Los residuos sólidos pueden clasificarse según su origen en:

- Residuos domiciliarios o domésticos
- Residuos industriales

Se puede decir que la composición de los RSU es consecuencia de:

- Las características de la población: según sea urbana o rural, tenga principalmente áreas residenciales, sea turística o industrial, etc.
- La época de producción de residuos: el clima y las estaciones influyen en la composición de los residuos.
- El nivel social de la población.
- Los hábitos de consumo de la población.

**Algunos de los productos que normalmente se arroja a la basura en forma desaprensiva son:**

- La pintura y sus derivados
- Neumáticos
- Pilas
- Bolsas de plástico
- Productos de limpieza e insecticidas
- Telas
- Los aditivos de los aceites lubricantes
- Producción de papel
- Producción de vidrio

## **7. DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**

A través del análisis es posible establecer un buen diagnóstico, con el fin de poder conocer las fluctuaciones de la organización como sistema, esto se determina por el conocimiento profundo de las actividades que se realizan dentro de la institución tomando en cuenta los diferentes puntos de vista como lo es el personal, los directivos y los vecinos que hacen uso de los servicios prestados por la municipalidad.

### **7.1. Diagnóstico Institucional**

La metodología empleada para la realización del diagnóstico de la institución fue el análisis FODA consistiendo en una amplia búsqueda de información interna y externa, estableciendo de esta manera las debilidades y fortalezas, haciendo una comparación con las oportunidades y amenazas de la municipalidad, con esta metodología se puede ver las limitantes de la institución, así como los apoyos de los cuales es necesario reforzar o explotar.

#### **7.1.1. Análisis FODA institucional**

La técnica FODA permite un análisis de manera práctica y sencilla, analizando la situación actual de la municipalidad con el fin de ayudar a tener mayor conocimiento de los problemas presentados por la institución creando bases para idear estrategias que puedan solucionar o prevenir un problema.

Un análisis bien aplicado con esta herramienta debe de ser lo más preciso posible, de tal manera que en el siguiente desarrollo de la herramienta se vea un análisis por área de trabajo, debiendo mencionar que no necesariamente se refiere a un departamento de trabajo, especificando que en un área de trabajo se pueden encontrar uno o más departamentos sin división física que los distinga.

### 7.1.2. Análisis de áreas administrativas

A continuación se presenta un análisis FODA de las diferentes áreas observadas de la organización.

#### 7.1.2.1. Alcaldía Municipal

En la tabla III se presenta un análisis FODA de la Alcaldía Municipal.

**Tabla III. Análisis FODA, Alcaldía Municipal**

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Personal con experiencia sobre las actividades que realiza.</li> <li>•Buena atención al público</li> <li>•Oficina amplia y bien distribuida</li> <li>•Buena presentación del lugar</li> <li>•Personal suficiente para la atención al público</li> <li>•Secretaria orientada a los deberes municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta de equipo de computación para archivar las tareas</li> <li>•Falta de archivos dedicados a las actividades realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Respeto por parte de la población</li> <li>•Apoyo por parte de las instituciones</li> <li>•Apoyo por parte de la asociación de alcaldes A.N.A.M.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta del aporte constitucional</li> <li>•Politización del puesto</li> <li>•Desaparición de las instituciones que apoyaban a la municipalidad</li> <li>•Presiones de los partidos políticos</li> </ul>

Continuación

 <b>Potenciar</b>	 <b>Disminuir</b>	 <b>Aprovechar</b>	 <b>Neutralizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Capacitar al personal sobre los procesos que realizan, así como de Relaciones Humanas, motivación,</li> <li>●Adiestramiento en las técnicas concernientes a su puesto de trabajo</li> <li>●Mantener una limpieza adecuada y mantenimiento general de la oficina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gestionar los recursos necesarios para la obtención de equipo de computación para el manejo de las actividades concernientes con la Alcaldía.</li> <li>●Implementar un archivo con los casos tratados dentro de la oficina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mantener una estrecha relación con la población</li> <li>●Crear planes bilaterales para la participación de las instituciones con la municipalidad</li> <li>●Aprovechar las propuestas de mejoramiento por parte de la A.N.A.M.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Estar organizados a nivel de municipalidad</li> <li>●Buscar nuevas instituciones para poder solicitar apoyo con los proyectos municipales</li> <li>●Tratar de formar un plan de trabajo donde se incluyan comisiones de los demás partidos políticos.</li> </ul>

**Fuente:** Juan Francisco Santos, diseño propio.

### 7.1.2.2. Secretaría Municipal

En la tabla IV se presenta un análisis FODA de la Secretaría Municipal.

**Tabla IV. Análisis FODA, Secretaría Municipal**

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suficiente material de trabajo para atender al público</li> <li>•La confianza y comunicación entre los empleados es bastante buenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Escasos recursos de oficina</li> <li>•Equipo de cómputo ambiguo</li> <li>•Tardanza en la entrega de documentos solicitados por los ciudadanos</li> <li>•Poca organización administrativa</li> <li>•Reproceso de trabajos y falta de experiencia</li> <li>•Falta de archivos adecuados.</li> <li>•Métodos antiguos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alto índice de cedulación de las personas</li> <li>•Creciente aumentó de las tecnologías disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta el 10% constitucional</li> <li>•Incumplimiento del salario mensual</li> </ul>
			
Potenciar	Disminuir	Aprovechar	Neutralizar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Darle Mantenimiento y cuidado al material con el que se cuenta</li> <li>•Capacitación al personal sobre reformas legislativas y programas nuevos para mantenerse actualizados</li> <li>•Mejorar la comunicación y confianza dentro de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestionar recursos para adquirir materiales y equipo de cómputo, a través de la municipalidad ante alguna institución u ONG</li> <li>•Mejorar los tiempos de servicio hacia él público</li> <li>•Actualizar los procesos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hacer una buena programación de las actividades a realizar</li> <li>•Gestionar la actualización de los equipos y métodos actuales</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estar organizados a nivel de Municipalidad</li> <li>•Solicitar intervención de la Asociación de Alcaldes Municipales A.N.A.M</li> </ul>

Continuación

<ul style="list-style-type: none"> <li>●Recibir la adecuada información y/o alguna capacitación sobre el uso del equipo con que cuenta la oficina</li> <li>●Capacitación sobre el manejo del puesto que desempeña cada empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Capacitar al personal sobre las tareas que realizan con miras al servicio de calidad</li> <li>●Gestionar la obtención de archivadores adecuados para la papelería</li> </ul>		
--	--	--	--

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

### 7.1.2.3. Registro Civil

En la tabla V se presenta un análisis FODA de Registro Civil.

**Tabla V. Análisis FODA, Registro Civil**

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Buena atención al público</li> <li>●Mobiliario en buen estado</li> <li>●Equipo de cómputo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Equipo de cómputo insuficiente y en mal estado que atrasa la realización del trabajo</li> <li>●Falta de tiempo para realizar todo el trabajo</li> <li>●Insuficiente inmobiliario para toda la papelería en constante crecimiento</li> <li>●No se tiene útiles de limpieza</li> <li>●Desconocimiento de la Ley de Concejo Urbano y Rural, Código Municipal y Descentralización</li> <li>●Mala distribución del área</li> <li>●Procesos ambiguos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Asistencia técnica de programas de Gobiernos locales</li> <li>●Comunicación entre los empleados</li> <li>●Apoyo de EPSISTAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Politización de plazas</li> <li>●Incumplimiento del aporte constitucional</li> <li>●Desaparición de las instituciones que han apoyado a la Municipalidad</li> </ul>

Continuación

 <b>Potenciar</b>	 <b>Disminuir</b>	 <b>Aprovechar</b>	 <b>Neutralizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Capacitación sobre atención al público.</li> <li>●Darle mantenimiento al mobiliario actual</li> <li>●Darle mantenimiento al equipo actual</li> <li>●Permanente actualización sobre reformas, cambios o innovaciones relacionadas con el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Gestionar recursos para la adquisición de equipo</li> <li>●Planificar adecuadamente el horario de trabajo y mejorar los métodos utilizados.</li> <li>●Solicitar recursos para obtener mobiliario suficiente y utensilios de limpieza</li> <li>●Solicitar apoyo al PGL para dar conocimiento sobre leyes administrativas actuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Capacitación sobre las funciones y atribuciones</li> <li>●Talleres sobre relaciones publicas y personales</li> <li>●Solicitudes a las universidades del país para la realización de proyectos municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Solicitar la intervención de la Asociación de Alcaldes Municipales A.N.A.M</li> <li>●Demostrar interés y apoyo en los proyectos que ofrezcan instituciones y darles seguimientos.</li> </ul>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 7.1.2.4. Tesorería Municipal

En la tabla VI se presenta un análisis FODA de Tesorería Municipal.

**Tabla VI. Análisis FODA, Tesorería Municipal**

<b>Ámbito Interno</b>		<b>Ámbito Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Instalaciones con equipo de cómputo y mobiliario</li> <li>●Orden y secuencia en el trabajo</li> <li>●Buena atención al público</li> <li>●Experiencia del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Espacio reducido dentro de la oficina</li> <li>●Falta de equipo de cómputo</li> <li>●Desconocimiento de leyes actuales relacionadas con el trabajo de oficina</li> <li>●Mala distribución e iluminación del lugar</li> <li>●Falta de archivos adecuados para la papelería.</li> <li>●Carencia de equipo de seguridad contra incendios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Asistencia técnica de ONG. Y Ogs.</li> <li>●Asistencia por parte de los programas proporcionados por el gobierno central para el manejo de los ingresos e egresos de la municipalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Incumplimiento del aporte constitucional</li> <li>●Politización de los puestos</li> <li>●Desaparición de las instituciones que han apoyado a la Municipalidad</li> <li>●Conciencia de parte de los usuarios para realizar sus pagos</li> </ul>

Continuación

 <b>Potenciar</b>	 <b>Disminuir</b>	 <b>Aprovechar</b>	 <b>Neutralizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mantenimiento del equipo actual</li> <li>●Capacitación sobre la utilización del equipo de computación</li> <li>●Capacitación al personal del departamento de Tesorería sobre Relaciones Humanas</li> <li>●Mejoramiento de los métodos actuales de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Habilitar una oficina más grande</li> <li>●Gestionar por medio de la Municipalidad alguna donación o financiamiento para adquirir equipo de cómputo</li> <li>●Asistencia técnica del PGL, para promover y divulgar las leyes actuales</li> <li>●Implementar plan de seguridad</li> <li>●Organización del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Implementar las propuestas de trabajo de las organizaciones</li> <li>●Participar en los talleres de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Mejorar la recaudación local</li> <li>●Solicitar la intervención de la Asociación de Alcaldes Municipales A.N.A.M</li> <li>●Concienciar a la población en el pago de sus impuestos</li> </ul>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

### 7.1.2.5. Departamento de Agua

En la tabla VII se presenta un análisis FODA del Departamento de Agua.

**Tabla VII. Análisis FODA, Departamento de Agua**

<b>Ámbito Interno</b>		<b>Ámbito Externo</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Personal con experiencia sobre las actividades que realiza.</li> <li>●Buena atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Falta de equipo de computación</li> <li>●Falta de un archivo adecuado</li> <li>●Mala distribución del lugar</li> <li>●Desconocimiento de las líneas de mando</li> <li>●Horarios inadecuados de trabajo</li> <li>●Carencia de toma de decisiones</li> <li>●Mala distribución de las líneas del servicio</li> <li>●Mal estado de las líneas de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Creciente aumento de la tecnología</li> <li>●Aumento de la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Falta del aporte constitucional</li> </ul>

Continuación



Potenciar	Disminuir	Aprovechar	Neutralizar
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitación constante del personal y talleres de atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar por medio de la municipalidad la adquisición de equipo de computación, programas, mobiliario y útiles de oficina, archivos y herramientas de trabajo.</li> <li>• Redistribución de las instalaciones</li> <li>• Delegación de responsabilidades</li> <li>• Mejorar las líneas de servicio de agua potable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actualización según los métodos actuales de trabajo</li> <li>•Planificar una proyección de la población con el fin de generar alternativas de solución sobre el creciente aumento poblacional.</li> <li>•Generar planes de emergencia ante las diferentes situaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estar organizados a nivel de municipalidad</li> </ul>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

### 7.1.2.6. Oficina Municipal de Planificación

En la tabla VIII se presenta un análisis FODA de la Oficina Municipal de Planificación.

Tabla VIII. Análisis FODA, Oficina Municipal de Planificación

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mobiliario y equipo de cómputo</li> <li>•Buena atención al público</li> <li>•Espacio suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Equipo de cómputo insuficiente</li> <li>•Procedimientos antiguos de procesamiento de tareas</li> <li>•Mobiliario inadecuado para los levantamientos de planos</li> <li>•Mala distribución del departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitaciones brindadas por las diferentes instituciones (departamento de planificación)</li> <li>•Apoyo por parte de las instituciones internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Falta del aporte constitucional</li> <li>•Falta de apoyo por parte de las instituciones</li> </ul>

Continuación

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de archivos adecuados</li> <li>• Falta de capacitación del personal</li> <li>• Combinación de distintos departamentos dentro de la misma área</li> <li>• Utilización del área como bodega de equipo eléctrico.</li> </ul>		
--	--	--	--



<b>Potenciar</b>	<b>Disminuir</b>	<b>Aprovechar</b>	<b>Neutralizar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del mobiliario y equipo actual</li> <li>• Capacitación del personal sobre Recursos Humanos</li> <li>• Aprovechamiento de las instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar por medio de la Municipalidad la adquisición de equipo suficiente para el personal, archivos, útiles de oficina, mobiliario y otros</li> <li>• Mejorar los métodos actuales de trabajo</li> <li>• Redistribución de las instalaciones</li> <li>• Gestionar la creación de departamentos independientes según su área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar y solicitar a las diferentes instituciones las capacitaciones</li> <li>• Participación en los talleres de capacitación</li> <li>• Brindarle el apoyo correspondiente a las instituciones internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar organizados a nivel de Municipalidad</li> <li>• Solicitar la intervención de la Asociación de Alcaldes Municipales A.N.A.M</li> <li>• Gestionar el apoyo por parte de las instituciones a nivel económico.</li> </ul>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

### 7.1.2.7. Comisaría Municipal

En la tabla IX se presenta un análisis FODA de la Comisaría Municipal.

**Tabla IX. Análisis FODA, Comisaría Municipal**

Ámbito Interno		Ámbito Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con experiencia sobre las actividades que realiza.</li> <li>• Buena atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipo de computación</li> <li>• Falta de un archivo adecuado</li> <li>• Mala distribución del lugar</li> <li>• Desconocimiento de las líneas de mando</li> <li>• Horarios inadecuados de trabajo</li> <li>• Falta de reconocimiento de las horas extras</li> <li>• Realización de tareas que se encuentran fuera del contrato de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte de la Policía Nacional Civil</li> <li>• Respeto por parte de la población</li> <li>• Creciente aumento de los servicios municipales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta del aporte constitucional</li> <li>• Deficiencia de la Policía Nacional Civil</li> <li>• Creciente aumento de maras en la localidad.</li> </ul>
			
Potenciar	Disminuir	Aprovechar	Neutralizar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en la realización de las tareas que desempeñan, apoyados en la toma de decisiones y Relaciones Humanas.</li> <li>• Mejorar la atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar recursos para la adquisición de equipo de cómputo.</li> <li>• Gestionar recursos para la adquisición de mobiliario, útiles de oficina, archivos, etc.</li> <li>• Redistribuir el área de trabajo.</li> <li>• Capacitación sobre las leyes que rigen el puesto a desempeñar</li> <li>• Implementación de una escala salarial, jornadas de trabajo y pagos de horas extras</li> <li>• Adiestrar al personal sobre sus labores en el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el apoyo de la policía para mantener el resguardo de los bienes municipales</li> <li>• Mantener el respeto con los ciudadanos</li> <li>• Capacitación sobre los servicios prestados por la municipalidad y en los cuales intervienen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar organizados como municipalidad</li> <li>• Coordinar capacitaciones con la Policía Nacional Civil</li> <li>• Creación de un plan juntamente con las demás entidades para control de estas bandas juveniles.</li> <li>• Concienciar a la población sobre el tema</li> </ul>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

## **7.2. Análisis de puestos y funciones actuales**

Una vez reunida la información sobre los antecedentes y luego de identificarse los puestos de trabajo, se procedió a la recolección de información de los requerimientos del puesto, responsabilidades, etc. Para ello fue necesario utilizar un procedimiento combinado de recolección de datos:

- **Observación directa**

A través de esta técnica se observó el transcurso normal de los trabajadores al desempeñar sus labores con el fin de verificar lo que con otros métodos los trabajadores omiten (encuestas, entrevistas, otros), enfocándose en la forma en que ejecutan las tareas, por medio de una guía se identificó los estilos de personas, para poder comprender mejor los procesos de cada uno de los puestos, una ayuda proporcionada por este medio fue la verificación de las tareas ya que la mayoría de ellas son realizadas de forma mental y no física.

- **Cuestionario o entrevista escrita**

Es uno de los métodos por el cual se obtuvo la mayor información del personal, realizando a través de él una serie de preguntas de lenguaje claro para el nivel de educación promedio de la institución, asistido por el encuestador para la resolución de dudas y con ello proporcionar datos verídicos del puesto. La ficha contiene cuatro series (ver apéndice I) adjuntando al final una observación general que debía ser llenado por el jefe inmediato al puesto, para corroborar las anotaciones del empleado.

- **Entrevista Oral**

Es uno de los métodos por el cual se puede recolectar información, esta metodología se hizo paralelamente en algunos casos con la entrevista escrita, con el fin de ayudar al empleado en el desenvolvimiento de la encuesta, además, se realizaron una serie de entrevistas con los empleados para verificar los datos y ampliarlos, creando a través de ella un clima de confianza para el empleado. Se hicieron entrevistas individuales para poder obtener información más fiel.

### **7.2.1. Alcaldía Municipal**

De los puestos existentes dentro de la Alcaldía Municipal analizó los siguientes:

- a) **Secretaria Recepcionista:** es la representante directa del alcalde en la atención de los vecinos que acuden a la municipalidad, se encarga del control de la planta telefónica, realización de las llamadas a cada oficina, atención al público y organización de visitas del Alcalde, organización de la papelería que le corresponde a la alcaldía, verificación de la firma de los documentos que así lo requieran, llenado de formularios para el traslado de leña y controlar la comodidad del personal en la realización de juntas.

### 7.2.2. Secretaría Municipal

De los puestos existentes dentro de la Secretaría Municipal analizó los siguientes:

- a) **Secretario Municipal:** esta regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12-2002, es el encargado de la elaboración detallada de las sesiones, autorizar conjuntamente con el alcalde municipal los libros que deban usarse en la municipalidad, elaboración de libros y actas de las sesiones del Concejo Municipal, certificación de las actas, dirigir y ordenar los trabajos de Secretaría, redacción de la memoria anual de labores, así como ordenar y mantener el archivo de la municipalidad y desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por la municipalidad.
  
- b) **Oficial I y II de Secretaría:** se encargan de la realización de las tareas en forma alternada, asisten al Secretario Municipal y además realizan el levantado de cédulas, certificaciones, escrituras, asientos de: cédulas, actas, constancias de soltería, matrimonio, unión de hecho y todos los documentos de tipo legal que concierne a trámites municipales, así también se encargan del manejo de archivo alternadamente con el Oficial II de secretaría. También se encuentran encargados de citaciones, archivos, control de papelería, realización de permisos y constancias, cartas de presentación, etc.

### 7.2.3. Registro Civil

De los puestos existentes dentro del departamento de Registro Civil analizó los siguientes:

- a) **Registrador Civil:** es el encargado de supervisar todo lo correspondiente con el control de la población del municipio, se encarga de la realización de asentamientos, nacimientos, defunciones, certificaciones, inscripción de personas jurídicas, reconocimientos de hijos y demás atribuciones que la ley certifica, lleva también estadísticas de la población. Cumple también con obligaciones que no corresponden a su cargo como lo es el manejo archivo y contestar el teléfono.
  
- b) **Oficial I de Registro Civil:** se encarga de asistir al Registrador Civil y juntamente realiza la elaboración de certificaciones de nacimiento, defunciones, matrimonio, razonar libros de matrimonio, certificación de Fe de Edad, auténticas, literales. También se encarga del manejo de estadísticas, archivos, así como contestar el teléfono.

#### 7.2.4. Tesorería Municipal

De los puestos existentes dentro de la Tesorería Municipal analizó los siguientes:

- a) **Tesorero Municipal:** está regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12 – 2002. Es el encargado de la administración financiera de la municipalidad de manera integral entre sus atribuciones se encuentra la recaudación, deposito y custodia de los fondos y valores municipales así como la ejecución de pagos de conformidad con la ley. Operatoria de los documentos contables, informe del presupuesto municipal, entre otros.
  
- b) **Oficial II de Tesorería:** es el encargado de cobro de los arbitrios municipales en ventanilla a través de recibos (7B, 31B), se encarga también del manejo de dicha papelería y control de archivo, realiza informes mensuales, cobros de ornato, cobro de puestos de mercado, cobro de arrendamiento de locales municipales.
  
- c) **Oficial III de Tesorería:** es el encargado de la elaboración de las planillas de sueldo de los trabajadores, llenado de formularios del IGSS, realización trámites correspondientes, manejo de los documentos de pago de los salarios, manejo de archivo y atención al público.

**d) Encargado de Obras:** es el encargado de la limpieza del pueblo al coordinar las reparaciones de la infraestructura correspondiente a la municipalidad, reparación de calles, trabajos de albañilería, supervisión de albañiles, realización de informes a la municipalidad, limpieza del mercado municipal entre otras.

#### **7.2.5. Departamento de Agua**

De los puestos existentes dentro del Departamento de Agua analizó los siguientes:

**a) Administrador del Departamento de Agua:** encargado de la administración del departamento de agua y revisión de las actividades del personal asignado a su área, así mismo se encarga de atender las denuncias de los vecinos, archivo de tarjetas de control, cobros de forma mensual o anual del servicio, verificación del control de pago de usuarios, elaboración de informes mensuales y anuales, redacción de las solicitudes de agua, ya sea nuevas o de traslados, manejo de solicitudes de entronques y drenajes. También posee atribuciones que no corresponden a su puesto como lo es la atención de llamadas telefónicas, limpieza de la oficina entre otras.

**b) Fontanero Municipal:** tiene bajo su responsabilidad velar por la distribución del servicio, a través de la supervisión de los fontaneros a su cargo, así también se encarga de la reparación de fugas, velar por el tendido eléctrico de las bombas de agua del municipio, limpieza de los contadores, suspensión del servicio por mora, realización de reportes mensuales, y atención de quejas de los usuarios.

#### **7.2.6. Oficina Municipal de Planificación**

De los puestos existentes dentro de la Oficina Municipal de Planificación analizó los siguientes:

**a) Planificador:** está regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12 – 2002, es el encargado de la planificación y control así como de la coordinación de los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Está encargado también de recopilar la información necesaria y de calidad para la formulación de políticas públicas municipales.

### 7.2.7. Comisaría Municipal

De los puestos existentes dentro de la Comisaría Municipal analizó los siguientes:

- a) **Comisario Municipal y Subcomisario Municipal:** encargados de recibir las órdenes del Concejo Municipal y transmitir las a los oficiales de turno, así como de realizar comisiones, cambio de cheques, custodiar a los oficiales, atención del teléfono y de correspondencia, velar por el resguardo de los bienes municipales y sus dependencias, mantener el orden del lugar y coordinar los programas de seguridad juntamente con la Policía Nacional Civil. Cumplen también con tareas no asignadas como lo es la limpieza de su oficina. Se encargan de las diligencias del alcalde, citaciones, se encargan además de otras tareas como sacar copias, localizar al personal.
  
- b) **Secretario de Comisaría:** encargado de la elaboración de oficios de informe de los agentes al alcalde, conocimientos, informes mensuales, manejo de agenda del gimnasio municipal, envío de correspondencia a las aldeas, redacción de informes económicos del mercado, parqueo y garitas.
  
- c) **Policía Municipal:** encargado de los cobros en garitas municipales, parqueo, derecho de paso, vigilancia de los bienes municipales, llevado de correspondencia, citaciones entre otros.

- d) **Conserje Municipal:** desarrollo de actividades de apoyo a las diferentes oficinas, así como la limpieza general del palacio municipal.

### **7.3. Análisis de salarios**

La información necesaria fue reunida de la descripción y especificaciones de cada puesto, así también de las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores. Se desarrollo la valoración de cada puesto, para ello se determinó los factores que influenciaban a cada trabajador y luego se aplicó el método de puntos para determinar el cálculo de la tendencia salarial, para posteriormente determinar una política salarial ya que existe actualmente una política basada en criterios personales de la Corporación Municipal.

Los elementos que se tomaron en cuenta para establecer en la Municipalidad de Patzún el diseño de una estructura conveniente de salarios, son los siguientes:

- a) Condiciones económicas generales
- b) Nivel actual de los salarios dentro de la empresa
- c) Nivel de los salarios para puestos de trabajo en otras empresas similares.

La información fue recolectada por medio de la observación directa y evaluación del desempeño en la siguiente tabla los pagos promedios por hora de la municipalidad.

Tabla X. Pagos promedio por horas

Puntos de evaluación		Nivel de pago	Mínimo	Punto Medio entre límites	Máximo
0	199	1	Q 6.95	Q 8.25	Q 9.55
200	399	2	Q 8.25	Q 9.55	Q10.85
400	599	3	Q 9.55	Q10.85	Q12.15
600	799	4	Q10.85	Q12.15	Q13.45
800	1000	5	Q12.15	Q13.45	Q14.75

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Realizando una tabulación de los datos obtenidos de la evaluación de los empleados a través de herramientas estadísticas para hacer posible la comparación de los mismos con sus propios salarios, con el fin de verificar si su esquema es satisfactorio o si debe de hacerse correcciones. Basado en el manual de puestos y funciones se evaluará diferentes áreas de trabajo según criterio de la municipalidad haciendo una encuesta que refleje estos puntos y que sean confirmados a través de la observación directa, entrevistas con el empleado así como su jefe inmediato. Los criterios de evaluación servirán para determinar la escala salarial de cada uno de los puestos que conforma la municipalidad de Patzún, son:

- Requisitos intelectuales – habilidades

A. Educación.

Este factor se refiere a la capacitación previa necesaria para preparar a una persona para el puesto. No debe de interpretarse en un sentido estrecho, equivalente a decir que una cantidad específica de educación formal es absolutamente necesaria; sin embargo las

calificaciones se expresan en términos de educación formal equivalente, para mayor conveniencia.

B. Experiencia laboral en puestos similares.

Es una medida del tiempo necesaria en promedio para una persona con la preparación educativa específica, para que adquiriera suficiente conocimiento de las actividades de la Municipalidad de Patzún o del departamento a que pertenece y aprenda el puesto para el cual fue contratado.

C. Capacidad analítica

Es la medida de la exigencia del puesto en términos de capacidad de actuar solo o sin guía, en la realización de una tarea y al tomar decisiones. Así mismo mide la complejidad de las obligaciones del puesto en términos de la iniciativa e ingenio que se requiere para desempeñarlo.

D. Capacidad de iniciativa

Es el requerimiento o actividad que exige el puesto en cuanto a creatividad se refiere, en esta se mide la complejidad y aptitud del puesto para el desarrollo de las labores del trabajador, las mejoras que se pueden aportar y los beneficios que tendrá la municipalidad.

- Requisitos de responsabilidad

A. Económica materiales y/o equipo, productos

Este factor incluye comunicar oportunamente sobre daños en el equipo o la presencia de problemas en los mismos, el mantenimiento del equipo y de los materiales en orden, además de mantener, modificar y reparar el equipo de acuerdo con las responsabilidades específica del puesto. Así mismo el dinero que maneje, queda a responsabilidad de cada trabajador.

B. Información confidencial, documentos y otros

Define el grado de responsabilidad por manejo de información confidencial, grabaciones de datos, manuales técnicos, etc. De la cual es responsable cada trabajador.

C. Supervisión de los demás

Este factor mide la responsabilidad para organizar, dirigir, guiar y conducir el esfuerzo de otras personas. La calificación dependerá del número de personas normalmente supervisadas y del grado de responsabilidad sobre la supervisión. Cuando el puesto no requiere de la supervisión de otras personas este factor no se emplea y no recibe puntuación alguna.

- Condiciones de trabajo

A. Salud y seguridad

Se refiere a los riesgos de salud y seguridad que se corren al desempeñar el puesto de trabajo.

B. Ambiente de trabajo

Este factor mide las condiciones ambientales o condiciones en las cuales debe de desarrollarse el trabajo y que molestan el bienestar físico y mental del empleado, supuestos que estos se encuentran fuera del control del empleado.

- Esfuerzo

- A. Esfuerzo físico y/o mental

El factor físico mide el grado de esfuerzo físico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duración del mismo. Así mismo el factor mental implica el nivel de profundización con que cada empleado emplea sus conocimientos para la realización de su trabajo.

- B. Exigencias emocionales

Clasifica el tipo de emociones que exige el puesto, en fechas de entrega bajo presión, supervisión estrecha, contacto con clientes internos y externos, etc.

Con los anteriores factores establecidos se les debe de asignar un porcentaje de peso según su importancia. Para uniformidad de ellos se paso a agruparlos en cinco incisos correspondientes a cada factor I, II, III, IV, V aprobadas por la municipalidad y que se muestran en las siguientes tablas.

Así mismo se establece que se tiene una calificación mayor de 1000 puntos para el puesto que multiplicado por el porcentaje establecido del factor dará como resultado el máximo punteo a obtener por el puesto en el factor evaluado.

Tabla XI. Clasificación y factores específicos con porcentajes asignados

	REQUISITOS INTELLECTUALES- HABILIDADES	50%		500 puntos
A	Educación		20%	200
B	Experiencia laboral en puestos similares		15%	150
C	Capacidad analítica		8%	80
D	Iniciativa del trabajo		7%	70
	RESPONSABILIDAD	25%		250 Puntos
A	Económica, materiales y/o equipo, otros		7%	70
B	Información confidencial, documentos y otros		6%	60
C	Supervisión de los demás		12%	120
	CONDICIONES DE TRABAJO	10%		100 Puntos
A	Salud y seguridad		5%	50
B	Ambiente de trabajo		5%	50
	ESFUERZO	15%		150 Puntos
A	Exigencias físicas y/o mental		7%	70
B	Exigencias emocionales		8%	80
	Suma de porcentajes	100%	100%	1000 puntos

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Anteriormente se establecieron 5 variables en cada factor, se toma como base los punteos establecidos para cada factor y se establecen los punteos de acuerdo a las funciones de cada puesto.

Tabla XII. Requisitos intelectuales – habilidades educación

Grado	Descripción	Puntos
I	Leer y escribir, educación primaria completa	20
II	Educación secundaria completa	30
III	Título o diploma de enseñanza media, capacitación específica en el puesto	60
IV	Del quinto, sexto o Título a nivel Técnico o últimos años universitario en el grado académico de Licenciado	180
V	Cierre a nivel licenciatura, título universitario o formación académica de nivel superior, postgrados, doctorados, etc.	200

## Continuación

### Experiencia laboral en el puesto

Grado	Descripción	Puntos
I	Menos de 6 meses	20
II	De 6 meses a 1 año	60
III	De 1 año a 2 años	90
IV	De 2 años a 3 años	120
V	De 3 años en adelante	150

### Capacidad analítica (ingenio)

Grado	Descripción	Puntos
I	En su trabajo siempre recibe instrucciones de su jefe	15
II	Organiza usted diariamente su trabajo. Recibe instrucciones el 90% de su tiempo	30
III	Organiza usted en forma distinta su trabajo. Recibe instrucciones el 50% del tiempo	45
IV	Organiza usted diariamente su trabajo en forma distinta. Casi no recibe instrucciones de realizar su trabajo	60
V	No recibe instrucciones para su trabajo	80

### Iniciativa

Grado	Descripción	Puntos
I	El trabajo solo exige la iniciativa normal a todo trabajo	15
II	Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. Para su trabajo	35
III	Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos	45
IV	El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.	55
V	El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.	70

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XIII. Requisitos de responsabilidad económica, material y/o equipo, productos.

Grado	Descripción	Puntos
I	Equipo de seguridad, herramientas básicas cuya pérdida o deterioro no cause mayores daños a la empresa. Responsabilidad en mobiliario y útiles de oficina, o no tiene responsabilidad alguna	15
II	Equipo de seguridad, herramienta completa, equipos (barrenos, soldaduras, etc.) cuya pérdida o deterioro incurran en costos de reposición, reparación del equipo y de mano de obra ociosa. Manejo de dinero en pequeñas cantidades	35
III	Herramienta y equipo sofisticado (Computadoras y de oficina), cuya pérdida o deterioro, causen para en la inmediata atención al cliente y la reparación es costosa, ocasionando manejo de dinero en efectivo. Manejo de cantidades pequeñas pero considerable de dinero	45
IV	Herramientas y mobiliario y equipo sofisticado, mobiliario y equipo de centro de capacitación, vehículos, cuya pérdida o deterioro implique en gran gasto para la municipalidad, así como dinero en cantidades considerables.	55
V	Manejo de cuentas bancarias, dinero en efectivo, cheques, giros, bodegas materiales, herramientas y equipo, los cuales en su error representen para la municipalidad una grave pérdida	70

#### Información confidencial, documentos y otros

Grado	Descripción	Puntos
I	No se tiene responsabilidad sobre información confidencial	20
II	Contacto ocasional con información confidencial pero cuya divulgación no resulte en molestias serias a la institución o sus funcionarios	30
III	contacto frecuente con información que es confidencial pero cuya divulgación no resultaría en molestias serias para la institución o sus funcionarios	40
IV	Contacto ocasional con información altamente confidencial	50
V	Contacto normal y responsabilidad sobre la información cuya divulgación resultaría en molestias para la institución o sus funcionarios	60

Continuación

Supervisión de los demás		
Grado	Descripción	Puntos
I	No se tienen responsabilidades de supervisión	20
II	Limitado(a) a hacer asignaciones de trabajo a pequeños grupos que realizan trabajos sencillos y rutinarios; puede comprobar o revisar la realización del trabajo; normalmente realiza las mismas funciones que los supervisados	40
III	Supervisión inmediata sobre alguna división o sección en la cual las operaciones son rutinarias o realizadas de acuerdo con procedimientos establecidos; responsable sobre el trabajo de planeación, revisión y de personal.	60
IV	Supervisión inmediata sobre alguna división o sección en la cual las operaciones son variadas o complejas; responsable sobre la supervisión, revisión y personal. O supervisión general en un departamento de división en la cual las operaciones son realizadas de acuerdo con procedimientos establecidos. O supervisión general de una función principal que se presenta periódicamente.	90
V	Dirección de un departamento cuyas funciones incluyen operaciones distintas y complejas; planea, dirige y coordina el trabajo haciendo recomendaciones y consultas con los funcionarios en la determinación de las políticas de operación	120

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XIV. Condiciones de trabajo

Salud y seguridad		
Grado	Descripción	Puntos
I	No corre riesgos de ningún tipo	0
II	Pocas veces esta expuesto a riesgos, peligros eléctricos, trabajar en alturas	15
III	En ocasiones esta expuesto a peligros eléctricos y a trabajar en alturas o trabajar con solventes	25
IV	Esta expuesto a peligros eléctricos y en ocasiones a trabajar en alturas y otros.	35
V	Esta expuesto a trabajar en alturas o condiciones peligrosas todo el tiempo	50

Continuación

Ambiente de trabajo		
Grado	Descripción	Puntos
I	Adecuado	0
II	Calor, frío, húmedo esta expuesto a las condiciones del clima del municipio	15
III	Un alto porcentaje adecuado y un bajo porcentaje esta expuesto al calor, frío, polvo, suciedad y ruido	25
IV	En un bajo porcentaje adecuado y un alto porcentaje esta expuesto al calor, frío, polvo, suciedad y ruido	35
V	Esta expuesto a frío, humedad, polvo, suciedad y ruido	50

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XV. Esfuerzo

Exigencia física y/o mental		
Grado	Descripción	Puntos
I	Trabajo ligero requiere un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente. Se requiere de concentración mental y visual refleja	20
II	Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose. Necesidad de levantar y transportar objetos pequeños. Requiere de alta concentración mental y visual. Pero intermitente	30
III	El trabajo se realiza en un bajo porcentaje sentado y un alto porcentaje de pie, hay constante movimiento. En ocasiones se maneja materia pesada. Se requiere de alta concentración mental, visual y constante.	40
IV	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se trabaja con herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad en la manipulación rápida en el manejo casi continuo de maquinas y equipo de oficina en trabajo a ritmo impuesto. Se requiere de concentración visual.	50
V	El trabajo se realiza de pies, hay constante movimiento de piernas y brazos. Hay que subir y bajar gradas, se maneja material pesado, las posiciones de trabajo son incómodas y se requiere concentración visual.	70

Continuación

Exigencias emocionales		
Grado	Descripción	Puntos
I	Contactos con personas de la municipalidad (clientes internos)	20
II	Contacto con personal de la municipalidad (clientes internos), la supervisión es estrecha, trabajo bajo presión	30
III	Contacto con personal de la municipalidad (clientes internos) y en ocasiones contacto con personas de empresas, comités, agrupaciones sociales, etc. (clientes externos)	45
IV	Contacto con personal de la municipalidad (clientes internos) y contacto con personas de empresas, comités, agrupaciones sociales, vecinos del municipio. (clientes externos), se cambia constantemente de actividad trabajo bajo presión	60
V	Contacto con personal de la municipalidad (clientes internos) y mantiene contacto permanente con vecinos y empresas, así como de salidas de la municipalidad	80

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XVI. Presentación general del sistema de puntos (sistema con 1000 puntos)

REQUISITOS INTELLECTUALES- HABILIDADES			1	2	3	4	5
A	Educación	20%	20	30	60	180	200
B	Experiencia laboral en puestos similares	15%	20	60	90	120	150
C	Capacidad analítica	8%	15	30	45	60	80
C	Iniciativa del trabajo	7%	15	35	45	55	70
RESPONSABILIDAD							
A	Económica, materiales y/o equipo, otros	7%	15	35	45	55	70
B	Información confidencial, documentos y otros	6%	20	30	40	50	60
C	Supervisión de los demás	12%	20	40	60	90	120
CONDICIONES DE TRABAJO							
A	Salud y seguridad	5%	0	15	25	35	50
B	Ambiente de trabajo	5%	0	15	25	35	50
ESFUERZO							
A	Exigencias físicas y/o mental	7%	20	30	40	50	70
B	exigencias emocionales	8%	20	30	45	60	80
Suma de porcentajes		100%					1000

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Valor total 1000 puntos

Peso de los factores y subfactores 100%

Después de la valoración de los puestos, es necesario la elaboración de la recta representativa que dará la tendencia de los salarios teóricos, a lo largo de la amplitud de variación de los puntos atribuidos a los puestos. El método de correlación que se utilizó en este estudio es el de mínimos cuadrados o regresión lineal, que determina la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos. Teniendo la escala para valorar cada uno de los factores, para los diferentes puestos, se procedió a valorar cada puesto uno por uno, tomando en cuenta el puesto en sí y no la persona ocupante del mismo, para no perder la objetividad. Para mayor entendimiento a continuación vera en la siguiente tabla la valoración obtenida del puesto de Recepcionista del departamento de Alcaldía Municipal, esta misma base se utilizó para el resto de los demás puestos.

Tabla XVII. Valoración de los factores de la Recepcionista

	Requisitos intelectuales - habilidades	Nivel Factor
A	Educación	60
B	Experiencia laboral en puestos similares	90
C	Capacidad analítica (ingenio)	45
D	Iniciativa	15
	Responsabilidad	
A	Económica, materiales y/o equipo, productos	35
B	Información confidencial, documentos y otros	30
C	Supervisión de los demás	20
	Condiciones de trabajo	
A	Salud y seguridad	0
B	Ambiente de trabajo	0
	Esfuerzo	
A	Exigencia física y/o mental	20
B	Exigencia emocional	60
	Total de puntos	375

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

En la siguiente tabla se muestra el resultado de la valoración de todos los puestos evaluados en la Municipalidad de Patzún la cual presenta la siguiente estructura: número de orden correlativo, nombre del puesto, código del puesto y factores (educación; experiencia laboral en puestos similares; capacidad analítica (ingenio); iniciativa; responsabilidad económica, materiales y/o equipo, productos; responsabilidad de información confidencial, documentos y otros; supervisión de los demás; salud y seguridad; ambiente de trabajo; Exigencias físicas y/o mentales; exigencias emocionales; y finalmente la suma acumulada del punteo de los factores valorados.

Se hace la observación que los puestos pertenecientes al Concejo Municipal no se valoran por ser cargos ejecutivos y estar designados en elecciones, comprendiendo otra escala de valoración y así evitar que afecte los puestos restantes.

Tabla XVIII. Valoración de factores en los puestos de la Municipalidad de Patzún.

No.	Puesto	Código	Capacidad			Responsabilidad			Condiciones de trabajo		Exigencias		Total	
			EDUC	EXP	ANA	INI	ECD	INF	SUP	SSSG	AMBTR	FIS		EMO
1	Recepcionista	01-011-15	60	90	45	15	35	30	20	0	0	20	60	375
2	Secretario Municipal	03-011-16	60	150	200	45	45	60	60	0	15	30	80	745
3	Oficial I de Secretaría	03-011-11	60	60	20	15	15	30	20	0	15	30	60	325
4	Oficial III de Secretaría	03-011-12	60	60	20	15	15	50	20	0	15	20	60	335
5	Registrador Civil	04-011-14	60	150	200	15	45	60	60	0	0	30	80	700
6	Oficial I de Registro Civil	04-011-10	60	90	20	15	35	30	20	0	15	20	60	365
7	Tesorero Municipal	02-011-18	180	150	200	55	70	60	90	0	0	40	80	925
8	Oficial II de Tesorería	02-011-08	60	150	30	15	55	20	20	15	15	30	60	470
9	Oficial III de Tesorería	02-011-09	60	150	20	35	55	60	20	15	15	30	45	505
10	Planificador	09-011-19	60	120	200	70	45	60	20	35	35	40	80	765
11	Administrador del departamento de agua	05-011-05	60	150	30	15	55	20	40	0	15	30	45	460
12	Fontanero Municipal	05-011-07	20	150	20	45	55	40	120	50	50	70	80	700
13	Comisario Municipal	06-011-02	20	150	20	15	55	30	60	25	25	40	45	485
14	Subcomisario Municipal	06-011-17	20	90	20	15	55	30	40	25	25	40	45	405
15	Policía Municipal	06-011-20	20	60	20	15	55	20	20	25	15	20	20	290
16	Conserje Municipal	06-011-03	20	150	20	15	15	20	20	0	0	20	20	300
17	Maestro de Obras	08-021-06	20	150	30	35	45	20	90	50	50	70	80	640

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

Teniendo el resultado de la valoración de los puestos, se procede a agrupar los puestos en diferentes categorías, de manera que se pueda contar con una estructura para facilitar la administración del personal. La categorización de los puestos es fijada arbitrariamente para establecer los rangos, se acostumbra a dividir en series. Para la categorización de la Municipalidad de Patzún, se tomó en cuenta el punteo máximo menos el punteo mínimo dividido dentro de 10 dado un resultado de 64 puntos para este caso, que es la diferencia dentro de una categoría y la otra. La siguiente tabla muestra el resultado de la categorización de los puestos.

Tabla XIX. Categorización de los puestos

Mínimo	Medio	Máximo	Categoría
290	322	353	1
354	386	417	2
418	450	481	3
482	514	545	4
546	578	609	5
610	642	673	6
674	706	737	7
738	770	801	8
802	834	865	9
866	898	930	10

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Valorados los puestos se procede a la elaboración de la recta o curva salarial, que representará la línea de tendencia de los salarios teóricos, a lo largo de la amplitud de valoración de los puntos atribuidos a los puestos. El sistema utilizado fue el de los mínimos cuadrados o regresión lineal, es la difusión de la línea de tendencia que expresa la relación entre dos variables, la ecuación de la línea recta puede ser identificada por:

$$Y = a + bX$$

En el cual (Y) es la variable dependiente, que en este caso representa salarios, (a) es el factor constante, que en este caso representa la posición inicial de la recta salarial, (b) es la inclinación de la línea o pendiente, que para el caso representa la tasa variable del salario y (X) es la variable independiente, que en este caso representa los puntos atribuidos a cada puesto.

$$a = [(\sum X^2) (\sum Y) - (\sum X) (\sum XY)] / [N(\sum X^2) - (\sum X)^2]$$
$$b = [N(\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)] / [N(\sum X^2) - (\sum X)^2]$$

Este procedimiento permitió verificar los puestos que estén generalmente fuera de la línea de tendencias, ya sea óptima o pésima la remuneración, como se muestra posteriormente.

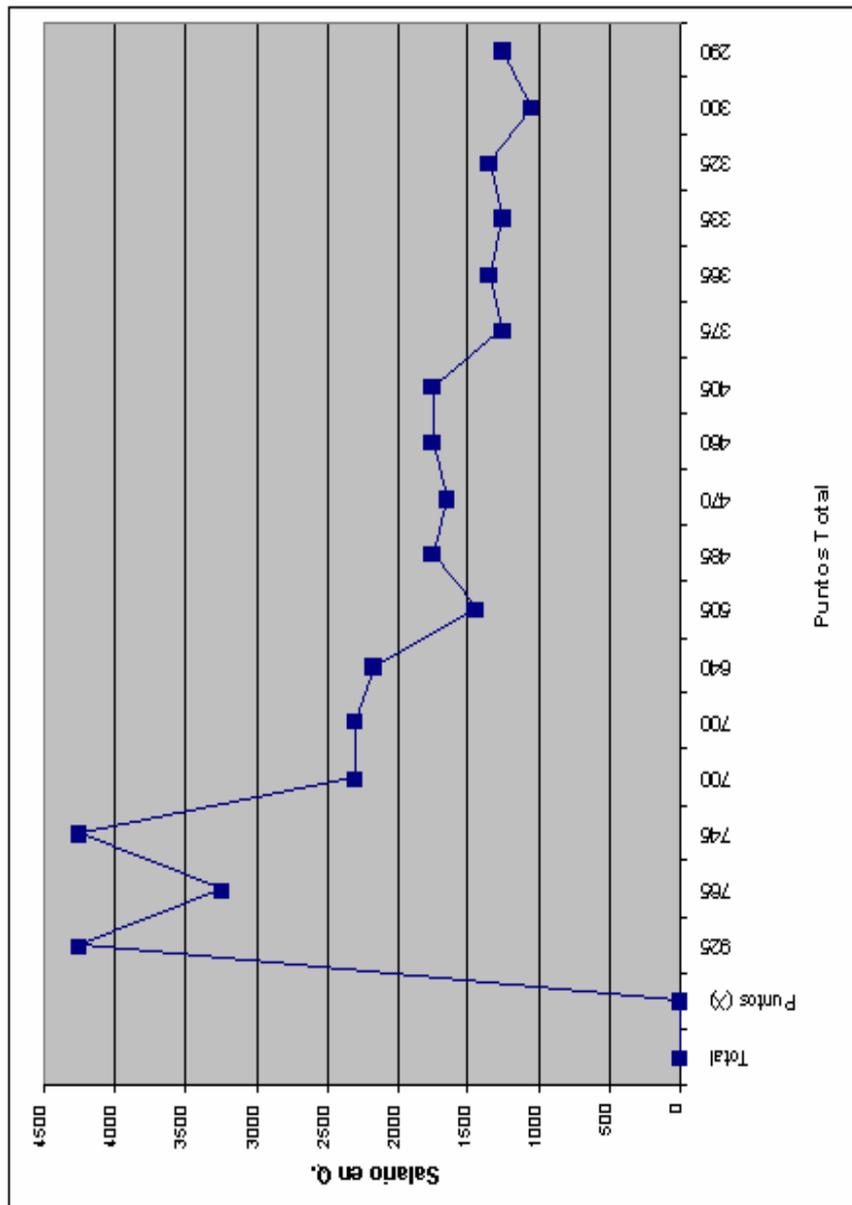
Para poder sustituir los valores que se muestran en X y Y en las fórmulas anteriores, se procede a la elaboración de los cálculos como se muestra en la siguiente tabla (tabla XX).

Tabla XX. Puntos acumulados por puesto ante salario actual  
Municipalidad de Patzún

<b>Codigo</b>	<b>Puesto</b>	<b>Total puntos</b>	<b>Sueldo base</b>	<b>Bonificación</b>	<b>Sueldo total</b>
02-011-18	Tesorero Municipal	925	Q4,000.00	Q250.00	Q4,250.00
09-011-19	Planificador	765	Q3,000.00	Q250.00	Q3,250.00
03-011-16	Secretario Municipal	745	Q4,000.00	Q250.00	Q4,250.00
04-011-14	Registrador Civil	700	Q2,050.00	Q250.00	Q2,300.00
05-011-07	Fontanero Municipal	700	Q2,050.00	Q250.00	Q2,300.00
08-021-06	Maestro de Obras	640	Q1,920.00	Q250.00	Q2,170.00
02-011-09	Oficial III de Tesorería	505	Q1,200.00	Q250.00	Q1,450.00
06-011-02	Comisario Municipal	485	Q1,500.00	Q250.00	Q1,750.00
02-011-08	Oficial II de Tesorería	470	Q1,400.00	Q250.00	Q1,650.00
05-011-05	Administrador del departamento de agua	460	Q1,500.00	Q250.00	Q1,750.00
06-011-17	Subcomisario Municipal	405	Q1,500.00	Q250.00	Q1,750.00
01-011-15	Recepcionista	375	Q1,000.00	Q250.00	Q1,250.00
04-011-10	Oficial I de Registro Civil	365	Q1,100.00	Q250.00	Q1,350.00
03-011-12	Oficial II de Secretaría	335	Q1,000.00	Q250.00	Q1,250.00
03-011-11	Oficial I de Secretaría	325	Q1,100.00	Q250.00	Q1,350.00
06-011-03	Conserje Municipal	300	Q800.00	Q250.00	Q1,050.00
06-011-20	Policía Municipal	290	Q1,000.00	Q250.00	Q1,250.00

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Figura 2. Tendencia salarial de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XXI. Cálculos por sustituir en fórmulas de regresión sobre el sueldo de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango.

Código	Puesto	Total Puntos (X)	Sueldo Base en Q. (Y)	Bonificación	Salario Total Q. (Y)	XY	X2
02-011-18	Tesorero Municipal	925	4000	250	4250	3700000	855625
09-011-19	Planificador	765	3000	250	3250	2295000	585225
03-011-16	Secretario Municipal	745	4000	250	4250	2980000	555025
04-011-14	Registrador Civil	700	2050	250	2300	1435000	490000
05-011-07	Fontanero Municipal	700	2050	250	2300	1435000	490000
08-021-06	Maestro de Obras	640	1920	250	2170	1228800	409600
02-011-09	Oficial III de Tesorería	505	1200	250	1450	606000	255025
06-011-02	Comisario Municipal	485	1500	250	1750	727500	235225
02-011-08	Oficial II de Tesorería	470	1400	250	1650	658000	220900
05-011-05	Administrador del departamento de agua	460	1500	250	1750	690000	211600
06-011-17	Subcomisario Municipal	405	1500	250	1750	607500	164025
01-011-15	Recepcionista	375	1000	250	1250	375000	140625
04-011-10	Oficial I de Registro Civil	365	1100	250	1350	401500	133225
03-011-12	Oficial II de Secretaría	335	1000	250	1250	335000	112225
03-011-11	Oficial I de Secretaría	325	1100	250	1350	357500	105625
06-011-03	Conserje Municipal	300	800	250	1050	240000	90000
06-011-20	Policía Municipal	290	1000	250	1250	290000	84100
	<b>Sumatorias</b>	<b>8790</b>	<b>30120</b>			<b>18361800</b>	<b>5138050</b>

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Tabla XXII. Resultado obtenido de la gráfica versus puntos en donde:

$\Sigma X$	8790
$\Sigma Y$	30120
$\Sigma XY$	18361800
$\Sigma X^2$	5138050
N	17

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Sustituyendo estos valores en la fórmula:

$$a = \frac{[(5138050)(30120) - (8790)(18361800)]}{(17)(5138050) - (8790)^2} = -658.7643$$

$$b = \frac{[(17)(18361800) - (8790)(30120)]}{(17)(5138050) - (8790)^2} = 4.7006819$$

De donde la ecuación de la línea recta de salarios de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango queda:

$$Y = -658.7643 + 4.7006819X$$

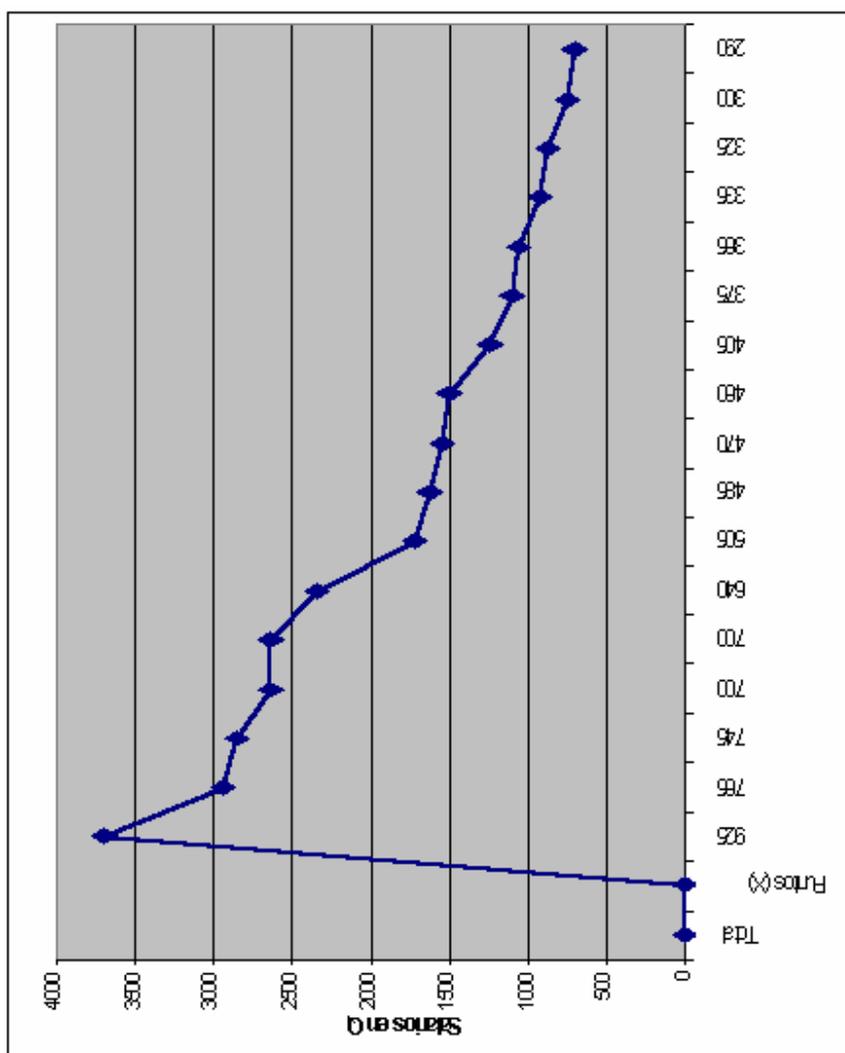
A continuación se muestra la gráfica de la línea recta de salarios de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango.

NOTA:

Los salarios proyectados están sujetos a lo descrito en el Código de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala donde establece un salario mínimo para las actividades no agrícolas y personal del Estado, siendo

éste de Q 34.20 por día trabajado en jornada laboral adjudicándole también lo correspondiente a Bono 14 establecido en el mismo Código.

Figura 3. Recta salarial de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango derivada de la ecuación  $Y = - 658.7643 + 4.7006819X$



### 7.3.1. Escala salarial

Se define la escala salarial sustituyendo el valor de los puntos de valoración de puestos en la recta salarial encontrada para la municipalidad (figura 3). En la siguiente tabla (XXIII), se muestra los rangos y amplitudes de salarios que indican las áreas dentro de las cuales la institución tiene libertad para maniobrar los salarios de forma consistente con la política salarial.

Tabla XXIII. Rangos o amplitudes de salarios para la Municipalidad de Patzún

Puntos		Categoría salarial	Límite inferior	Limite medio	Limite superior
290	353	1	704.43	852.50	1000.58
354	417	2	1005.28	1153.35	1301.42
418	481	3	1306.12	1454.19	1602.26
482	545	4	1606.96	1755.04	1903.11
546	609	5	1907.81	2055.88	2203.95
610	673	6	2208.65	2356.72	2504.79
674	737	7	2509.50	2657.57	2805.64
738	801	8	2810.34	2958.41	3106.48
802	865	9	3111.18	3259.25	3407.33
866	930	10	3412.03	3562.45	3712.87

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

A los rangos anteriormente descritos debe de agregárseles la bonificación y recordar que la categoría 1 queda eliminada por ser inconsistente con el Código de Trabajo, así también el límite inferior de la categoría 2 que sería de 1250, en la siguiente tabla y figura se muestran los salarios sugeridos, comparados con los salarios actuales de la Municipalidad de Patzún al mes de octubre de 2004.

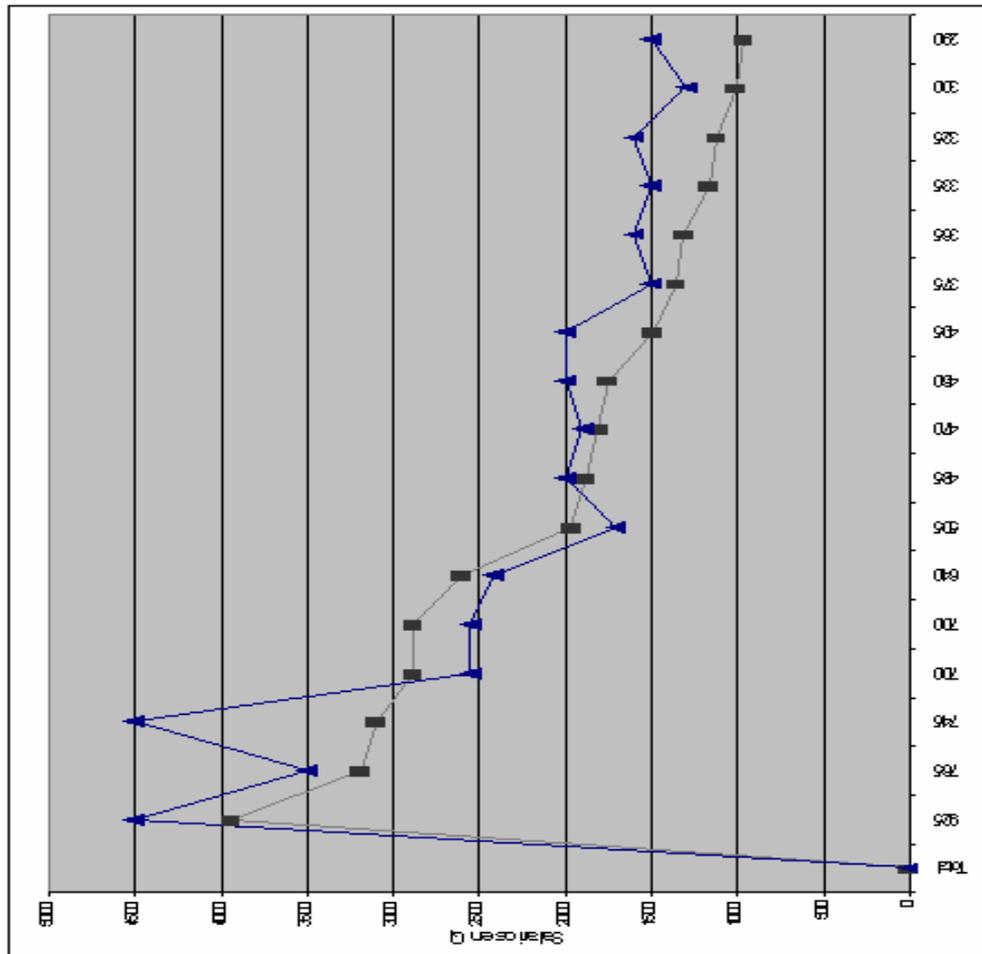
Tabla XXIV. Cálculos acumulados por puesto contra el salario actual de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango.

Código	Puesto	Total Puntos (X)	Sueldo Base en Q. (Y)	Bonificación	Salario Total Q. (Y)	XY	XZ	Escala Salarial	Total con Bonificación	Sueldo actual
02-011-18	Tesoro Municipal	925	4000	250	4250	3700000	856625	3689.37	3939.37	4500
09-011-19	Planificador	765	3000	250	3250	2295000	585225	2937.26	3187.26	3500
03-011-16	Secretario Municipal	745	4000	250	4250	2980000	555025	2843.24	3093.24	4500
04-011-14	Registrador Civil	700	2050	250	2300	1435000	490000	2631.71	2881.71	2550
05-011-07	Fontanero Municipal	700	2050	250	2300	1435000	490000	2631.71	2881.71	2550
08-021-06	Maestro de Obras	640	1920	250	2170	1228800	409600	2349.67	2599.67	2420
02-011-09	Oficial III de Tesorería	505	1200	250	1450	606000	255025	1715.08	1965.08	1700
06-011-02	Comisario Municipal	485	1500	250	1750	727500	235225	1621.07	1871.07	2000
02-011-08	Oficial II de Tesorería	470	1400	250	1650	668000	220900	1550.56	1800.56	1900
05-011-05	Administrador del departamento de agua	460	1500	250	1750	690000	211600	1503.55	1753.55	2000
06-011-17	Subcomisario Municipal	405	1500	250	1750	607500	164025	1245.01	1495.01	2000
01-011-15	Recepcionista	375	1000	250	1250	375000	140625	1103.99	1353.99	1500
04-011-10	Oficial I de Registro Civil	365	1100	250	1350	401500	133225	1056.98	1306.98	1600
03-011-12	Oficial II de Secretaría	335	1000	250	1250	335000	112225	915.96	1165.96	1500
03-011-11	Oficial I de Secretaría	325	1100	250	1350	367500	106625	868.96	1118.96	1600
06-011-03	Conserje Municipal	300	800	250	1050	240000	90000	751.44	1001.44	1300
06-011-20	Policía Municipal	290	1000	250	1250	290000	84100	704.43	954.43	1500
	<b>Sumatorias</b>	<b>8790</b>	<b>30120</b>			<b>18361800</b>	<b>5138050</b>			

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Los salarios que no llenen el mínimo establecido por la ley deberán ajustarse a ellos por lo que no se especifica dicha cantidad dado que ésta puede variar haciendo obsoleto el salario recomendado.

Figura 4. Gráfico de comparación de salario actual contra propuesta salarial



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Sujeto al salario mínimo según Código de Trabajo del Congreso de la República de Guatemala que establece el salario mínimo en 1250 con bonificación

La programación actual de la municipalidad en lo referente a sueldos, se puede considerar que es de forma anual, dado que no se tiene en forma escrita dichos aumentos propuestos al personal. Los salarios devengados por los trabajadores municipales cumplen con los requisitos y prestaciones de ley guatemalteca. En la municipalidad de Patzún no existen incrementos salariales, políticas salariales, escalas salariales ni rangos salariales para cada puesto, haciendo un análisis de los salarios actuales con la escala salarial que determinará a continuación se puede comprobar la variabilidad de los salarios de la institución y a través de estos generar una política salarial que regule estas fluctuaciones.

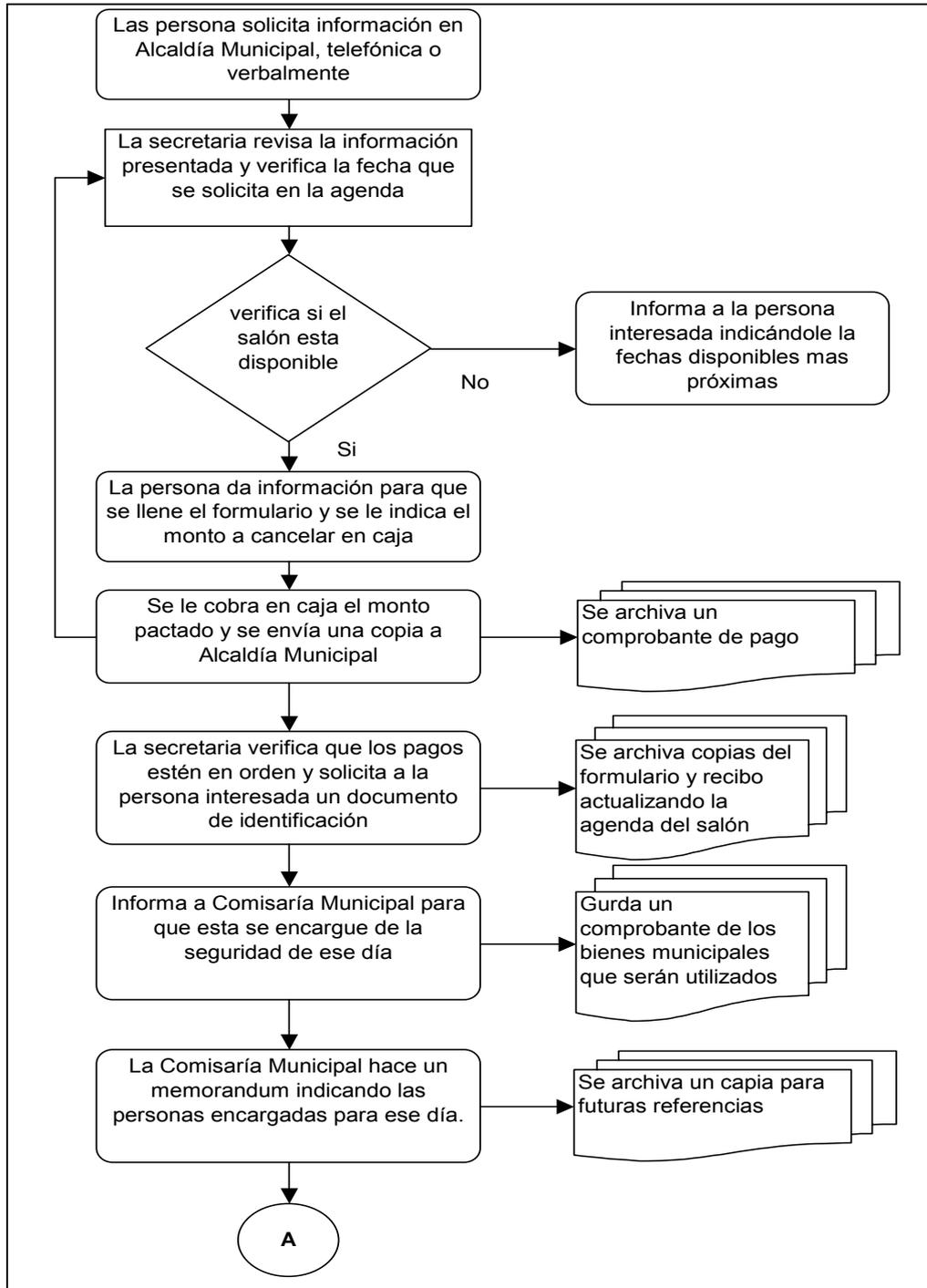
#### 7.4. Análisis de procedimientos

Como en la mayoría de las empresas públicas, no existe manual de procedimientos estandarizados, ni documentación alguna que señale la sucesión cronológica de las tareas realizadas por los empleados en forma específica. Las actuales leyes guatemaltecas se refieren a las tareas que les corresponden a los trabajadores municipales, siendo referentes a los departamentos. Dichas referencias de ley, mencionan los procedimientos muy generalizados, no describiendo como realizarlo.

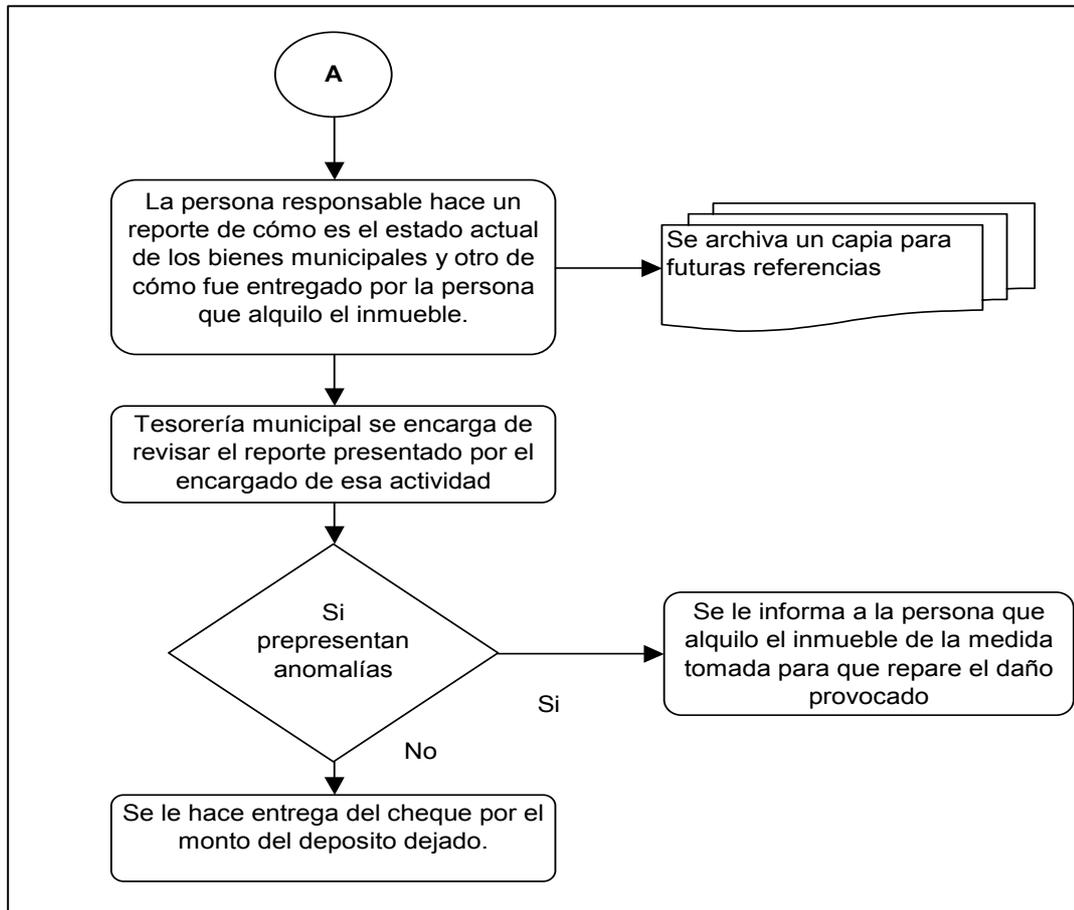
##### 7.4.1. Alcaldía Municipal

En el análisis institucional, se determinó que en esta área las tareas eran realizadas bajo la experiencia de la recepcionista, dado que esta es similar a las diferentes oficinas de empresas particulares, actualmente no cuentan con un documento que respalde o indique las actividades a desarrollar. A continuación se presenta la descripción de uno de los procedimientos empleados por la Alcaldía Municipal.

Figura 5. Descripción del proceso de alquiler del salón municipal



Continuación

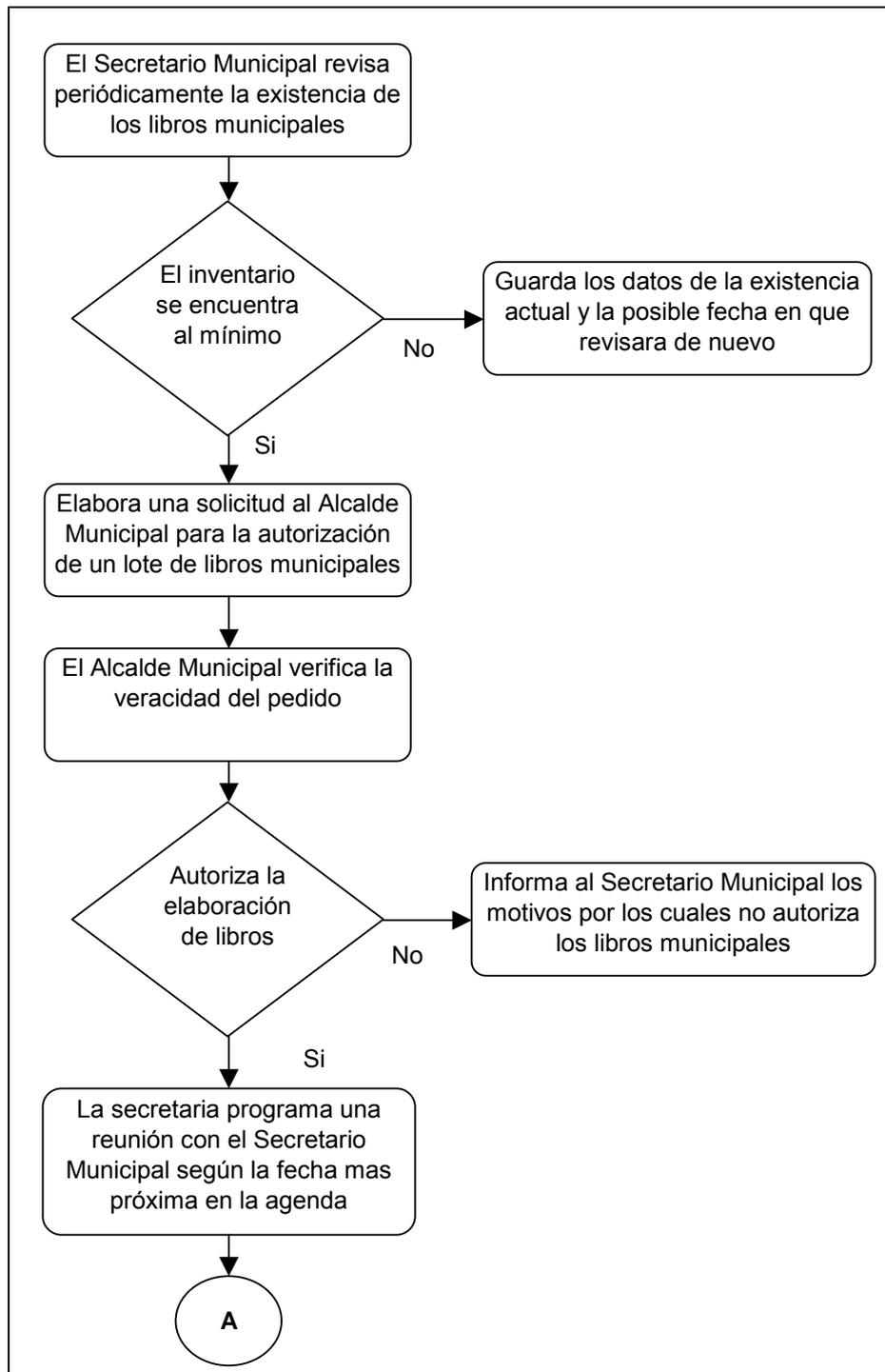


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

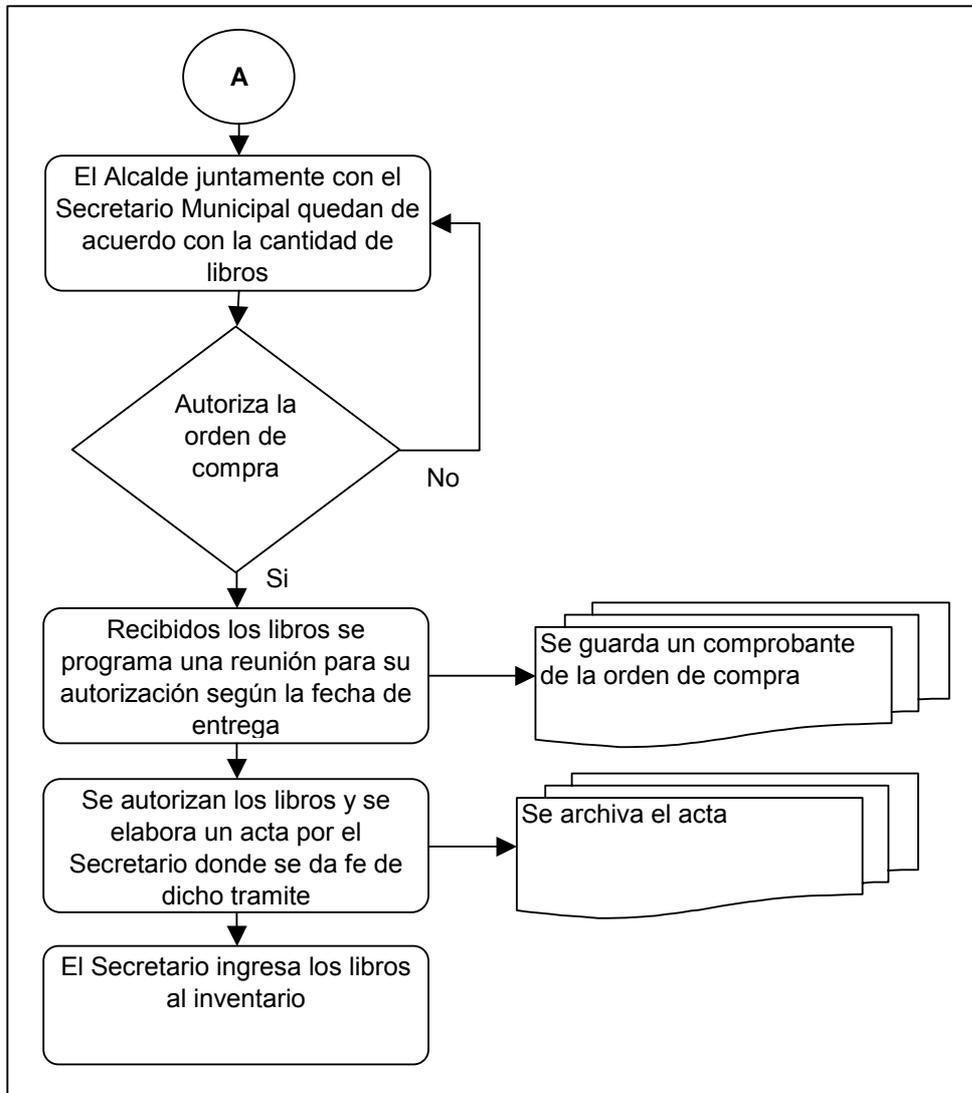
#### 7.4.2. Secretaria Municipal

La Secretaría Municipal al igual que las demás dependencias municipales no cuentan con un documento que respalde o detalle las labores que estos deben de realizar, sin embargo en este caso se cuenta con una hoja de actividades que les conciernen. A continuación se muestra la descripción de uno de los procedimientos representativos utilizados en el departamento.

Figura 6. Descripción del proceso de autorización de libros municipales



Continuación

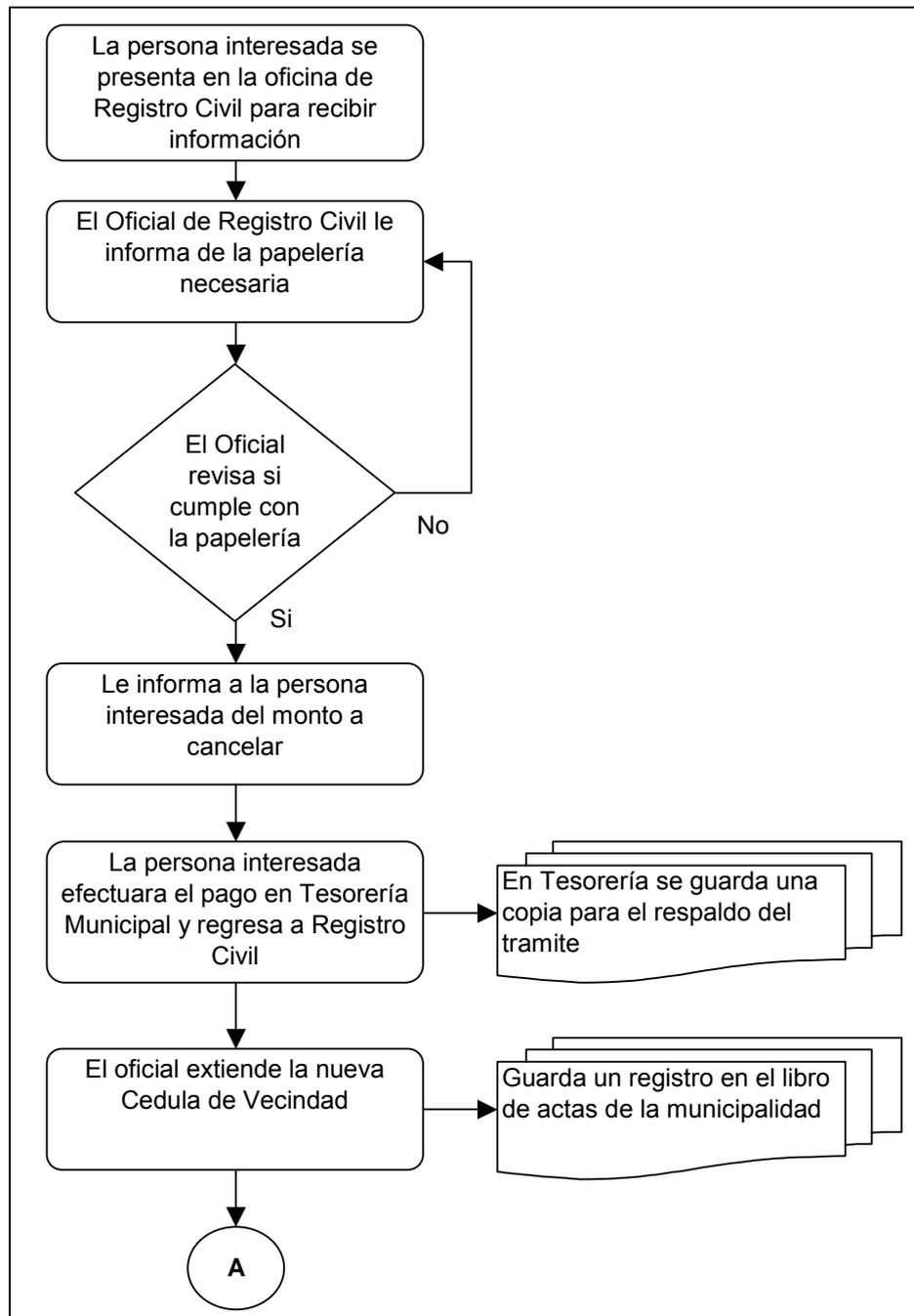


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

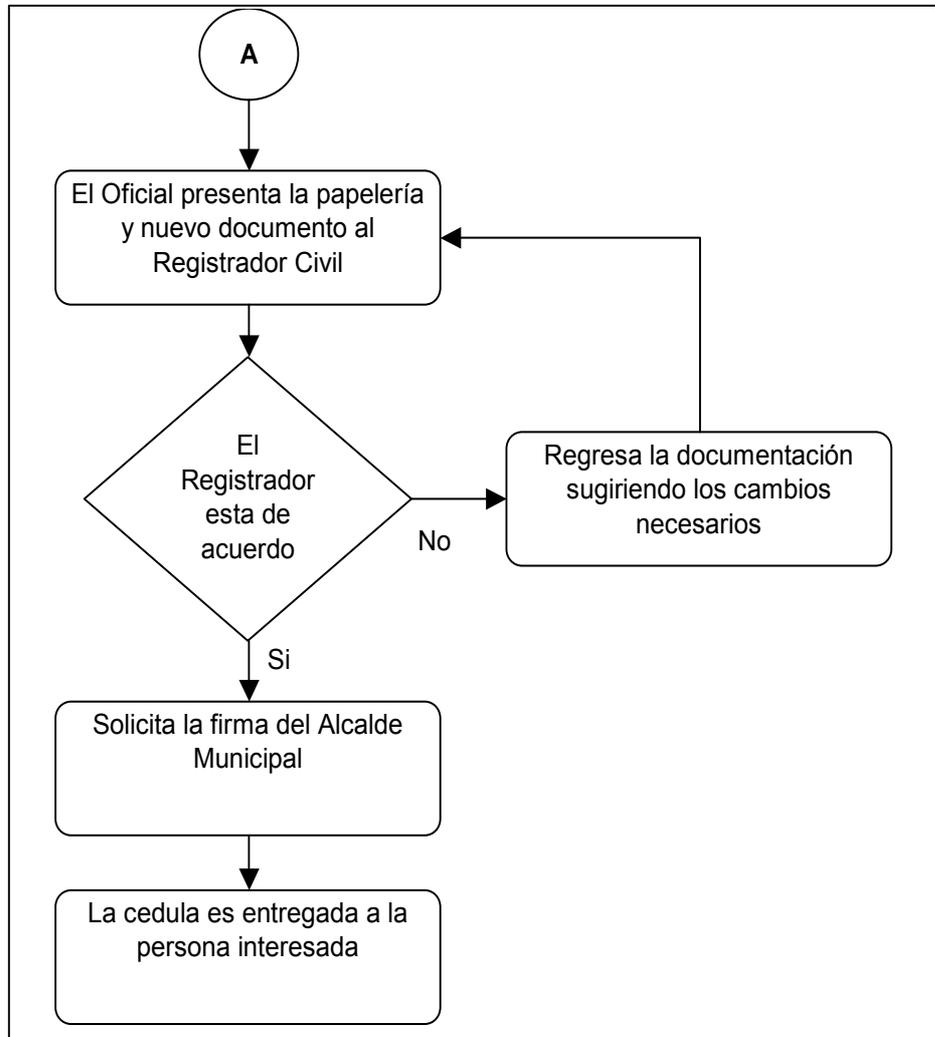
### 7.4.3. Registro Civil

A continuación en la siguiente figura se hace una descripción de uno de los procedimientos más representativos utilizados dentro del departamento.

Figura 7. Descripción del proceso de primera Cédula de Vecindad



Continuación

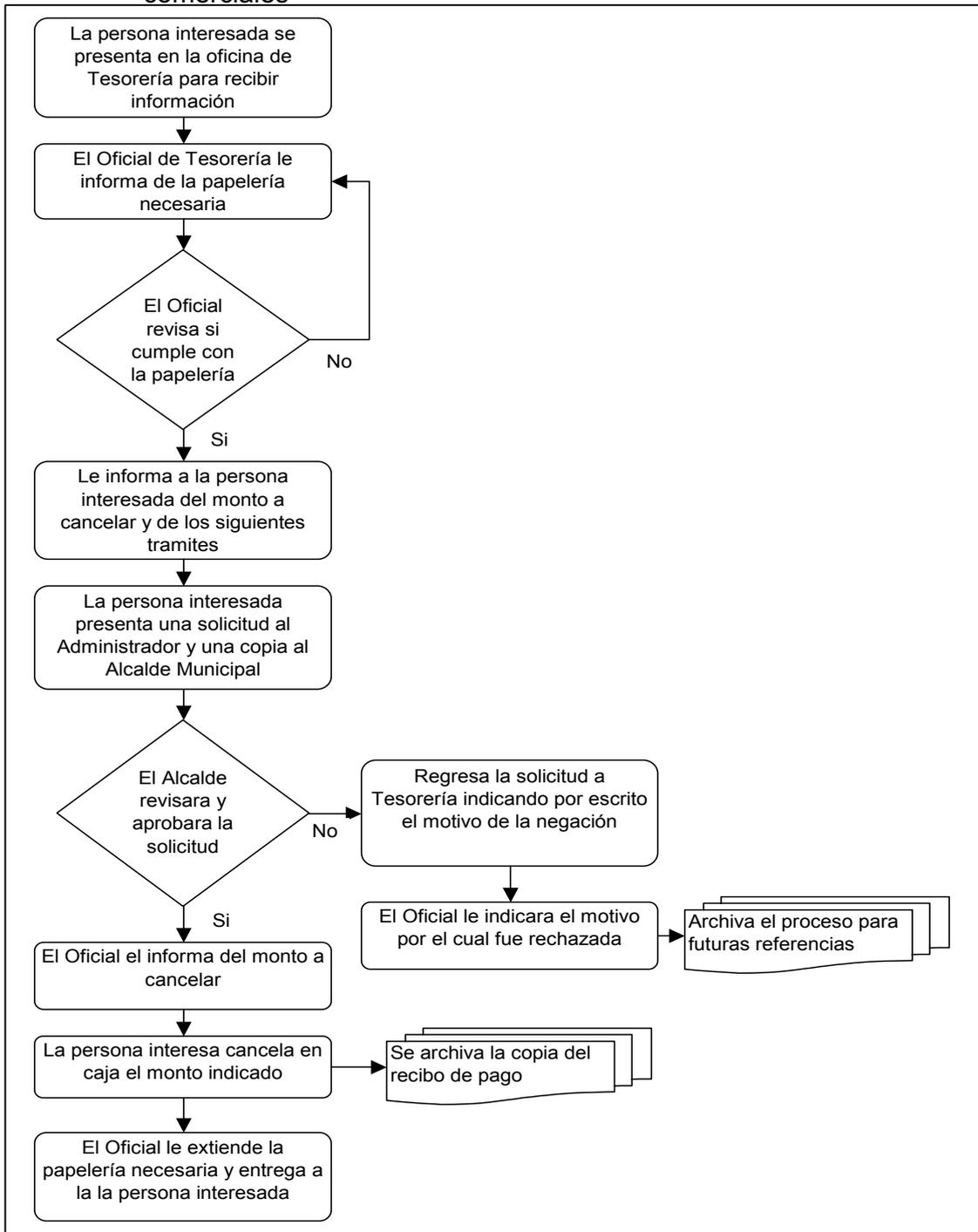


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 7.4.4. Tesorería Municipal

A continuación en la siguiente figura se hace una descripción de uno de los procedimientos más representativos utilizados dentro del departamento.

Figura 8. Descripción del proceso de arrendamientos, locales y lugares comerciales

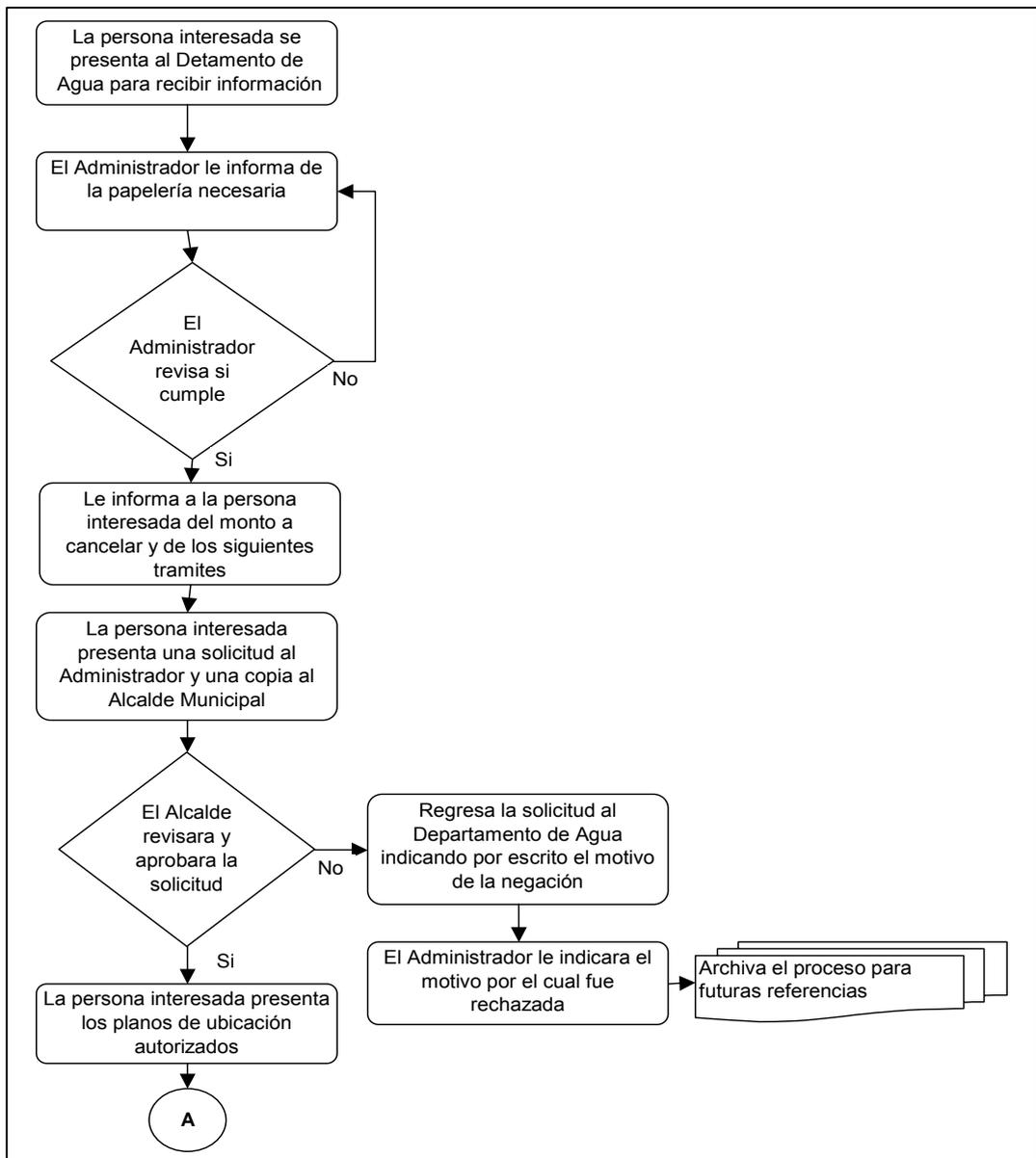


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

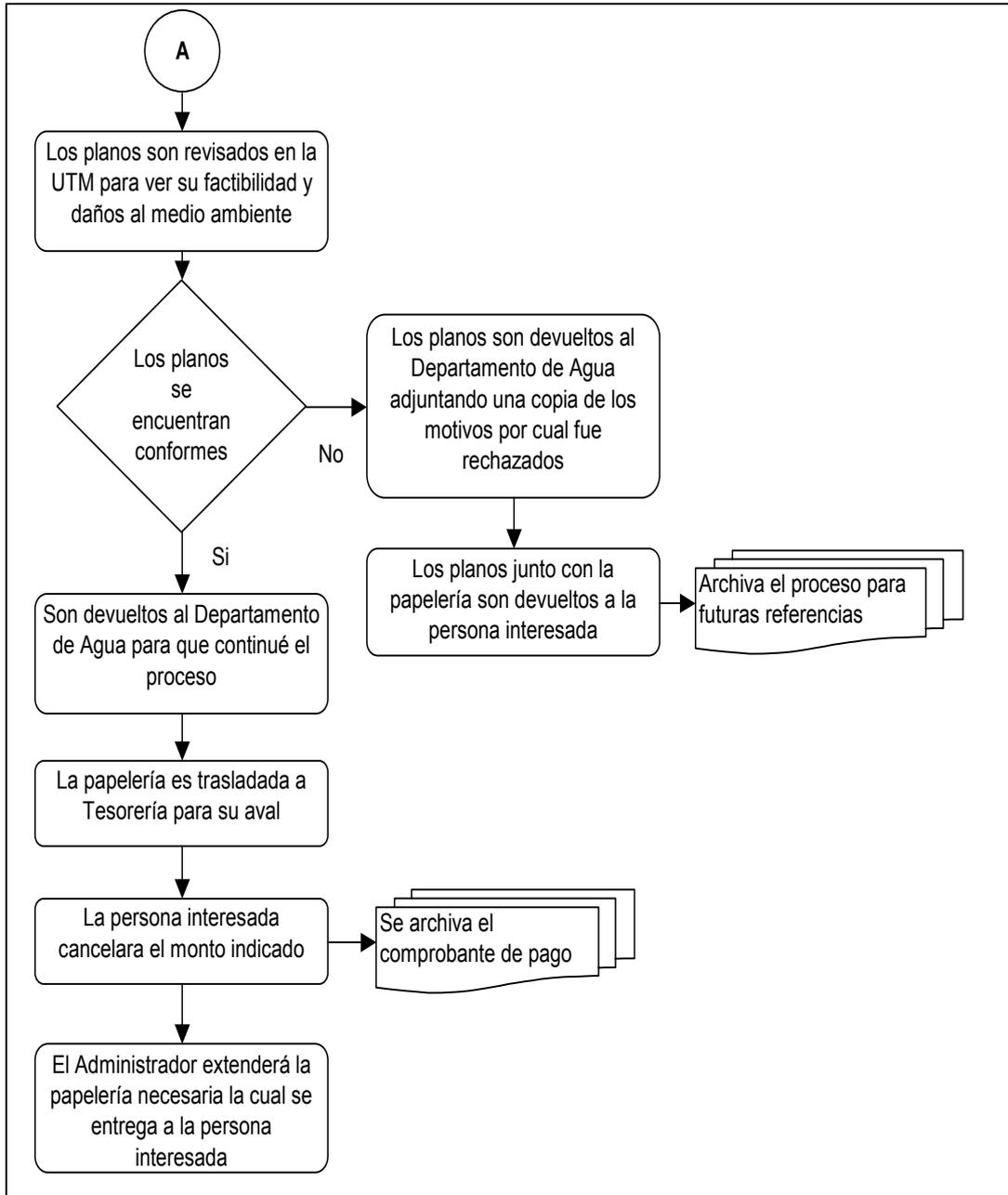
### 3.4.5. Departamento de Agua

A continuación en la siguiente figura se hace una descripción de uno de los procedimientos más representativos utilizados dentro del departamento.

Figura 9. Descripción del proceso de reposición de títulos de agua



Continuación

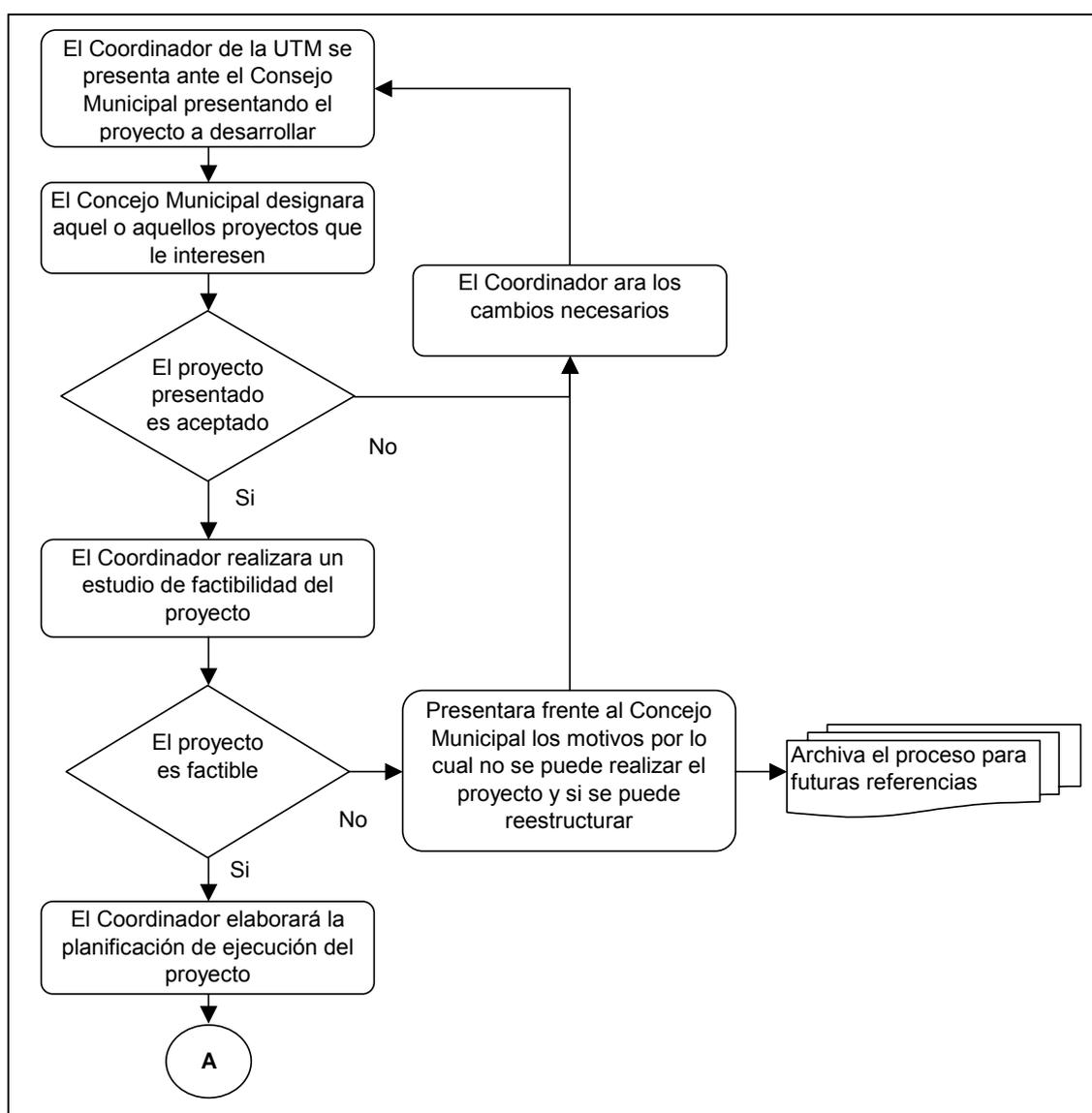


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

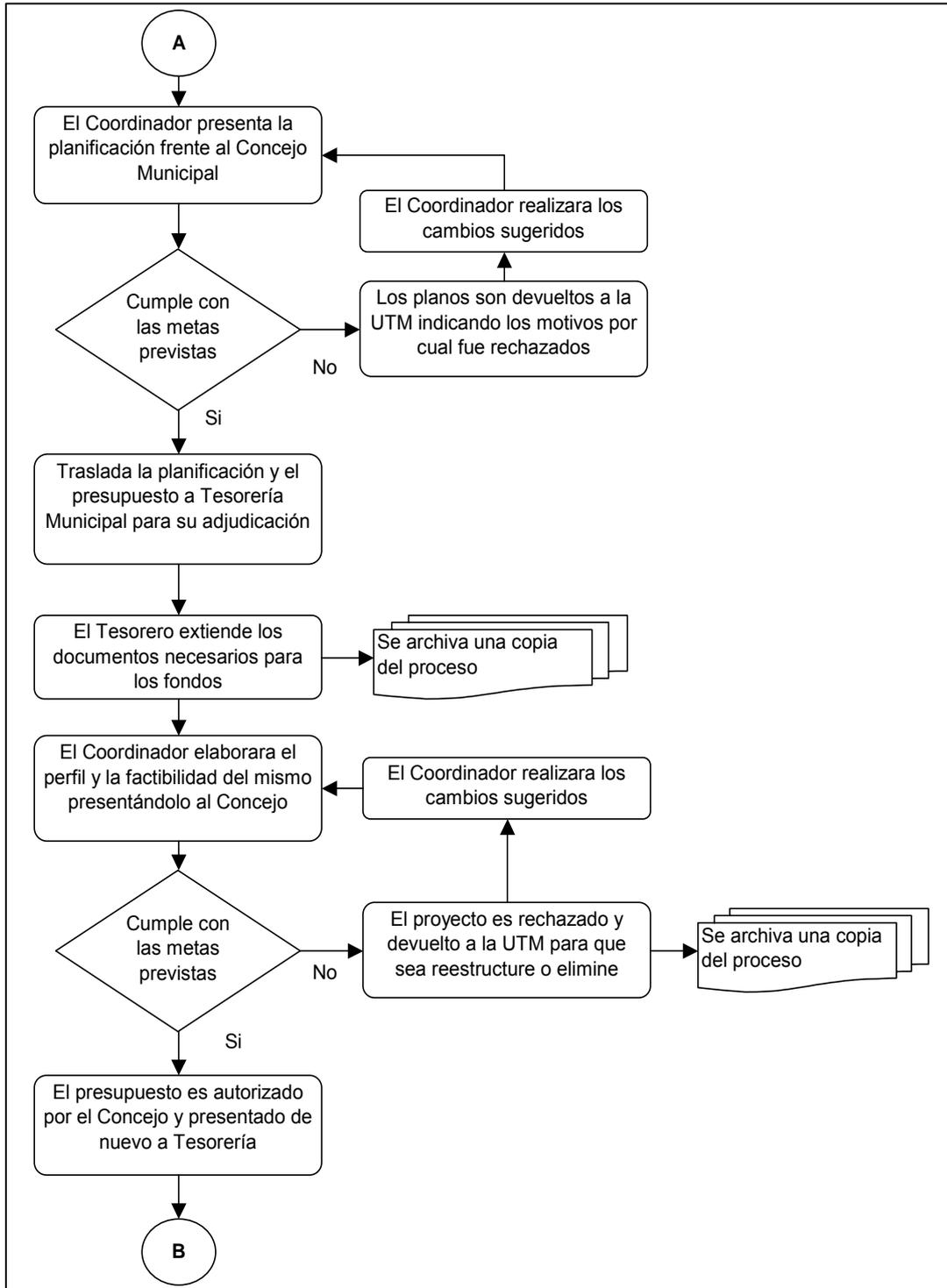
### 3.4.2. Oficina Municipal de Planificación

A continuación en la siguiente figura se hace una descripción de uno de los procedimientos más representativos utilizados dentro del departamento.

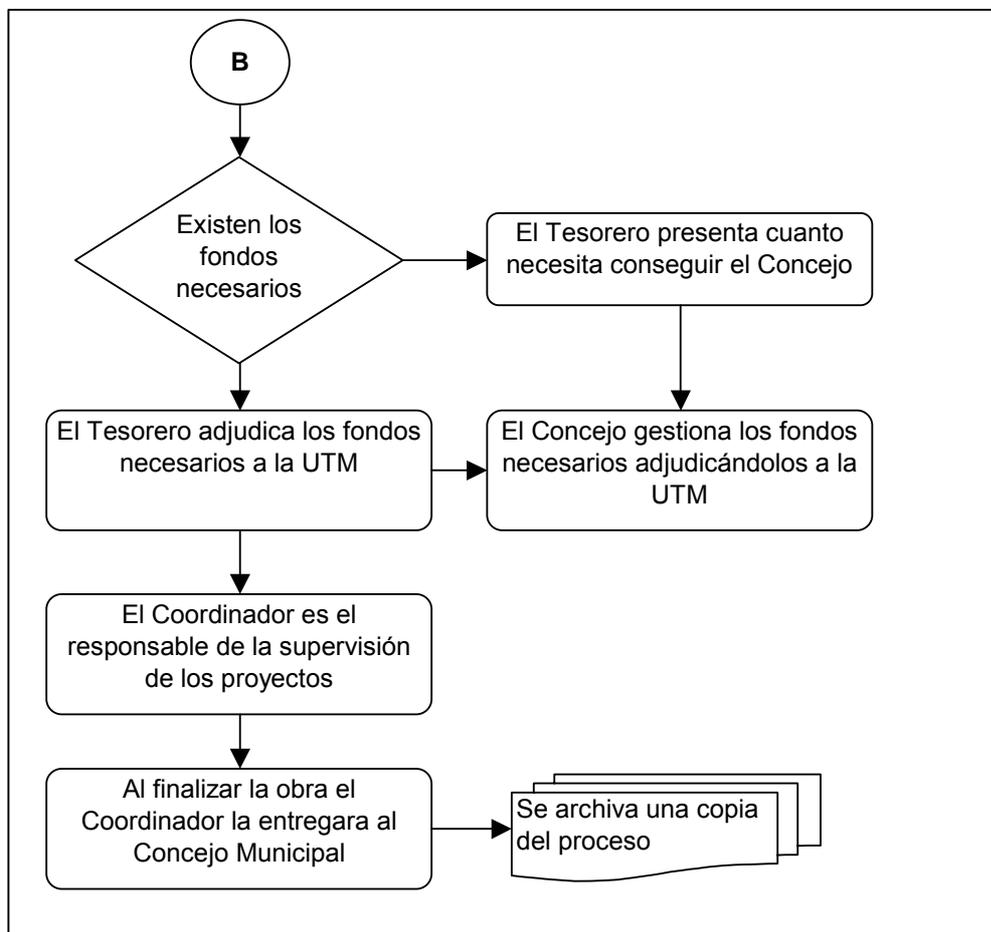
Figura 10. Descripción del proceso de desarrollo de un proyecto municipal



Continuación



Continuación

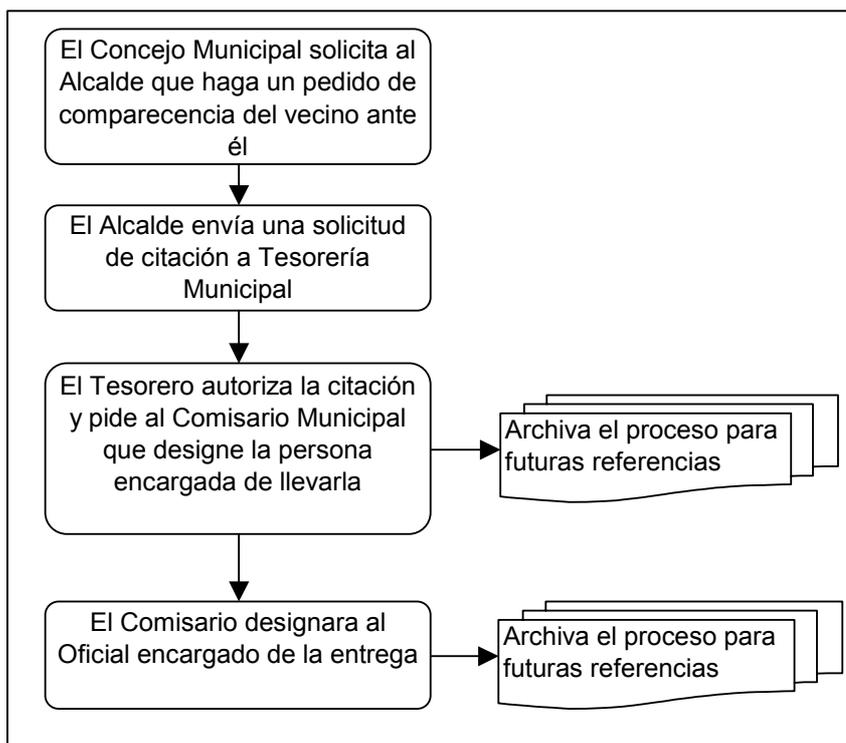


Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

### 3.4.2. Comisaría Municipal

A continuación en la siguiente figura se hace una descripción de uno de los procedimientos más representativos utilizados dentro del departamento.

Figura 11. Descripción del proceso de citaciones de vecinos por parte del Concejo Municipal



Fuente: Juan Francisco Santos Figueroa, diseño propio

### 3.5. Análisis de la evaluación del desempeño

Actualmente la municipalidad de Patzún no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, que le permita poder apreciar el rendimiento de los trabajadores dentro del área administrativa de la institución de acuerdo con la medida de cómo realiza sus actividades y como se desempeñan en el puesto.

### 3.6. Análisis de las condiciones ambientales de trabajo

En el análisis realizado dentro de la municipalidad, se pudo comprobar que existen una serie de aspectos negativos, de los cuales se presentan los siguientes:

- No existe una buena iluminación en el área de Secretaría.
- No se cuenta con existencia de equipo de emergencia.
- El mobiliario y equipo en su mayoría necesita ser actualizado.
- El medio ambiente dentro de las instalaciones es adecuado para el tipo de operaciones que realiza dado las condiciones climáticas del municipio.
- Se carece de mantenimiento preventivo dado que se contrata personal de manera espontánea para realizar las reparaciones de equipo y otros.

#### 3.6.1. Iluminación

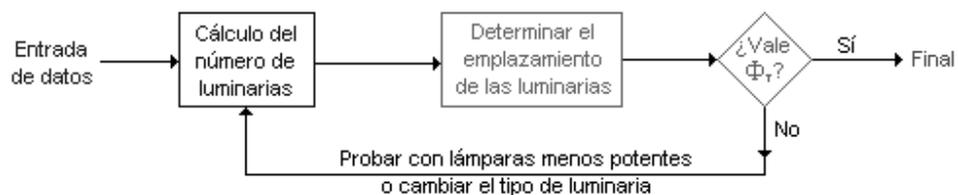
El cálculo de los niveles de iluminación de una instalación de alumbrado de interiores es bastante sencillo. A menudo nos bastará con obtener el valor medio del alumbrado general usando el método de lúmenes o método de cavidad zonal. Para los casos en que se requiera una mayor precisión o se necesite conocer los valores de las iluminancias en algunos puntos concretos como pasa en el alumbrado general localizado o el alumbrado localizado se recurre al método de punto por punto el cual no utiliza en este caso.

Para el tipo de funciones que desempeñan dentro de la municipalidad no es necesaria una iluminación especial dado que las tareas que se realizan dentro de ella en su mayoría se encuentran dentro de la jornada diurna, por lo que el aprovechamiento de la luz natural hace innecesario el uso de luz auxiliar artificial en las distintas áreas del inmueble.

La finalidad generalmente de cualquier método es calcular el valor medio en servicio de la iluminancia en un local iluminado con alumbrado general. Es muy práctico y fácil de usar, y por ello se utiliza mucho en la iluminación de interiores cuando la precisión necesaria no es muy alta como ocurre en la mayoría de los casos.

El proceso a seguir se puede explicar mediante el siguiente diagrama de bloques:

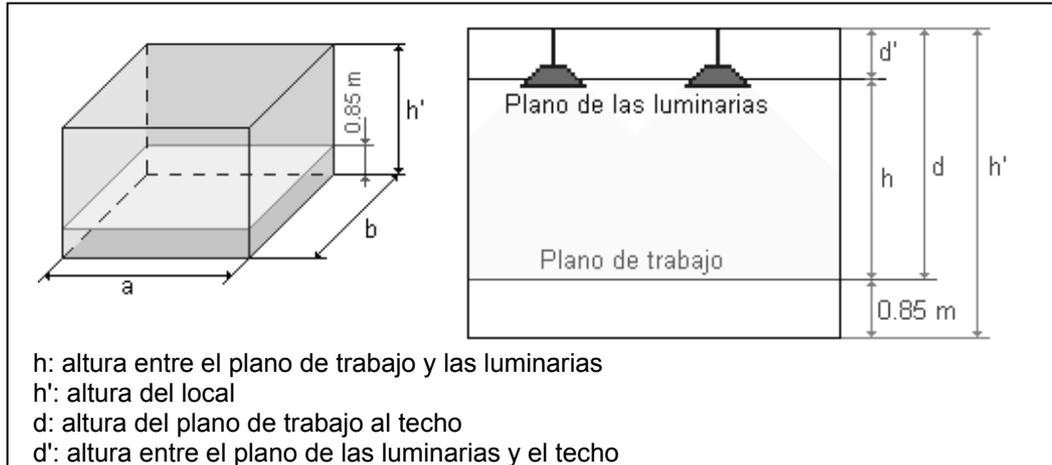
Figura 12. Diagrama de bloques para el seguimiento del cálculo de alumbrado en interiores



Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

Datos de entrada: dimensiones del local y la altura del plano de trabajo (la altura del suelo a la superficie de la mesa de trabajo, como se muestra en la siguiente figura 13), normalmente de 0.85 m.

Figura 13. Dimensiones del local y la altura del plano de trabajo



Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

En la siguiente tabla se muestran las alturas sugeridas para la colocación de luminarias en diferentes centros de trabajo.

Tabla XXV. Alturas sugeridas para la instalación de luminarias en las áreas de trabajo

	Altura de las luminarias
Locales de altura normal (oficinas, viviendas, aulas...)	Lo más altas posibles
Locales con iluminación directa, semidirecta y difusa	Mínimo: $h = \frac{2}{3} \cdot (h' - 0.85)$ Óptimo: $h = \frac{4}{5} \cdot (h' - 0.85)$
Locales con iluminación indirecta	$d' \approx \frac{1}{4} \cdot (h' - 0.85)$ $h \approx \frac{3}{4} \cdot (h' - 0.85)$

Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

En el caso de la municipalidad se consideran las áreas de trabajo como oficinas de altura normal, otro dato importante que es necesario tomar en el cálculo de la iluminación es el coeficiente de reflexión de las paredes, piso y techo del local, en la siguiente tabla se muestra los coeficientes de reflexión sugeridos.

Tabla XXVI. Factores de reflexión de pisos, paredes y techos

	Color	Factor de reflexión ( $\rho$ )
Techos	Blanco o muy claro	0.7
	Claro	0.5
	Medio	0.3
Paredes	Claro	0.5
	Medio	0.3
	Oscuro	0.1
Pisos	Claro	0.3
	Oscuro	0.1

Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

De la anterior tabla se toma el coeficiente de reflexión para las paredes, pisos y techos de la municipalidad.

A continuación se describe el proceso necesario para el cálculo de la iluminación artificial en el interior de las oficinas de la municipalidad, cabe destacar que para efectos de presentación de contenido se describe únicamente el área de Secretaría Municipal, dado que es aquí donde se encontró deficiencias en la iluminación, las demás áreas se encuentran dentro del rango sugerido por la O.G.S.H.T. de 9 de marzo de 1.971 (tabla XXVIII, página 104) que es de 300 luxes para oficinas. En el área de Secretaría se encuentra el problema de contar con pocas entradas de luz natural y es necesario el uso de luz artificial. Se detallan a continuación las características del sistema de iluminación.

Aplicando el método de Cavidad Zonal, se cálculo lo siguiente:

Figura 14. Características generales (Secretaría)

Color del techo: blanco	W = ancho del local: 4 metros
Color de las paredes: melón (semiclaro)	Distancia del piso al techo: 3.30 metros
Color del piso: gris	Iluminación directa
Edad: 19 a 65 años	Trabajo sentado
L = largo del local: 5 metros	

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

Norma alemana

Efectos ambientales: Temperatura 26° centígrados

Número de horas diarias usando el sistema de iluminación natural  
08:00AM a 16:00PM.

PASO I

Se decide utilizar el coeficiente de utilización de Alumbrado Directo tipo B

PASO II

Se requiere de lámparas desnudas o con contrayente (difusor) ya que estas absorben del 15% al 20% de la cavidad total dadas por las lámparas donde la potencia más el 20% del consumo de E por el balastro.

PASO III

hcp, hcc, hca.

Rcp = relación de cavidad del piso.

Rca = relación de cavidad del ambiente.

Rcc = relación de cavidad del cielo.

hcc = 0 están pegadas al techo.

hcp = 1 metro

hca = 3.30 – 1 = 2.30

$$Rcc = \frac{5 hcc (L + W)}{LW} = 0$$

$$Rcp = \frac{5 hcp (L + W)}{LW} = \frac{(5)(1)(5 + 4)}{(5)(4)} = \frac{45}{20} = 2.25$$

$$Rca = \frac{(5)(2.30)(5 + 4)}{(5)(4)} = \frac{103.50}{20} = 5.175$$

#### PASO IV

Dado que el consumo es de 20% de E por el balastro los lumenes emitidos por cada tubo son 3200 – el 20% siendo estos los lumenes efectivos.

20% de 3200 = 640 lumenes

3200 – 640 = 2560 lumenes efectivos

#### PASO V

Reflectancias:

Pared → 60 – 70 = 65%

Piso → 30 – 50 = 40%

Cielo → 75 – 85 = 80%

61.67%

PASO VI

$$N = \frac{E A}{F_m C_u (\text{lamp/lum})(\text{lum/lamp})} = \frac{(20)E}{(0.7)(C_u)(4)(2560)} =$$

$$N = 0.00279 \frac{E}{C_u}$$

PASO VII

Oficinas:

- a) Rango D (lectura y escritura a tinta)
- b) Rango de iluminancia el Lux:
  - D: 3 niveles de iluminación
  - D = 200 – 300 – 500 (inferior, medio, superior respectivamente)
  - Trabajo de banco

Tabla XXVII. Factores de peso

	-1	0	+1	
Edad	<40	40-55	>55	0
Velocidad o exactitud		Importante		0
Reflectancia alrededores	<30%	30-70%	>70%	0

Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

Como el resultado es 0 se utiliza el valor medio.

R: valor medio = 300 luxes = E = iluminancia.

Así también existe una escala predeterminada que nos indica los valores en luxes que debe de llevar cada ambiente la cual se puede ver que indica la misma cantidad en luxes que la anterior referencia y esta se encuentra representada en la siguiente figura:

Tabla XXVIII. Valores mínimos de iluminación artificial regulados por O.G.S.H.T. de 9 de marzo de 1.971

Nivel Iluminaciones en Lux	Tipo de trabajo
1,000 Lux	Joyería y relojería, imprenta
500 a 1,000 Lux	Ebanistería
300 Lux	Oficina, bancos de taller
200 Lux	Industrias conserveras, carpinterías, metálicas
100 Lux	Sala de maquinas y calderas, depósitos y almacenes
50 Lux	Manipulación de mercancías
20 Lux	Patios, galeras y lugares de paso

Fuente: Javier García Fernández, Oriol Box cálculo de luz de interiores 2005

### PASO VIII

Coeficiente de utilización:

$$Rca = 5.175$$

$\rho_{CP}$  = reflectancia efectiva del piso

$$\rho_{CP} = 0.40$$

$$\rho_{cc} = \rho_{cc} = 0$$

$$R_{piso}, R_{paredes}, R_{cielo}$$

$$40\% \quad 65\% \quad 80\%$$

$$Cu = 0.6167$$

$$Cu_{Real} = (1.07)(0.6167) = 0.6597$$

$$N = 0.00279 \frac{E}{Cu} \rightarrow E = 300 \text{ luxes}$$

$$N = \frac{(0.00279)(300)}{0.6597} = 1.275$$

N = 2 luminarias de 4 tubos cada una de 110 watts actualmente existen 2 bombillas incandescentes de 100 watts cada una.

### 3.6.2. Ventilación

Se considera que se posee ventilación adecuada dado las condiciones ambientales del lugar siendo en gran parte del año de clima templado, existencia de bosques en los alrededores, bajo paso vehicular, como también poca concentración de personas dentro de las instalaciones características de los municipios del interior de la República, por lo que no es necesario implementar un sistema de ventilación artificial. Además se cuenta con adecuadas entradas de aire dado la construcción del inmueble que cuenta un ventanal de 1.94 m<sup>2</sup> de área y 2 puertas de ingreso para cada oficina; una de doble hoja de 3.40 m<sup>2</sup> de área y una simple de 1.71 m<sup>2</sup> de área las cuales en la jornada de trabajo permanecen abiertas al público.

### 3.6.3. Condiciones de mobiliario y equipo

Actualmente el mobiliario y equipo existente dentro de las diferentes áreas de trabajo debe de ser renovado o actualizado, ya que al realizar el análisis se pudo comprobar la existencia de equipo obsoleto y para el tipo de información que se maneja dentro de la municipalidad debe de ser un equipo actualizado.

#### 3.6.4. Infraestructura

Las áreas analizadas presentan condiciones adecuadas para los trabajadores, siendo únicamente necesarias reparaciones menores dentro de las diferentes áreas y de la distribución adecuada de las mismas, así también es necesario desarrollar un plan de mantenimiento de las instalaciones con el fin de conservar el lugar y mantenerlo en buenas condiciones.

#### 3.7. Análisis de la motivación y capacitación al personal administrativo

Dentro del análisis realizado en el área administrativa de la municipalidad se detectó que actualmente no existe ningún programa de motivación y capacitación de personal, generalmente reciben adiestramiento proveniente del exterior y de instituciones de apoyo hacia los trabajadores de mayor rango, dichas capacitaciones son programadas por las entidades encargadas y se limitan a solicitar la participación de la municipalidad. Esto obedece a la inexistencia de un departamento encargado de los recursos humanos, el cual se encontraría a cargo de dar asistencia necesaria al personal y así mejorar sus labores cotidianas.

#### 3.8. Análisis del casco urbano de Patzún sobre la problemática de basureros clandestinos

Actualmente la municipalidad de Patzún presenta la problemática de la formación de basureros clandestinos dentro de sus límites territoriales, estos generan una serie de problemas como: la propagación de enfermedades, criadero de mosquitos, malos olores, enfrentamientos entre vecinos y dueños de terrenos afectados, entre otros.

Entre los factores que generan esta problemática se encuentran: la falta de un programa de educación para la población, falta de un servicio adecuado de recolección de basura y de costo accesible, cultura poblacional, etc. Actualmente la municipalidad no cuenta con un proyecto que busque la erradicación de esta problemática.

### 3.8.1. Impacto sobre el medio ambiente

Como se sabe el impacto al medio ambiente por la concentración de basura es evidente, ya que un basurero no es otra cosa que un digestor anaeróbico en el que, debido a la descomposición natural o putrefacción de los desechos sólidos, no sólo se producen líquidos, sino también gases y otros compuestos. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un adecuado control de la generación y migración de estos gases (metano y dióxido de carbono). El impacto hacia el ambiente se siente a través de estos gases que provocan malos olores para las personas, contaminando el aire que respiran, sin un tratamiento adecuado estos basureros a cielo abierto suelen provocar también:

- Entrada y proliferación de roedores.
- Presencia y proliferación de moscas y gallinazos.
- Incendios y presencia de humo.
- Malos olores.
- Entrada del agua de lluvias a la basura.
- Gases
- Apariencia estética inaceptable.
- Impide el crecimiento de vegetación
- Contaminación de fuente de agua cercanas
- Otros

De los anteriores casos mencionados el impacto que ha tenido los basureros clandestinos dentro del casco urbano de Patzún, se puede decir que se aplican todos dado que su generación o concentración de basura acarrea con ella las anteriores problemáticas.

a. Ubicación de los basureros clandestinos dentro del casco urbano del Municipio de Patzún

La recolección de información para poder determinar la ubicación exacta de los puntos de concentración de basura dentro del casco urbano fue determinada con ayuda del representante de la oficina del MAGA y MARN para el Municipio de Patzún, Chimaltenango. Como primer punto se recolecto y analizo las denuncias hechas por los vecinos y personal municipal a estas oficinas, tales denuncias fueron clasificadas para determinar si su ubicación se encontraba dentro de los limites urbanos de la cabecera municipal.

En un análisis visual dentro del casco urbano municipal, dirigida por las denuncias hechas por vecinos concentradas en la oficina del MAGA y MARN para Patzún Chimaltenango se encontraron seis centros de formación de basura dentro de los límites municipales:

1. Camino que conduce a la aldea de San José Xepátan.
2. Cementerio de la localidad, (Cantón Oriente)
3. Caminos que conduce al Caserío El Llano, ( cantón Norte)
4. Caminos que conduce al Caserío El Caman, (cantón Norte)

5. Caminos que conduce al parcelamiento de Chuinimanzana y la colonia Noruega, ( cantón Poniente)
6. Camino que conduce al caserío de los Pitos, (cantón Sur Manzana No. 2).

Luego de determinada la ubicación de cada uno de ellos se pudo verificar que todos estos basureros no autorizados se encontraban dentro de un terreno baldío dentro de los caminos principales que conducen al centro de la localidad a excepción del que se encuentra dentro de los límites del cementerio general.

Todos estos puntos sin incluir el antes mencionado reciben basura de los vecinos y transeúntes que pasan por el lugar por lo que se puede considerar que estos se mantienen y crecen a un ritmo periódico, mientras que el que se encuentra dentro del Cementerio General es alimentado en épocas específicas como por ejemplo la festividad de Semana Santa y primero de noviembre.

En la siguiente figura se muestra el mapa del casco urbano del municipio de Patzún Chimaltenango, dentro del cual se encuentran localizados los basureros clandestinos encontrados dentro del área.



## 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN

La propuesta de mejoramiento para la Municipalidad de Patzún Chimaltenango, surge del análisis realizado, de forma que desarrolla sus actividades dentro del área administrativa. Se propone una serie de herramientas que facilitaran el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad mejorando la prestación de servicios a los vecinos del municipio.

### 4.1. Manual de puestos y funciones

El presente manual recaba la información de los puestos dentro del área administrativa de la municipalidad de Patzún Chimaltenango bajo la administración 2004. El cual está destinado para ser utilizado por todo el personal que labora dentro de la municipalidad, con el fin de mejorar las actividades que realizan los trabajadores, así como la capacidad de administración sobre los recursos que intervienen en los procesos, agilizando el proceso de selección de personal, inducción de personal, planeación de capacitación y motivación. Para el personal de nuevo ingreso les servirá como orientación y adiestramiento y para el personal existente como base de resolución de dudas sobre sus funciones, relaciones jerárquicas, responsabilidades, etc.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Patzún se encuentra representada en la figura 1 (pagina 8), donde se puede encontrar el orden jerárquico de cada uno de los puestos analizados.

#### 4.1.1 Instrucción para el manejo del manual

Las instrucciones generales que rigen el presente manual de puestos y funciones son:

- a. El personal administrativo, así como aquellos que interactúen y convenga a sus intereses deben de estar informados de la creación del presente manual.
- b. Cada empleado debe de conocer perfectamente la descripción y especificación del puesto que ocupa.
- c. El encargado de la administración del manual deberá resolver las dudas que se presenten con respecto del manual, así como será el responsable de mantener validos los procesos y de programar reuniones cada 6 meses calendario conjuntamente con el Concejo Municipal, jefes de departamentos; para el análisis de los procesos y la diferencia existente entre los presentados en el manual, proponiendo las mejoras que ellos convengan, dichas mejoras deben de ser adjuntadas para su posterior actualización.
- d. El manual de puestos y funciones deberá de ser actualizado por lo menos una vez al año.
- e. La administración actual deberá de comprometerse a transmitir los conocimientos los datos necesarios a la administración entrante con el fin de la continuación del manual.
- f. La clave presentada dentro de la descripción de cada puesto tiene un número correlativo siendo este  $xx - yy - zz$  donde  $xx$  corresponde al número de departamento al que pertenece,  $yy$  bajo que régimen fue contratado y  $zz$  el orden del puesto que le corresponde para mayor entendimiento véase el anexo (Apéndice 3) donde se encuentra la clasificación.

#### 4.1.2. Elementos de los puestos

Los elementos detallados dentro de la descripción de puestos y funciones de los trabajadores de la municipalidad están:

- a) Nombre del puesto: es el nombre con que se conoce e identifica el puesto analizado.
- b) Departamento: nombre del departamento al cual fue asignado el puesto.
- c) Código del puesto: contiene el código según la clasificación interna y el departamento a que pertenece.
- d) Jefe inmediato superior y subalterno: esta sección responde a las siguientes preguntas. ¿De quién depende?, ¿A quién supervisa? esto permite perfilar el nivel jerárquico del puesto y determinar la magnitud del personal a supervisar, la similitud con otros puestos dentro de la municipalidad.
- e) Horario: describe la jornada para la cual fue contratado el empleado, así como de la hora de entrada y salida del trabajador.
- f) Descripción del puesto: es el registro, hecho por escrito, de las obligaciones, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidad de supervisión del puesto.
- g) Especificaciones del puesto: se enumeran todas las actividades, o atribuciones que debe de desempeñar la persona que ocupe el puesto para llevar a cabo la función principal descrita.

- h) Relación de trabajo: se refiere a las relaciones que la persona dentro del puesto descrito debe de tener para mejor funcionamiento.
- i) Autoridad: se refiere a las relaciones de subordinación que debe de asumir la persona que ocupa el puesto.
- j) Responsabilidad: se refieren las responsabilidades que a de asumir la persona que ocupa el puesto: económica (equipo, herramienta, bienes, muebles, valores y dinero) y de información (Datos confidenciales y/o documentos).
- k) Requisitos mínimos: describe las habilidades, formación académica, experiencia y requisitos especiales que debe de llenar la persona que ha de desempeñar el puesto, se incluye lo siguiente: educación, experiencia, conocimientos, documentos, otros.

La representación de cómo está estructurado el formato de puestos y funciones de la municipalidad de Patzún (Apéndice 2), y la explicación de cada una de estas secciones.

#### 4.1.3. Descripción de puestos y funciones

A continuación se detalla las descripciones de los puestos analizados dentro del área administrativa de la municipalidad de Patzún Chimaltenango, los cuales hace un total de dieciséis puestos analizados. Así mismo se hace la siguiente anotación.

- Los puestos de Oficial I de Secretaría (código 03-011-11) y Oficial II de Secretaría (código 03-011-12) realizan las mismas actividades, por lo que se detallan ambos en el mismo puesto.

### 4.1.3.1. Alcaldía Municipal

En la siguiente figura se describe los puestos de la Alcaldía Municipal.

Figura 16. Descripción de los puestos dentro de la Alcaldía Municipal

<p>Puesto: Recepcionista  Departamento: Alcaldía Municipal  Código del puesto: 01-011-15  Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Atención de la planta telefónica de la municipalidad, así como atender al público y controlar las citas con el señor alcalde y Concejo Municipal, llenado de formularios para el traslado de madera, organización de las salas de reuniones para diferentes actividades, manejo de solicitudes.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Diariamente manejar y responder la planta telefónica, dirigir las llamadas al departamento indicado.</li> <li>❖ Elaboración de agenda de sesiones semanales de la Alcaldía y Concejo Municipal, preparación de los puntos a tratar en dichas reuniones.</li> <li>❖ Atención del público, control de visitas y solicitudes realizadas.</li> <li>❖ Dar información de las actividades referentes a la Alcaldía para el personal que lo solicite.</li> <li>❖ Firma de documentos con el señor Alcalde</li> <li>❖ Solicitud de firmas del personal que se requiera para la papelería.</li> <li>❖ Solicitar la presencia del personal de la municipalidad que sea requerido por la Alcaldía o Concejo Municipal</li> <li>❖ Llenado de formularios para solicitud de traslado de madera para consumo familiar.</li> <li>❖ Archivar diariamente las solicitudes, formularios y cartas correspondientes a la Alcaldía y Concejo Municipal.</li> <li>❖ Coordinar la asistencia de los miembros del Concejo y de diferentes comisiones de trabajo, en las actividades regulares y extraordinarias, así mismo coordinar los requerimientos de abastos que sean necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Organización de las salas de reuniones con el fin de mantener la comodidad de los participantes.</li> <li>❖ Apoyo al personal participante en las reuniones.</li> <li>❖ Dictados y levantado de actas, cartas y solicitudes.</li> <li>❖ Atender correspondencia y asuntos relacionados con la Alcaldía y Concejo Municipal.</li> <li>❖ Hacer llamadas telefónicas que solicite la Alcaldía.</li> <li>❖ Recordar y actualizar las citas para el señor Alcalde y Concejo Municipal.</li> </ul> <p>Relación de trabajo</p> <p>Por su naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con todo el personal de la municipalidad, así como del público en general.</p> <p>Autoridad:</p> <p>No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es responsable de las tareas propias de su cargo en especial de la Alcaldía Municipal.</li> </ul> <p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentar informes mensuales de las actividades realizadas.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de las actividades realizadas.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: Secretaria Comercial o Bilingüe.</li> <li>❖ Experiencia: Acreditar experiencia en puestos similares por 3 meses.</li> <li>❖ Conocimientos: Conocimiento del idioma Cachiuel, atención al público y relaciones humanas.</li> <li>❖ Documentos: Antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales</li> <li>❖ Otros: Edad mínima de 19 años</li> </ul>
--	---

### 4.1.3.2. Secretaría Municipal

En la siguiente figura se describe los puestos de la Secretaría Municipal.

Figura 17. Descripción de los puestos dentro de la Secretaría Municipal

<p>Puesto: Secretario Municipal          Departamento: Secretaría Municipal          Código del puesto: 03-011-16          Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal          Subalternos: Oficial I y Oficial II de Secretaría          Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.          lunes a viernes</p> <p>Descripción del puesto          Está regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12 – 2002, es el encargado de la elaboración detallada de las sesiones, autorizar conjuntamente con el Alcalde Municipal, los libros que deban usarse en la municipalidad, elaboración de libros y actas de las sesiones del Concejo Municipal, certificación de las actas, dirigir y ordenar los trabajos de Secretaría, redacción de la memoria anual de labores, así como ordenar, mantener el archivo de la municipalidad y desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por la municipalidad.</p> <p>Especificaciones del puesto</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en este Código.</li> <li>❖ Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal.</li> <li>❖ Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.</li> <li>❖ Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.</li> <li>❖ Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.</li> <li>❖ Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.</li> <li>❖ Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad.</li> <li>❖ Delegar tareas correspondientes de Secretaría a sus subalternos.</li> <li>❖ Sustituir al Registrador Civil en su ausencia.</li> <li>❖ Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el alcalde.</li> </ul> <p>Relación de trabajo</p> <p>Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con todo el personal de la municipalidad así como de las comisiones y agrupaciones de trabajo que se encuentren dentro de las sesiones del Concejo Municipal.</p> <p>Autoridad:          Ejerce autoridad y delega actividades o tareas a los Oficiales I y II.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgado por el Código Municipal y de la ejecución de tareas dentro del departamento de Secretaría así como de sus subalternos.</li> </ul> <p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de la memoria anual de las actividades de la municipalidad.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativos: título o diploma de nivel medio</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 2 años en puestos similares.</li> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de paquetes básicos de computación y conocimientos de las leyes municipales.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: los referidos en el Artículo 82 del Código Municipal y los referidos en el Artículo 91 del Código Municipal.</li> </ul>
--	---

## Continuación

<p>Puesto: Oficial I y II de Secretaría  Departamento: Secretaría Municipal  Código del puesto: 03-011-11 y 03-011-12  Jefe inmediato superior: Secretario Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes</p> <p>Descripción del puesto  El Oficial I conjuntamente con el Oficial II de Secretaría se encargan de la realización de las diferentes tareas asignadas por el Secretario Municipal, levantado de cédulas, certificaciones, escrituras, asientos de documentos, constancias de uniones matrimoniales, manejo de copias de documentos y manejo del archivo de Secretaría Municipal, etc.</p> <p>Especificaciones del puesto</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Levantado de documentos como primera cédula, actas de consentimientos, actas de matrimonio.</li> <li>❖ Entrega a los ciudadanos de las boletas de NIT.</li> <li>❖ Razonamientos de matrimonios.</li> <li>❖ Aviso de matrimonios, avecindados.</li> <li>❖ Levantado de actas del comité,</li> <li>❖ Realización de citaciones.</li> <li>❖ Elaboración de cartas de recomendación a quien lo solicite previo consentimiento del Secretario.</li> <li>❖ Redacción de cartas de exhumación.</li> <li>❖ Levantado de acta de supervivencia.</li> <li>❖ Certificación de escrituras, actas varias.</li> <li>❖ Constancias de unidos, de soltería y otras.</li> <li>❖ Redacción de conocimientos.</li> <li>❖ Redacción de permisos varios.</li> <li>❖ Manejo de la correspondencia recibida.</li> <li>❖ Control de microbuses.</li> <li>❖ Orientación al público.</li> <li>❖ Fotocopias auténticas.</li> <li>❖ Manejo del archivo.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el Secretario Municipal y los vecinos del municipio.</p> <p>Autoridad:  No ejercen autoridad ni delegación de actividades o tareas.</p>	<p>Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgado así como de aquellas asignadas por el Secretario Municipal y de su departamento.</p> <p>Informes:  ❖ Presentación de informes mensuales de sus actividades realizadas al Secretario Municipal.</p> <p>Competencia laboral:  ❖ Educativas: Título o diploma de nivel medio.  ❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares.  ❖ Conocimientos: manejo de archivos, conocimientos de mecanografía y computación.  ❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.  ❖ Otros: presentar aptitud para el cargo.</p>
--	---

### 4.1.3.3. Registro Civil

En la siguiente figura se describe los puestos de Registro Civil.

Figura 18. Descripción de los puestos dentro de Registro Civil.

<p>Puesto: Registrador Civil Departamento: Registro Civil Código del puesto: 04-011-14 Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal Subalternos: Oficial I de Registro Civil Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs. lunes a viernes</p> <p>Descripción del puesto Esta regido por las atribuciones específicas dadas en el Código Municipal, Decreto número 12-2002, esta encargado del manejo de escrituras públicas para el otorgamiento de personalidad jurídica, asentamiento de nacimiento, defunciones, certificaciones, encargado de las políticas de crecimiento poblacional, manejo de los archivos, entre otros.</p> <p>Especificaciones del puesto</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Asentamiento de actas de nacimiento.</li><li>❖ Levantado de certificaciones de nacimientos.</li><li>❖ Inscripción de personas jurídicas.</li><li>❖ Reconocimiento de hijos.</li><li>❖ Constancias de representantes legales.</li><li>❖ Manejo de las estadísticas de crecimiento poblacional.</li><li>❖ Manejo y actualización de las estadísticas de la población del municipio.</li><li>❖ Manejo de archivos.</li><li>❖ Delegación de tareas al Oficial I de Registro Civil.</li></ul> <p>Relación de trabajo Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el Concejo Municipal, el personal de su departamento y la población en general.</p> <p>Autoridad: Ejerce autoridad y delega actividades o tareas al Oficial I de Registro Civil</p> <p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgado por el Código Municipal y de la ejecución de tareas dentro del departamento de Registro Civil así como de sus subalternos.</li></ul> <p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Presentación de un informe anual de actividades</li></ul>	<p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Educativas: título o diploma de nivel medio.</li><li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares.</li><li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de paquetes básicos de computación y conocimientos de las leyes municipales.</li><li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li><li>❖ Otros: aquellos que haga referencia el Artículo 82 del Código Civil y aquellas prohibiciones según el Artículo 91 del Código Municipal.</li></ul>
--	---

## Continuación

<p>Puesto: Oficial I de Registro Civil  Departamento: Registro Civil  Código del puesto: 04 – 011 – 10  Jefe inmediato superior: Registrador Civil  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. Y de 14:00 a 17:00 hrs.  De lunes a viernes  Descripción del puesto  Es la encarga de asistir al Registrador Civil en sus diferentes actividades, se encarga de la entrega de certificaciones a los ciudadanos y personas que lo soliciten, se encarga de levantado de actas de nacimientos, defunciones, matrimonios, se encarga de la inscripción de los infantes en el libro de nacimientos, actualiza los libros de defunciones y demás atribuciones asignadas por el Registrador Civil  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encargada de inscribir los nacimientos y actualizar el libro de nacimientos</li> <li>❖ Inscripción de defunciones</li> <li>❖ Entrega de boletas de defunciones a los parientes</li> <li>❖ Razonar libros de matrimonios</li> <li>❖ Levantado de certificaciones de Fe de Edad</li> <li>❖ Redacción de certificaciones y negativas</li> <li>❖ Redacción de constancias, autenticas y literales</li> <li>❖ Limpieza del lugar de trabajo</li> <li>❖ Redacción de constancias varias</li> <li>❖ Manejo de los archivos de registro</li> <li>❖ Realización de tareas asignadas por el Registrador Civil</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por su naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el Registrador Civil, y la población en general.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delegación de actividades o tareas</p>	<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es responsable de las tareas propias de su cargo, así como de aquellas asignadas por el Registrador Civil</li> </ul> <p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativos: título o diploma de nivel medio</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares</li> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de paquetes básicos de computación</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales</li> <li>❖ Referencias personales: referencias laborales</li> <li>❖ Otros requisitos: Edad mínima 18 años</li> </ul>
--	--

#### 4.1.3.4. Tesorería Municipal

En la siguiente figura se describe los puestos de Tesorería Municipal.

Figura 19. Descripción de los puestos dentro de Tesorería Municipal.

<p>Puesto: Tesorero Municipal  Departamento: Tesorería Municipal  Código del puesto: 02-011-18  Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal  Subalternos: Oficial II y Oficial III de Registro Civil, Auxiliar de Tesorería, Administrador del Departamento de Agua  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 15:00 hrs. lunes a viernes  Descripción del puesto  Está regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12-2002. Es encargado de la administración financiera de la municipalidad de manera integral, entre sus atribuciones se encuentra la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales así como la ejecución de pagos de conformidad con la ley. Operatoria de los documentos contables de la municipalidad, informe del presupuesto municipal.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto.</li> <li>❖ Registrar en los libros o sistemas computarizados la contabilidad de los ingresos y egresos municipales, previa autorización de la Contraloría General de Cuentas, de acuerdo con las reglas contables legalmente aceptadas.</li> <li>❖ Rendir cuenta al Concejo Municipal, en su sesión inmediata, para que resuelva sobre los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que lo eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.</li> <li>❖ Efectuar los pagos que estén fundados en las asignaciones del presupuesto, verificando previamente su legalidad. Si los hiciere sin cumplir los requisitos y formalidades de ley, deberá reintegrar su valor al erario municipal, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido.</li> <li>❖ Extender a los contribuyentes los comprobantes correspondientes autorizados y señalados por la Contraloría General de Cuentas, por las sumas que de ellos perciba el Tesorero Municipal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentar al Concejo Municipal, en el curso del mes de enero de cada año, la cuenta general de su administración durante el año anterior, para que sea examinada y aprobada durante los dos (2) meses siguientes a la presentación de la cuenta general de su administración.</li> <li>❖ Hacer corte de caja cada mes y elaborar los estados financieros que exigen los reglamentos de la materia, para ser enviados a las oficinas correspondientes. Atención al público.</li> <li>❖ Realizar otras atribuciones asignadas por el Concejo Municipal.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad y la población en general.</p> <p>Autoridad:  Ejerce autoridad y delega actividades a los Oficiales II y III de Tesorería, Auxiliar de Tesorería y Administrador del Departamento de Agua.</p> <p>Responsabilidades:  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgadas por el Código Municipal y de la ejecución de tareas dentro del departamento de Tesorería Municipal así como de sus subalternos.</li> </ul> </p> <p>Informes:  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> <li>❖ Presentación de los estados financieros de la municipalidad.</li> <li>❖ Presentación de informes sobre el presupuesto y las bodegas municipales.</li> </ul> </p> <p>Competencia laboral:  <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: título o diploma de nivel medio</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 2 años en puestos similares</li> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de inventarios, manejo de paquetes básicos de computación, manejo de paquetes específicos de computación y conocimientos de las leyes municipales.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> </ul> </p>
---	--

## Continuación

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, control del inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.</li> <li>❖ Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres (3) días después de efectuadas esas operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Otros requisitos: aquellos que haga referencia el Artículo 82 del Código Civil y Aquellas provisiones según el Artículo 91 del Código Municipal.</li> </ul>
<p>Puesto: Oficial II de Tesorería  Departamento: Tesorería Municipal  Código del puesto: 02-011-08  Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Es el encargado de apoyar al Tesorero Municipal auxiliado por el Oficial III de Tesorería, realiza los cobros de impuestos municipales, ingresos en los recibos (78 y 31B) dichos ingresos se registran en computadora en un programa específico de ingresos municipales, realización de informes mensuales y además del manejo de los archivos.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realización de los cobros municipales.</li> <li>❖ Presentación de informes mensuales.</li> <li>❖ Otorgamiento del boleto de ornato.</li> <li>❖ Cobro del impuesto a tiendas.</li> <li>❖ Cobro de puestos del mercado municipal.</li> <li>❖ Cobro de arrendamientos de locales.</li> <li>❖ Manejo de los archivos correspondientes.</li> <li>❖ Atribuciones asignadas por el Alcalde Municipal.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal del departamento de Tesorería y la población en general.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo y de la ejecución de tareas dentro del departamento de Tesorería Municipal así como de aquellas asignadas por el Tesorero Municipal.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informe mensual de los cobros.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> </ul>	<p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: título o diploma de nivel medio.</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares.</li> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de paquetes básicos de computación, manejo de paquetes específicos de computación y conocimientos de las leyes municipales</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: No se tienen otros requisitos</li> </ul>

## Continuación

<p>Puesto: Oficial III de Tesorería  Departamento: Tesorería Municipal  Código del puesto: 02-011-08  Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Es el encargado de apoyar al Tesorero Municipal auxiliado por el Oficial II de Tesorería, se encarga de realizar las planillas de pago de personal cálculos correspondientes a las prestaciones, realización de los trámites, manejo de archivo y aquellas atribuciones que le sean asignadas por el Tesorero Municipal.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Elaboración de planillas.</li> <li>❖ Calcular las prestaciones de los trabajadores.</li> <li>❖ Realiza los trámites correspondientes.</li> <li>❖ Manejo de archivos.</li> <li>❖ Realizar actividades extras asignadas por el Tesorero Municipal.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal del departamento de Tesorería.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgado y de la ejecución de tareas dentro del departamento de Tesorería Municipal así como de aquellas asignadas por el Tesorero Municipal.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informe mensual de pagos de planillas.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas; título de perito contador.</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de paquetes básicos de computación, manejo de paquetes específicos de computación y conocimientos de las leyes municipales.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen otros requisitos.</li> </ul>
--	--

#### 4.1.3.5. Departamento de Agua

En la siguiente figura se describe los puestos del Departamento de Agua.

Figura 20. Descripción de los puestos dentro del Departamento de Agua.

<p>Puesto: Administrador  Departamento: Departamento de Agua  Código del puesto: 05-011-05  Jefe inmediato superior: Tesorero Municipal  Subalternos: Auxiliar para el departamento de agua  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs. lunes a viernes  Descripción del puesto  Se encarga de la administración del departamento de agua bajo el mando de la Tesorería Municipal, archivar las tarjetas de control de cobros en forma mensual o anual verificación del control de pagos, redacción de informes y redacción de solicitudes así como de la limpieza del área de trabajo.  Especificaciones del puesto  Actividades  ❖ Archivar tarjetas de control de cobros.  ❖ Cobros de agua.  ❖ Verificación de pagos.  ❖ Redacción de informes mensuales y anuales.  ❖ Redacción de solicitudes para la limpieza.  ❖ Atención de teléfonos.  ❖ Atención de reclamos.  ❖ Control de entrega de títulos.  ❖ Traspasos de títulos.  ❖ Solicitud de entronques y drenajes.  ❖ Limpieza del área de trabajo.  Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal del departamento de Tesorería, Alcaldía Municipal y población en general.  Autoridad:  Ejerce autoridad y delega tareas al auxiliar del departamento de agua.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo asignadas, así como aquellas que le fueren puestas por el Tesorero Municipal y es responsable de sus subalternos como del funcionamiento de su departamento.  Informes:  ❖ Presentación de informes mensuales.  ❖ Presentación de un informe anual de actividades.</p>	<p>Competencia laboral:  ❖ Educativas: título o diploma de nivel medio.  ❖ Experiencia: no es necesaria la experiencia.  ❖ Conocimientos: manejo de archivos y conocimientos de mecanografía.  ❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.  ❖ Otros requisitos: no se tienen otros requisitos.</p>
--	---

## Continuación

<p>Puesto: Fontanero Municipal  Departamento: Departamento de Agua  Código del puesto: 05-011-07  Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal  Subalternos: Operadores de bombas, linieros y ayudantes de fontanería.  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs. lunes a viernes</p> <p>Descripción del puesto  Es el encargado de velar por el servicio agua potable dentro del municipio de Patzún. Reparación de las líneas de distribución, mantenimiento, velar por el tendido eléctrico que suministran potencia a las bombas, limpieza de los contadores y reporte mensual de trabajo.</p> <p>Especificaciones del puesto</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Velar por la distribución del servicio de agua potable a la población.</li> <li>❖ Reparación de las líneas de distribución.</li> <li>❖ Reparación de los drenajes.</li> <li>❖ Desbloques de los pasos de aguas residuales.</li> <li>❖ Limpieza de los contadores.</li> <li>❖ Suspensión del servicio por mora.</li> <li>❖ Reporte de trabajos realizados.</li> <li>❖ Tareas asignadas por el Concejo Municipal.</li> <li>❖ Atención en primera instancia de los usuarios.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Mantiene relación con el Departamento de Agua, así como del Concejo Municipal y público en general.</p> <p>Autoridad:  Ejerce autoridad y delega actividades o tareas a los ayudantes de fontanería, linieros y operadores de bombas.</p> <p>Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su puesto, así como de las líneas de distribución de agua y drenajes, personal bajo su mando y de las tareas asignadas por el Concejo Municipal.</p> <p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes mensuales de trabajo.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> </ul>	<p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: saber leer y escribir</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 1 años en puestos similares.</li> <li>❖ Conocimientos: conocimientos de fontanería y conocimientos de electricidad.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: no existe otro tipo de restricciones</li> </ul>
---	--

#### 4.1.3.6. Oficina Municipal de Planificación

En la siguiente figura se describe los puestos de la Oficina Municipal de Planificación.

Figura 21. Descripción de los puestos dentro de la Oficina Municipal de planificación.

<p>Puesto: Planificador de proyectos  Departamento: Unidad Técnica Municipal  Código del puesto: 09-011-19  Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Esta regido por las atribuciones específicas dadas por el Código Municipal, Decreto número 12-2002, es el encargado de la planificación y control así como de la coordinación de los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Esta encargado también de producir la información necesaria y la calidad para la formulación de políticas públicas municipales.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.</li> <li>❖ Elaborar los perfiles, estudios de preinversión, y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.</li> <li>❖ Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.</li> <li>❖ Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución.</li> <li>❖ Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado; así como de la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.</li> <li>❖ Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.</li> <li>❖ Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal o el Alcalde.</li> <li>❖ Mantener actualizado el catastro municipal.</li> <li>❖ Realización de solicitudes y trámites para el otorgamiento financiero de parte de las instituciones, supervisión de campo del avance de los proyectos.</li> </ul> <p>Captación de equipo y donaciones para dicho departamento.  Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad, instituciones públicas y privadas así como de la población en general.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo otorgado por el Código Municipal y de la ejecución de tareas dentro del departamento.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes mensuales.</li> <li>❖ Presentación de informes según se requiera del avance de proyectos.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativos: título o diploma de nivel medio.</li> <li>❖ Experiencia: acreditar experiencia de 2 años en puestos similares.</li> <li>❖ Conocimientos: manejo de archivos, manejo de herramientas estadísticas, manejo de paquetes básicos de computación, manejo de paquetes específicos de computación y conocimientos de las leyes.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: aquellos que haga referencia el Artículo 82 del Código Civil y aquellas provisiones según el Artículo 91 del Código Municipal.</li> </ul>
--	---

#### 4.1.3.7. Comisaría Municipal

En la siguiente figura se describe los puestos de Comisaría Municipal.

Figura 22. Descripción de los puestos dentro de Comisaría Municipal.

<p>Puesto: Comisario Municipal  Departamento: Comisaría Municipal  Código del puesto: 06-011-02  Jefe inmediato superior: Alcalde Municipal  Subalternos: Subcomisario Municipal, Agentes municipales, Conserje Municipal, Mensajero Municipal  Horario: Rotativo 24 por 24, 24 hrs. de trabajo por 24 hrs. de descanso  Descripción del puesto  Se encuentra bajo las ordenes del Concejo Municipal, encargado de la seguridad de las instalaciones municipales, realización de comisiones por parte del Concejo, atención del teléfono, cobro de derecho de paso vehicular de servicio público, control de la seguridad y coordinación de actividades referentes con las instituciones.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cobro por derecho de piso en los mercados.</li> <li>❖ Realización de las citaciones oficiales.</li> <li>❖ Control de las garitas.</li> <li>❖ Resguardo del personal de la municipalidad e instalaciones.</li> <li>❖ Control de ciudadanos en coordinación con la policía nacional y demás entes de seguridad.</li> <li>❖ Resguardo de la seguridad para las actividades de fiesta del municipio y demás actividades.</li> <li>❖ Contestar el teléfono de la oficina.</li> <li>❖ Realización de la limpieza de su lugar de trabajo.</li> <li>❖ Reporte de asistencia.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad, instituciones públicas y privadas así como de la población en general.  Autoridad:  Ejerce autoridad y delega actividades o tareas al Subcomisario, agentes, mensajero y conserje.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo y de la ejecución de tareas dentro del departamento, así como de sus subalternos.</p>	<p>Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes diarios de asistencia.</li> <li>❖ Presentación de informes mensuales.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativos: saber leer y escribir.</li> <li>❖ Experiencia: experiencia no necesaria.</li> <li>❖ Conocimientos: no son necesarios los conocimientos específicos.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen requisitos adicionales</li> </ul>
--	--

## Continuación

<p>Puesto: Subcomisario Municipal  Departamento: Comisaría Municipal  Código del puesto: 06-011-17  Jefe inmediato superior: Comisario Municipal  Subalternos: Agentes municipales, Conserje Municipal, Mensajero Municipal  Horario: Rotativo 24 por 24, 24 hrs. de trabajo por 24 hrs. de descanso  Descripción del puesto  Se encuentra bajo orden del Comisario Municipal y en caso de ausencia se encarga de recibir las órdenes dispuestas por el Concejo Municipal, se encarga de sacar copias requeridas por los departamentos, comisiones encargadas por el Alcalde, cobros de cheques a los bancos del sistema y citar a oficiales.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realización cobros en el mercado central y garitas.</li> <li>❖ Supervisión del basurero.</li> <li>❖ Apoyo en las actividades del Comisario Municipal.</li> <li>❖ Apoyo en la seguridad del personal y de las instalaciones.</li> <li>❖ Realización de tareas asignadas por el Comisario Municipal.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad, instituciones públicas y privadas así como de la población en general.  Autoridad:  Ejerce autoridad y delega actividades o tareas a agentes, mensajero y conserje  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo y de la ejecución de tareas dentro del departamento, así como de sus subalternos.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes diarios de asistencia y mensual de actividades.</li> <li>❖ Presentación de un informe anual de actividades</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: saber leer y escribir.</li> <li>❖ Experiencia: experiencia no necesaria.</li> <li>❖ Conocimientos: no son necesarios los conocimientos específicos.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen requisitos adicionales.</li> </ul>	<p>Puesto: Policía Municipal  Departamento: Comisaría Municipal  Código del puesto: 06-011-20  Jefe inmediato superior: Comisario Municipal  Subalternos: -----  Horario: Rotativo 24 por 24, 24 hrs. de trabajo por 24 hrs. de descanso  Descripción del puesto  Desarrollo de servicios de vigilancia a todas las instalaciones de la municipalidad así como de los bienes e inmuebles de su propiedad, también actividades de apoyo al Comisario y Subcomisario.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Responsable de vigilar las instalaciones durante su turno.</li> <li>❖ Dar aviso correspondiente en caso de anomalías.</li> <li>❖ Realización de un reporte diario de actividades.</li> <li>❖ Realización de tareas asignadas por parte del Comisario y Subcomisario.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad, así como de la población en general.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes diarios de la realización de sus tareas.</li> <li>❖ Presentación de informes mensuales.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: no es necesario un conocimiento académico.</li> <li>❖ Experiencia: experiencia no necesaria.</li> <li>❖ Conocimientos: no son necesarios los conocimientos específicos.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen requisitos adicionales.</li> </ul>
---	--

## Continuación

<p>Puesto: Conserje Municipal  Departamento: Comisaría Municipal  Código del puesto: 06-011-03  Jefe inmediato superior: Comisario Municipal  Subalternos: -----  Horario: 8:00 a 12:00 hrs. de 14:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Desarrolla actividades de servicio y apoyo en los diferentes departamentos de la municipalidad a requerimiento de la administración.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Limpieza diaria de las instalaciones y mobiliario.</li> <li>❖ Preparar café y asegurar el aprovisionamiento de agua en los diferentes dispensadores.</li> <li>❖ Dar mantenimiento a todos los jardines.</li> <li>❖ Colaborar con todas las actividades según requerimiento de los departamentos.</li> <li>❖ Colocar el mobiliario y equipo en la realización de diferentes actividades sociales de la municipalidad.</li> <li>❖ Colaborar con actividades de mantenimiento que requieran las instalaciones.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el personal de la municipalidad.  Autoridad:  No ejerce autoridad ni delega actividades o tareas.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes diarios de la realización de sus tareas.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: no es necesario un conocimiento académico.</li> <li>❖ Experiencia: experiencia no necesaria.</li> <li>❖ Conocimientos: no son necesarios los conocimientos específicos.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen requisitos adicionales.</li> </ul>	<p>Puesto: Maestro de Obra  Departamento: Oficina de Síndicos  Código del puesto: 08-021-06  Jefe inmediato superior: Sindico Primero  Subalternos: Encargado de obras, albañiles y ayudantes  Horario: 7:00 a 12:00 hrs. de 13:00 a 17:00 hrs.  lunes a viernes  Descripción del puesto  Es el encargado de la limpieza del pueblo, obras de albañilerías y aquellos que le fueran asignados por el Concejo Municipal a través del Sindico, mantiene a su cargo 12 trabajadores entre ellos Albañiles y ayudantes.  Especificaciones del puesto  Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Coordinación de los trabajadores.</li> <li>❖ Información diaria de los trabajos realizados.</li> <li>❖ Realización de la limpieza de las calles.</li> <li>❖ Limpieza del mercado central.</li> <li>❖ Desarrollo de trabajos de albañilería.</li> <li>❖ Desarrollo de tareas asignadas por el Sindico Primero.</li> <li>❖ Arreglo de infraestructura dañada.</li> <li>❖ Visitas diarias a la municipalidad para presentar los informes.</li> </ul> <p>Relación de trabajo  Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener relación y comunicación con el Sindico Primero y los trabajadores de a su cargo.  Autoridad:  Ejerce autoridad y delega actividades o tareas a los albañiles y ayudantes.  Responsabilidades:  Es responsable de las tareas propias de su cargo y aquellas que le sean asignadas, así como de sus subalternos.  Informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presentación de informes diarios de la realización de sus tareas.</li> <li>❖ Presentación de un informe mensual.</li> </ul> <p>Competencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Educativas: educación primaria completa.</li> <li>❖ Experiencia: se requiere de un mínimo de experiencia de un 1 año en puestos similares como maestro de obras.</li> <li>❖ Conocimientos: no son necesarios los conocimientos específicos.</li> <li>❖ Documentos: antecedentes policíacos y penales, referencias personales y referencias laborales.</li> <li>❖ Otros requisitos: no se tienen requisitos adicionales.</li> </ul>
--	---

## 4.2. Manual de Salarios

El presente manual de salarios persigue mejorar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo, fijar niveles equitativos de sueldos y salarios, proyectándose hacia políticas de capacitación y adiestramiento del personal con el fin de perfilar los ascensos de aquellos que presenten un desempeño aceptable de sus labores. Así también se persigue verificar la participación del trabajador en el alcance de los objetivos de la municipalidad, tomando en cuenta las leyes actuales que limitan las propuestas establecidas como lo es el salario mínimo entre otros.

### 4.2.1. Instrucción para el manejo del manual

- a. La administración del sistema de evaluación del desempeño estará a cargo del Tesorero Municipal quien dará la información, la capacitación e insumos a los involucrados en el desarrollo. Así mismo evaluará, revisará y actualizará el presente manual en un periodo no mayor de 1 año haciendo las correcciones necesarias, con una retroalimentación de la información obtenida en el transcurso del desarrollo de las funciones de cada puesto y los procesos donde esté involucrado el recurso humano; Para lograr cumplir las expectativas de la municipalidad.
- b. El sistema de evaluación del desempeño debe de perseguir mejoras en el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo; proyectándose a políticas de capacitación y ascensos, así como evaluar al trabajador en el alcance de los objetivos municipales.
- c. El personal de la municipalidad debe de estar informado de la implementación del presente sistema, así como de sus objetivos y metodología.

- d. Cada empleado debe de ser informado de los resultados de la evaluación del desempeño a través de entrevistas que sostendrán con el Tesorero Municipal y su jefe inmediato, a más tardar 15 días después de practicada su evaluación.
- e. Los trabajadores en periodo de prueba serán sujetos a evaluación en dos meses y posteriormente en las fechas estipuladas para el resto del personal.
- f. El Tesorero Municipal conservará los expedientes, en el archivo de la municipalidad de cada empleado, relacionado con sus evaluaciones, para cualquier consulta que se pueda dar en recompensa o sanciones al mismo. Así mismo realizará un gráfico comparativo de las evaluaciones realizadas de cada trabajador, para determinar el avance progresivo, la baja en su rendimiento o el estancamiento en un determinado punto.

#### 4.2.2. Diseño de la estructura de salarios

A través de la ecuación obtenida en el análisis del salario de la municipalidad se determina el salario adecuado para los diferentes puestos existentes, dicha ecuación ( $Y = -658.7643 + 4.7006819X$ ) proporciona el sueldo que según el desempeño y atribución del puesto es aceptable, la figura 3 (pagina 79), muestra el salario propuesto para la municipalidad.

#### 4.2.3. Propuesta salarial

Determinado el promedio salarial y calculada la recta salarial de la Municipalidad de Patzún Chimaltenango figuras 2 y 3, el siguiente paso consiste en determinar la amplitud de los rangos de los distintos salarios según su categoría.

Se determina el techo y el piso de cada categoría, es decir un rango donde existe un mínimo y un máximo de salarios para cada categoría, de acuerdo en los cuales los salarios sean remunerados según su categoría y la tabla XXIII (pagina 80) se muestra el rango en el cual se puede asignar el salario según la categoría del trabajador. Se propone adoptar la escala salarial y las políticas de salario.

a) Política de administración de salarios

Se propone los principios y directrices que orienten a la Municipalidad de Patzún a los asuntos relacionados con la renumeración de su personal. Así como todas las normas presentes y futuras, como las decisiones sobre cada caso, deberán orientarse por estos principios y directrices, principales puntos de la política salarial para la Municipalidad de Patzún:

1. Aplicación de los salarios a través de la valoración del puesto tal como se determinó.
2. Los rangos entre los salarios establecidos forman parte de la estructura administrativa, pero se debe de tomar en cuenta la historia global de la determinación de salarios (tiempo de servicio, recompensas por merito, etc.)
3. El salario de admisión para los puestos debe de coincidir con el límite inferior de la categoría salarial a la que pertenece el puesto a desempeñar. Si la persona que se contratara no llena los requisitos exigidos por el puesto, el salario podrá ser inferior hasta en un 20% del límite mínimo de la categoría salarial a la que pertenece el puesto y ajustarse al valor de ese límite después del período de tres meses de prueba, siempre y cuando el empleado corresponda a las expectativas.

4. El sistema es flexible para facilitar el desarrollo y movilidad interna del personal, para acomodar cambios por inflaciones externas o relativas a los salarios promedio del mercado.
5. La valoración del puesto debe de hacerse como mínimo una vez al año.

Con lo referente a los aumentos salariales cualquier tipo de reconocimientos periódicos que se desee hacer a los empleados debe de llevar el siguiente procedimiento:

- a) Lista de todos los puestos para toda la Municipalidad de Patzún.
- b) Agrupar los puestos en cada clase de acuerdo con su distribución por área.
- c) Realizar estudios de evaluación del desempeño semestral o anual, exceptuando las condiciones muy anómalas.
- d) La institución debe de comparar su propia situación con otras municipalidades similares, con respecto a los salarios base, ingreso promedio, salarios mínimos y máximos y a las prestaciones adicionales.
- e) La comparación de estos datos revelará la posición actual de la municipalidad, señalando las áreas de similitud y de diferencia que deben de considerarse al hacer cualquier cambio en la estructura de los salarios.
- f) El salario base muestra la compensación. Luego realizar el mismo proceso de la estructura de salarios.

En la siguiente tabla se muestra el ajuste salarial dentro de la municipalidad en donde se debe de tomar en cuenta los factores que influyen en la amplitud de intervalos de los salarios.

Tabla XXIX. Factores del ajuste salarial

**Tipo de aumento que se considerarán**

- a) **Por méritos:** son aquellos que la municipalidad concede a ciertos empleados debido a que han demostrado habilidades o eficiencias excepcionales en el desarrollo de su trabajo. Este tipo de aumentos puede ser altamente remunerados para tales trabajos y puede servirle de incentivos para que continúen en su alto nivel de rendimiento. Otros empleados que no hayan desarrollado el esfuerzo extra requerido para calificar para tales aumentos pueden verse impulsados a hacerlos debido a la recompensa ofrecida por este esfuerzo. Antes de realizar dichos aumentos debe de evaluarse al trabajador con test de acuerdo a su cargo, capacidad y eficiencia y no por amistad.
- b) **Por antigüedad o por tiempo de servicio (aumentos automáticos):** son aquellos que son concedidos a los empleados a intervalos de tiempo específicos.
- c) **Por ascensos:** los aumentos por promoción pueden ser concedidos a cualquiera de las tres diferentes ocasiones:
  - El aumento puede hacerse efectivo en la fecha de promoción.
  - Un periodo de prueba que el empleado debe de pasar antes de que se haga efectivo su aumento (3 meses), habiendo pasado la prueba satisfactoriamente, recibe el aumento en la fecha que el periodo termine.
  - Un periodo de prueba anterior a la concesión del aumento, sin embargo, si este se pasa con éxito, el aumento se hace retroactivo a la fecha de promoción.

**Políticas recomendadas para el aumento**

**1. Primer aumento**

- a. Cada nuevo empleado que permanezca dentro de la municipalidad deberá recibir un aumento al final de un periodo de prueba de tres meses.
- b. El aumento automático concedido al final del periodo de prueba para los nuevos empleados que permanezcan en el mínimo deberá ser por la cantidad de Q 100.00
- c. Los empleados que comiencen con un salario inicial mayor también deberán obtener un aumento al final del periodo de prueba de tres meses. La cantidad del aumento deberá ser hasta de un máximo de 10% del intervalo de la clase de puesto.

**2. Aumentos subsecuentes (aumentos por méritos)**

- a. Los empleados en el 20% más alto de cada clase de puestos serán elegibles para un aumento por méritos
- b. Deberá transcurrir un periodo mínimo de 6 meses después del periodo de prueba antes de que un empleado pueda ser elegible.
- c. Para los subsecuentes aumentos de méritos deberá transcurrir un mínimo de seis meses.
- d. La cantidad del aumento por mérito no deberá exceder un máximo de 20% del intervalo, y no deberá ser menor a Q100.00
- e. La cantidad deberá redondearse en cada caso.

## Continuación

### **3. Aumentos por antigüedad**

- a. Los empleados restantes en cada caso son elegibles para aumentos por antigüedad.
- b. Deberá de transcurrir un mínimo de doce meses después del periodo de prueba antes de que un empleado sea elegible para un aumento por antigüedad.
- c. Para los aumentos subsecuentes de este tipo, deberá transcurrir un periodo mínimo de doce meses.
- d. La cantidad para el aumento por antigüedad no deberá de exceder del 10% del intervalo y no deberá de ser menor a Q100.00
- e. La cantidad deberá ser redondeada en cada caso.

### **4. Aumentos por promoción**

- a. Si el salario del empleado se encuentra debajo del mínimo de la nueva clase de puesto al cual fue promovido, su salario deberá elevarse al mínimo de la nueva clase de puesto al cual fue promovido, en el momento que se efectuó la promoción.
- b. Si el salario del empleado se encuentra ya dentro del intervalo de la nueva clase de puesto a la que fue promovido, no deberá concedérsele aumento asta la siguiente fecha regular de aniversario en que se revise el aumento para el empleado.

Forma de hacer el reconocimiento donde el alcalde interino suministre puntos de información a examinar, a la luz de las políticas de la municipalidad, la fecha, cantidad y la razón para conceder el aumento, así como la identificación del puesto y del empleado. Cuando esta información este de acuerdo con las tarjetas de registro permanente la recomendación deberá certificarse para comprobarse que llena los requerimientos de las normas. Si existen discrepancias con respecto a elementos tales como razón para el aumento, cantidad o intervalo de tiempo del último aumento, la recomendación deberá volverse anotando la razón para esto y se discutirá la situación con el Concejo Municipal, Alcalde Municipal, o Tesorero Municipal.

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

#### 4.2.4. Evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño propuesto, debe de orientarse hacia la mejora del puesto del trabajador, debe también proyectarse hacia políticas de capacitación y promociones, así como permitir evaluar objetivamente la participación del trabajador para el alcance de los objetivos de la municipalidad, los principales beneficios son:

1. Mejorar la relación dentro de la cadena de mando jefe y subalterno a través de proporcionar mayor seguimiento al rendimiento del trabajador.
2. Conocer el aporte prestado por los trabajadores en el logro de los objetivos de la municipalidad.
3. Concientizar al trabajador sobre la importancia del mejoramiento continuo de su rendimiento.
4. Mejorar el rendimiento del trabajador dentro de su puesto de trabajo.
5. Establecer necesidades de capacitación y adiestramiento.
6. Contribuir a fijar niveles equitativos de sueldo.
7. Obtener elementos objetivos para la toma de decisiones en caso de ascensos.

Para la municipalidad de Patzún Chimaltenango, se propone un sistema cuantitativo de evaluación del desempeño ya que esta técnica ofrece una visión general de los recursos humanos, identificando los aspectos más relevantes y los puntos débiles.

a) Instructivo para llenar el formulario de evaluación del desempeño

La recolección de información necesaria del trabajador debe de ser llenada únicamente por el jefe inmediato superior de la persona evaluada, uno de los propósitos de la entrevista y toma de datos es reducir e incluso eliminar las disonancias, ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando los individuos no gozan de la ventaja de la conserjería planeada y bien orientada.

Figura 23. Evaluación de actividades y responsabilidades específicas

Sección A. Datos generales		
1. Nombre:	Nombre completo de la persona a evaluar.	
2. No. De personal	Número de planilla.	
3. Código del puesto	Número de código del puesto, consultar manual de puestos y funciones.	
4. Puesto:	Puesto actual de la persona.	
5. Departamento:	Nombre del departamento donde se encuentra ubicada la persona a evaluar.	
6. Fecha de evaluación:	Fecha en la que se efectúa la evaluación.	
7. Periodo de evaluación:	Periodo al que corresponde la evaluación.	
8. Instrucciones:	Indicación de la escala de evaluación, expresada de puntos de 0 a 10.	
Sección B. Evaluación: Se divide en dos partes, la primera de ellas evalúa las actividades y responsabilidades específicas del puesto y la segunda las características personales.		
9. Evaluación de actividades y responsabilidades específicas: deben anotarse cinco actividades principales o responsabilidades específicas del puesto que ocupa la persona evaluada.		
No.	Actividades y responsabilidades específicas del puesto	Punteo
10. promedio 1		
10. Promedio 1: corresponde al primer resultado de la evaluación del desempeño. Es la sumatoria de las calificaciones asignadas a las actividades y responsabilidades específicas del puesto dividido dentro de cinco.		
11. Evaluación de características personales: en esta sección el evaluador debe de calificar una serie de características que son relevantes para desempeñar el puesto, estas características deberán identificarse de la A a la X. de la letra A a la letra S son características aplicables a los puestos que no ejercen supervisión, de la letra A a la X son características aplicables a los puestos que ejercen supervisión.		

## Continuación

12. Promedio 2: corresponde al segundo resultado parcial de la evaluación del desempeño. Es la sumatoria de las calificaciones de las características personales dividido dentro del número de características.

Puestos que no ejercen supervisión:

Promedio 2 = (calificación características A + calificación características B + ... + calificación características S/19)

Puestos que ejercen supervisión:

Promedio 2 = (calificación características A + calificación características B + ... + calificación características W/24)

13. Resultado de evaluación: el resultado de la evaluación corresponde al promedio de los numerales 10 y 12.

Resultado de evaluación = (promedio 1 + promedio 2) / 2

		Punteo
A	Cooperación: la ayuda que brinda a otras personas, compañeros de trabajo su jefe y la municipalidad misma.	
B	Rendimiento: resultado obtenido por su labor como aportación a su área de trabajo.	
C	Esfuerzo: el empeño que pone en todas y cada una de las actividades así como de su dedicación a la misma.	
D	Calidad de trabajo: que el resultado de sus tareas sea de satisfacción a los agremiados y a la municipalidad.	
E	Orden y limpieza: tener material, equipo, herramienta y suministros adecuados para cada uno de los trabajos a realizar, teniendo en cuenta su disposición, orden y limpieza en el área de trabajo.	
F	Disciplina y obediencia: el empleado debe de acatar las instrucciones recibidas de sus superiores y cumplir las funciones establecidas para el puesto, así como también las normas de la municipalidad.	
G	Presentación personal: aunque en forma sencilla se considera que toda persona debe de realizar el esfuerzo de arreglarse y mostrar una buena apariencia, higiene personal, utilizar el uniforme de manera adecuada.	
H	Iniciativa: la actitud que toma el empleado para buscar formas y alternativas para solucionar problemas o mejorar procedimientos, aprecia la capacidad de juicio, planeamiento y creación.	
I	Criterio de juicio: la actitud que toma el empleado en forma independiente, en la que toma decisiones para solucionar sus problemas basándose en su propia experiencia.	
J	Puntualidad: se considera aquella persona que llegue a su trabajo diez minutos antes y finaliza su labor a la hora puntual del horario establecido.	
P	Cuidado/uso del equipo: velar por el cuidado y buen uso del equipo que se utilice para la instalación y mantenimiento de equipos, reportando los desperfectos de los mismos en el momento oportuno para poder corregirlos.	
Q	Inteligencia y memoria: habilidad y capacidad que tiene el empleado para la ejecución y retención de los conocimientos utilizados para la instalación y mantenimiento de los equipos.	
R	Preparación: esfuerzo académico externo e interno que cada individuo realiza día a día y año con año para beneficio de su puesto de trabajo.	

Continuación

S	Responsabilidad: cada empleado tiene determinada labor que esta delimitado por funciones y especificaciones de las cuales debe de estar en capacidad y disponibilidad de realizar.	
T	Desarrollo de recurso humano: se ocupa de la evaluación del desempeño de los subordinados, detecta debilidades, crea los programas de capacitación y los motiva para prepararse y asumir responsabilidades adicionales.	
U	Planeación: desarrolla y pone en práctica planes eficaces que contienen metas y objetivos verificables y realistas a corto y largo plazo. Establece metas y estándares de trabajo cuantitativos y cualitativos específicos que deben lograr sus subordinados.	
V	Organización: organiza todo el recurso humano como materiales y equipo para llevar a cabo su trabajo y el de sus subordinados.	
W	Delegación y control: las decisiones son oportunas y congruentes con los planes, programas y políticas, dirige a sus subordinados en forma eficaz y contribuye a lograr el objetivo de la municipalidad.	
		12. PROMEDIO 2
		13. RESULTADO DE EVALUACIÓN

14. Escala de calificación final: de a cuerdo al resultado de evaluación (numeral 13) se evalúa el desarrollo del trabajo del empleado, según los requerimientos de su puesto y el resultado obtenido.

Escala de calificación final

Rango en puntos	Escala de calificación final
00 – 2	El desarrollo de su trabajo deja que desear, en lo que respecta a capacidad y/o buena voluntad, responsabilidad.
2.1 – 4	Rendimiento promedio. No hay quejas de su trabajo pero tampoco sobresale.
4.1 – 6	El desempeño de su trabajo es satisfactorio.
6.1 – 8	El desempeño de su trabajo es satisfactorio superior al promedio.
8.1 – 10	El desempeño ha demostrado el mejor grado posible de la ejecución de su trabajo.

El resultado de la evaluación es un índice que debe de ir mejorándose en cada evaluación practicada.

Sección C. Compromiso de mejora: esta sección sirve para identificar las deficiencias específicas de cada persona y establecer un plan de acción a seguir para su mejora, determinando fechas y el soporte requerido para poder realizarlas. Los compromisos establecidos en esta sección deben de ser de ambas partes, en el caso del empleado debe de comprometerse a mejorar sus deficiencias y en el caso del jefe inmediato debe proporcionarle los recursos para poder hacerlo o cumplirlo.

## Continuación

### Compromiso de mejora

Necesita Mejorar	Plan de acción a seguir	Fecha de compromiso	Soporte Requerido

Sección D. Comentarios: en esta sección el evaluador debe de anotar cualquier aspecto o expectativa que pudiera haberse dado con relación a la fijación de objetivos y compromisos de mejora en el proceso de evaluación del desempeño.

### Comentarios

--

Sección E. Revisión: completada ya la evaluación del desempeño y habiendo efectuada la entrevista para su discusión, el formulario debe de ser firmado por el jefe inmediato y por el jefe de departamento al que pertenezca el puesto.

### Revisión

JEFE INMEDIATO	EMPLEADO	JEFE DE DEPARTAMENTO

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

### 4.3. Manual de procedimientos

El presente manual trata de canalizar las actividades operativas de la municipalidad clasificando la estructura de la organización y las responsabilidades; establecer una guía de trabajo, describir específicamente las funciones y reducir al mínimo la transferencia de responsabilidades, sustituir las instrucciones verbales por las instrucciones escritas, establecer las bases de los cambios dentro de la municipalidad y conservar la rica información para los empleados nuevos.

#### 4.3.1. Instrucciones y lineamientos para el manejo del manual

Las normas de aplicación general que rige el manual son:

- El Tesorero Municipal será el responsable de la supervisión del desempeño de los procesos y de programar reuniones cada cuatro meses calendario, con: Concejo Municipal, jefes de departamentos y aquellos que el Concejo Municipal crea pertinente, con el fin de proponer mejoras de los procesos que se muestren deficientes y actualizaciones de la información descrita en el presente manual.
- Las mejoras hechas a los procesos deben ser recopiladas por el asistente del Tesorero, redactando un documento que deba ser adjuntado al manual en vigencia para su actualización. Así mismo dará la información necesaria para las dudas que se presenten con respecto al manual de procedimientos.
- Todo el personal debe de estar informado de la implementación del manual.

#### a) Objetivos

- Diseñar una herramienta básica para la realización de las labores que se ejecuten dentro de la municipalidad de Patzún, para el cual fue diseñado y que sirva de una guía a las altas autoridades y recurso humano, orientándolos hacia la forma de cómo ejecutar y realizar las atribuciones propias de cada puesto de trabajo y en las que participen en forma indirecta.

#### 4.3.2. Elementos de los procedimientos y flujogramas

Estos ayudarán al personal a entender las instrucciones gráficas descritas dentro del manual, a continuación se presenta una descripción de los elementos de los procedimientos y flujogramas.

##### a) Elementos de los procedimientos

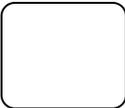
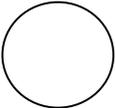
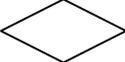
Los elementos analizados en cada procedimiento, incluyen: objetivo, alcance, definiciones, documentaciones realizadas, referencia, distribución del documento generado.

##### b) Flujogramas

El elemento más indicado para el análisis de los procedimientos es el flujograma, ya que señala los pasos fundamentales y hace comprensible las actividades, operaciones, decisiones y ramificaciones de los procesos. Para poder plasmar las actividades realizadas durante un procedimiento se represento mediante símbolos de acuerdo a la naturaleza de las actividades.

Para ello se considera toda la información necesaria para su análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada, tiempo requerido o porcentaje de afluencia, actividades, etc. Los principales procesos incluidos en los diversos flujogramas se describen en la siguiente tabla.

Tabla XXX. Simbología de los flujogramas

Actividad	Símbolo	Especificación
Inicio o final		Indica el inicio y el final de un procedimiento o proceso, normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o termina.
Operación		Se produce o efectúa una manipulación, transformación, actividad u operación.
Documentación		Se utiliza cuando se archiva definitivamente un documento, formulario o papelería; o para indicar que producto de la actividad incluye información.
Punto de decisión		Indica el punto del proceso en el cual debe de tomarse una decisión alternativa. Las siguientes series de actividades varían con base a esta decisión.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección		Se verifica calidad o cantidad. Se realizan revisiones o verificaciones.
Conector		Se utiliza cuando se terminan las actividades en un puesto de trabajo de determinada área administrativa y se pasa a otra distinta. Con frecuencia este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del flujograma en un papel.

### 4.3.3. Procedimientos

A continuación se detallan los procedimientos evaluados para los diferentes departamentos, es necesario aclarar que existen varios procedimientos que llevan la misma secuencia por lo que se describe uno, el cual representará a los demás.

#### 4.3.3.1. Alcaldía Municipal

A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.1.3. Descripción del proceso de alquiler del salón municipal

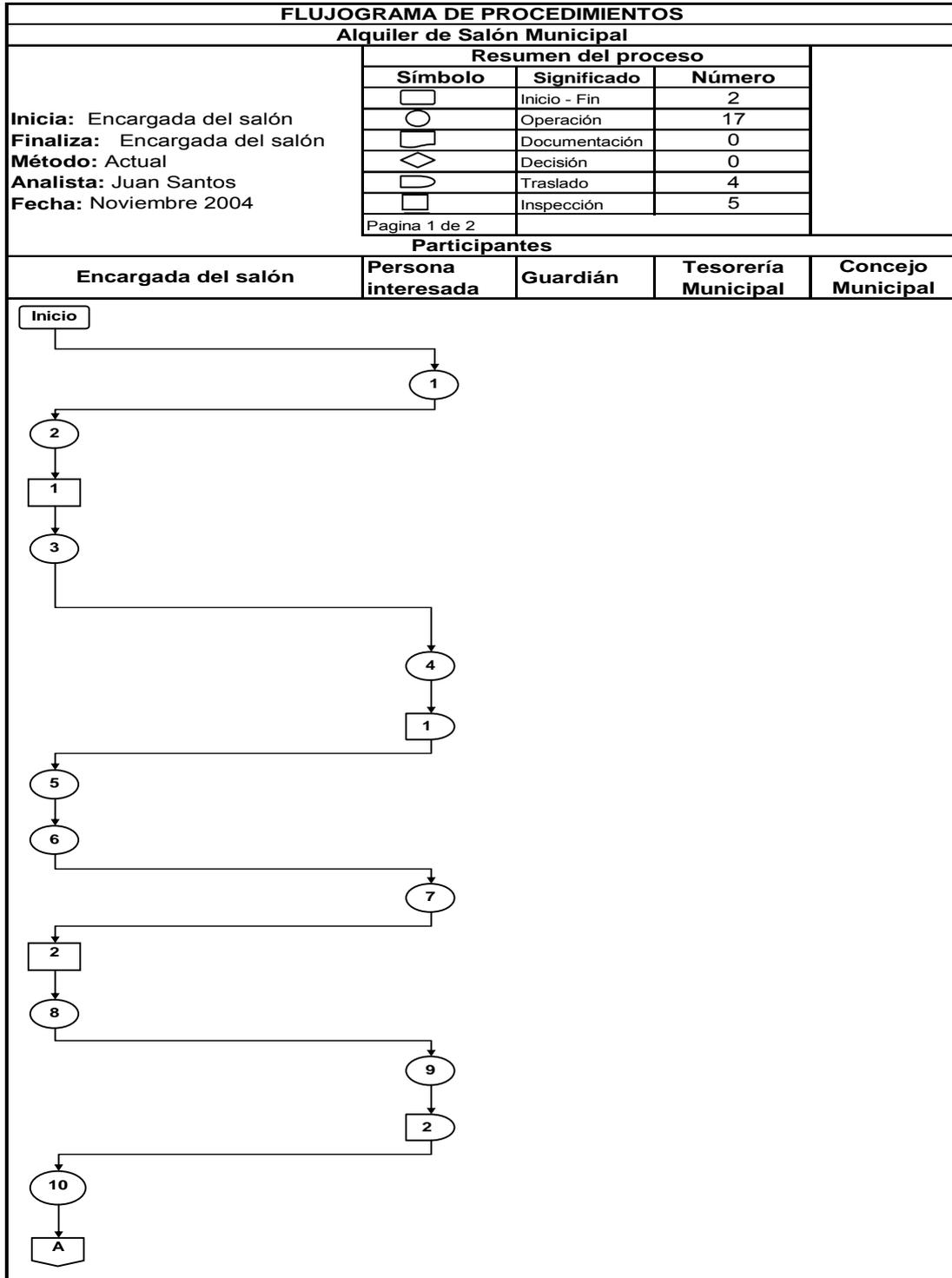
1	El interesado solicita información a la encargada de los salones ya sea telefónicamente o verbalmente
2	La encargada del salón da información con los formularios respectivos o si se trata de una actividad cedida por el Concejo Municipal, quién verifica si la fecha y hora solicitada el salón se encuentra disponible, si se encuentra desocupado pasa al siguiente paso llenando el formulario e indicándole el monto a cancelar en caja, sino le informa al interesado y le ofrece de ser posible otra opción o fecha para su alquiler,
3	La persona interesada cancela en caja el monto especificado de depósito, donde le emiten el recibo y regresa nuevamente con la encargada del salón con el recibo de caja.
4	La encargada del salón saca fotocopia del recibo para dejarlo en el archivo. Entrega el original al interesado quien posteriormente con él puede exigir la devolución de su depósito.
5	La persona interesada se presenta nuevamente con la encargada del salón para cancelar el pago total del salón.
6	La encargada del salón solicita un documento de identificación el cual respaldara el cuidado del salón y responsabilizara de cualquier daño hecho a las instalaciones.
7	La persona interesada se presenta en caja donde cancelara el total del monto de alquiler del salón donde se extenderá un nuevo recibo, regresa nuevamente con la encargada del salón con el recibo de caja.
8	La encargada del salón saca fotocopia del recibo para adjuntarlo al archivo y devuelve el original a la persona interesada, así mismo le da toda la información necesaria para el uso del salón.
9	La encargada solicita al la Comisaría Municipal el personal necesario para la seguridad del salón el día y hora pactada.
10	La encargada del salón llena el formulario donde indica el nombre del responsable y de los bienes municipales que se utilizaran (mobiliario, equipo, etc.)

## Continuación

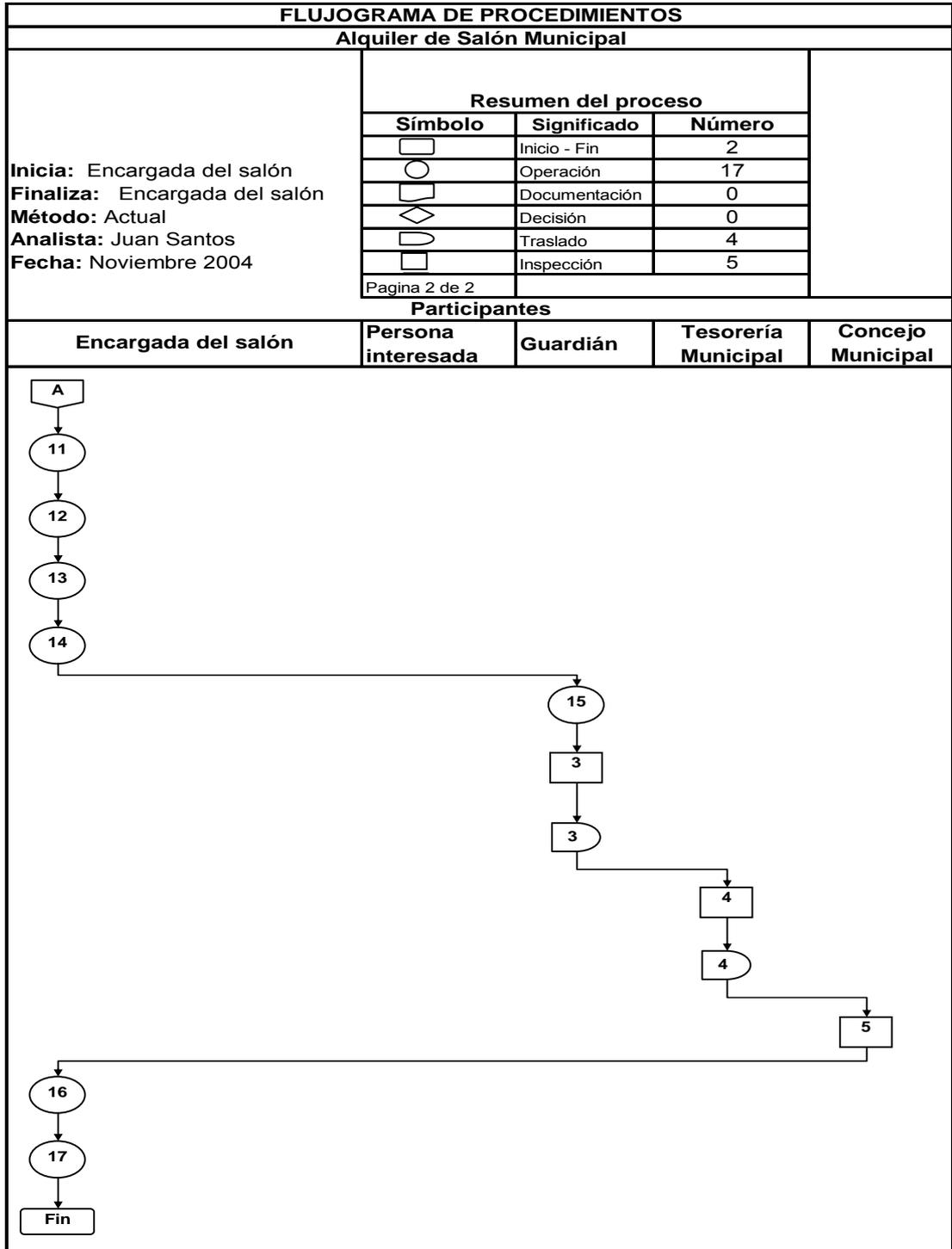
11	El guardián verifica hora de inicio y finalización de la actividad guardando un registro en su reporte de actividades.
12	El guardián al día siguiente hace las anotaciones necesarias en su reporte indicando si existió alguna anomalía o daño a las instalaciones, trasladando su reporte al departamento de Tesorería.
13	El contador revisa el reporte y si existe alguna anomalía o daño a las instalaciones este las descuenta del depósito de la persona interesada, pasando un reporte al Concejo Municipal. Así mismo gira el cheque por el depósito a devolver a la persona interesada.
14	El Concejo Municipal revisa el reporte y firma el cheque de devolución del depósito o el restante según sea el caso, el cual es enviado a la encargada de los salones para su devolución.
15	La encargada de los salones finaliza entregando el cheque al arrendante cuando este se presente a recogerlo.

En la figura 24, se muestra el flujograma del proceso para el alquiler del salón municipal.

Figura 24: Flujograma del alquiler del salón municipal



Continuación



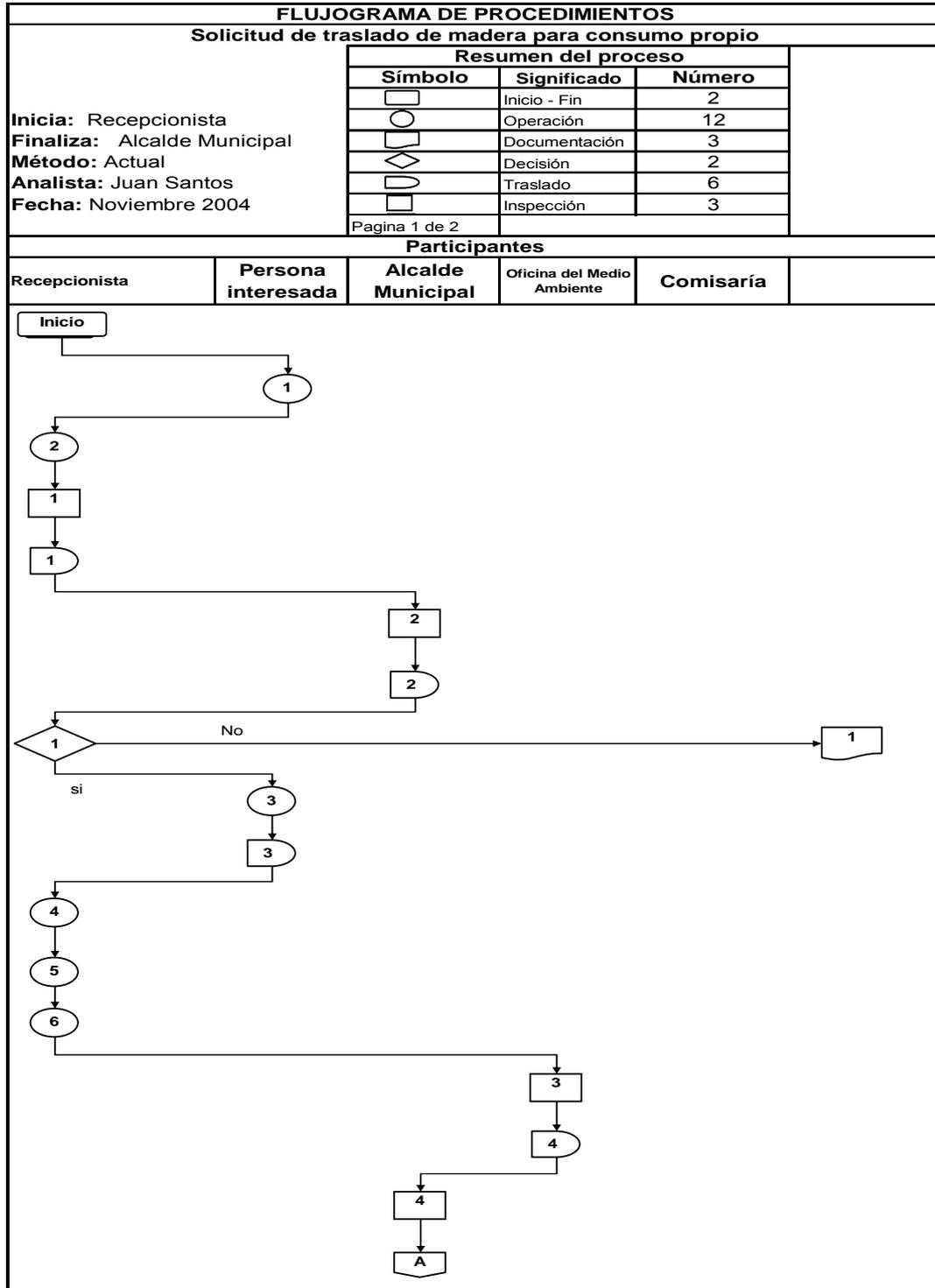
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.1.4. Descripción del proceso de traslado de leña

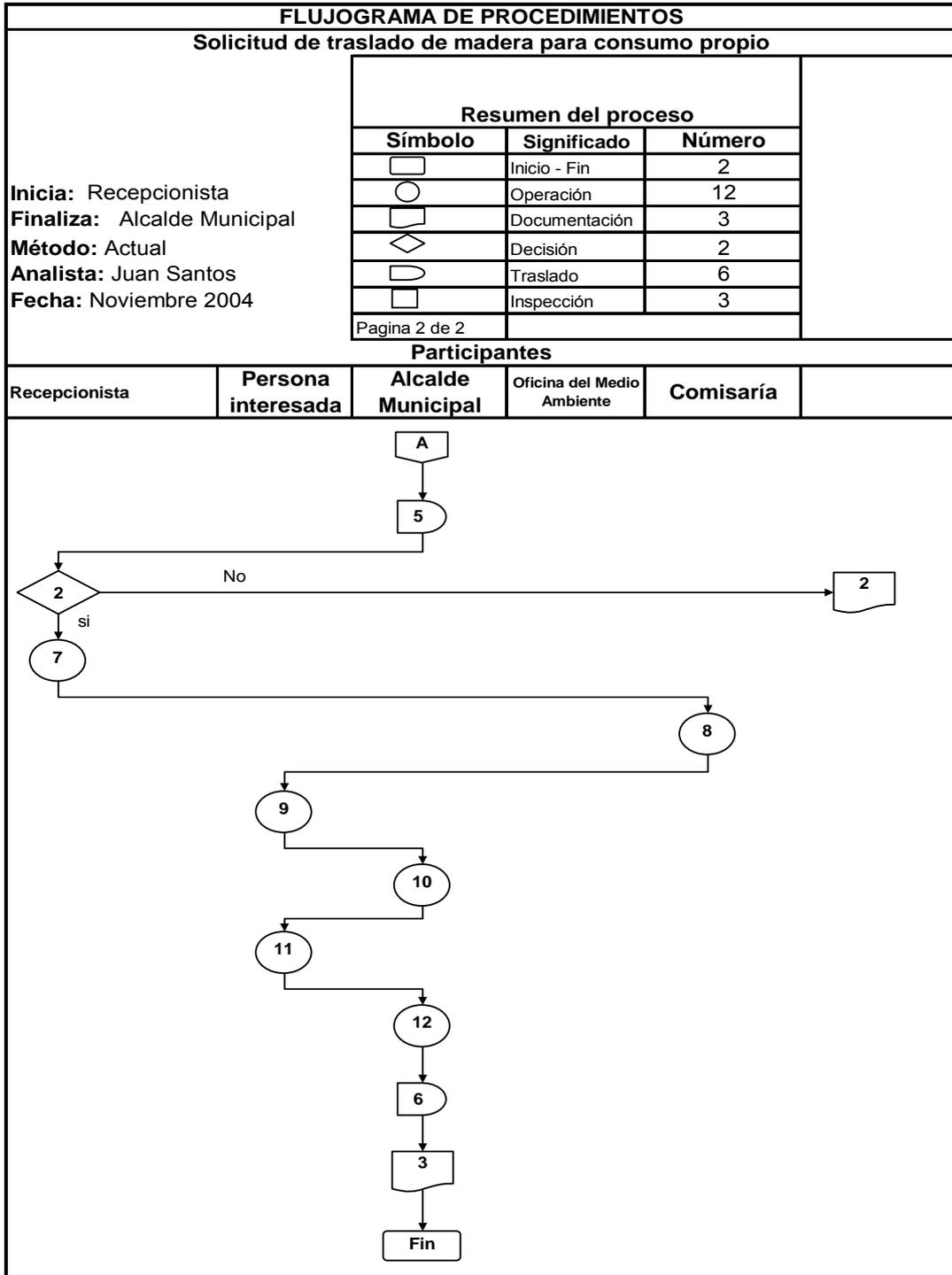
1	El interesado solicita información a la recepcionista municipal ya sea personalmente o por vía telefónica
2	La recepcionista le entrega los formularios de traslado de leña a la persona interesada
3	La persona interesada llena la solicitud indicando el lugar donde realizara el corte de leña, la cantidad, fines de su uso, etc. luego lo devuelve a la recepcionista
4	La recepcionista revisa los datos y luego se lo entrega al Alcalde Municipal
5	El Alcalde juntamente con personal del Concejo Municipal y asesores del MARN y MAGA deciden si se encuentra dentro de una zona permitida, de encontrarse dentro continua con el siguiente paso, en caso contrario se rechaza la solicitud.
6	La recepcionista verifica si es aceptada la solicitud, si así es le indica a la persona interesada cuanto debe de pagar de impuesto y si no informa del motivo del rechazo y archiva la solicitud.
7	La persona interesada se presenta en caja donde cancelara el total del monto del impuesto donde se le emitirá un recibo, regresa nuevamente con la recepcionista.
8	La recepcionista sacara una copia del recibo y devolverá el original a la persona interesada.
9	La recepcionista solicitara la Oficina del Medio Ambiente Municipal la supervisión del lugar donde se realizara el corte de leña y si la persona interesada cumple con lo permitido por el Consejo Municipal.
10	El asignado por parte de la Oficina del Medio Ambiente Municipal revisara si se ha cumplido con lo establecido en la solicitud y elaborara un informe que entregara al Alcalde Municipal.
11	El Alcalde Municipal verificará que no existan anomalías, de no existir alguna anomalía la regresara a la recepcionista, de existir solicitara a la recepcionista que llame a la persona responsable de la solicitud para que explique dicha anomalía
12	La recepcionista atenderá las indicaciones presentadas por el Alcalde Municipal, de no existir archivara la solicitud, en caso contrario solicitara a la Comisaría Municipal que haga un citatorio a la persona responsable.
13	El Comisario Municipal designara a una persona para que realice el citatorio.
14	La persona responsable se presentara ante el Alcalde Municipal el día y la fecha indicada.
15	El Alcalde juntamente con el Concejo decidirá la sanción a la falta hecha por el responsable.
16	El responsable realizara la sanción impuesta e informara al Alcalde Municipal de su cumplimiento.
17	El Alcalde hará un informe sobre lo sucedido y se lo entregara a la recepcionista.
18	La recepcionista archivara el informe final.

En la figura 25, se muestra el flujograma del proceso para el traslado de leña

Figura 25: Flujograma del traslado de leña



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.2. Secretaria Municipal

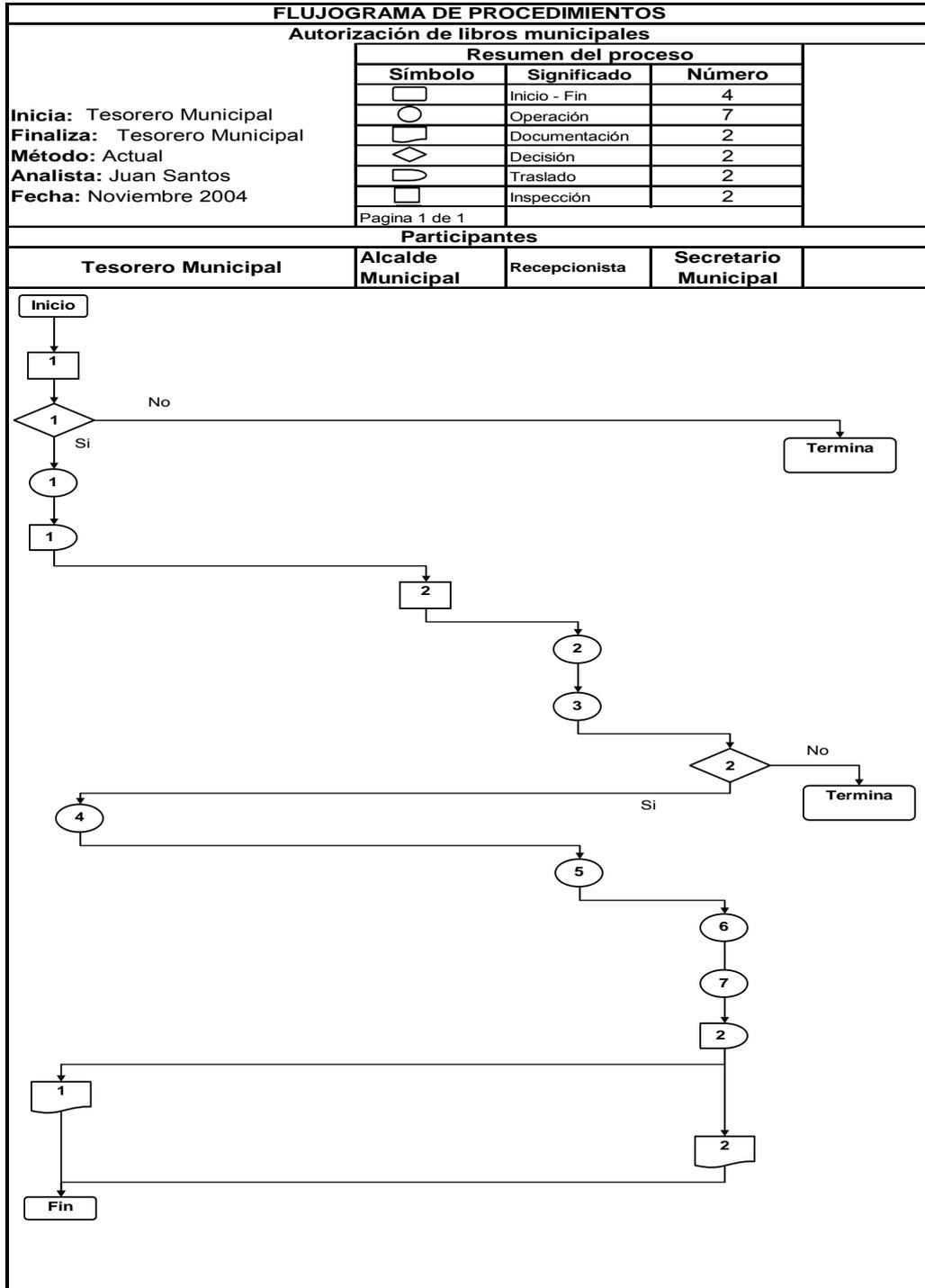
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.2.1. Descripción del proceso de autorización de libros municipales

1	El Tesorero Municipal revisara de manera periódica la existencia de los libros municipales
2	Si el inventario indicara que se encuentra en el mínimo elaborara una solicitud que entregara al Alcalde Municipal
3	El alcalde verificara la veracidad de la solicitud e indicara a la recepcionista que programe una reunión con el secretario.
4	La recepcionista revisara la agenda municipal e indicara el día más próximo para la reunión con el secretario, esta avisara a las partes cuando se llevara a cavo la reunión
5	El alcalde, juntamente con el secretario llegara a un acuerdo sobre la petición de compra de libros y su autorización
6	De ser autorizada la compra de los libros se hará la orden de compra
7	El tesorero indicara la fecha de entrega de los libros
8	La recepcionista programara una reunión con el secretario y el alcalde para la autorización de los libros avisando a ambas partes de la hora y día.
9	El alcalde y secretario autorizaran los libros
10	El secretario levantara un acta en el cual consten los detalles de la autorización de los libros tomando como mínimo la cantidad de libros autorizados, numeración respectiva y destino de cada uno.
11	El tesorero ingresara las existencias al inventario
12	El secretario archivara el acta respectiva.

En la figura 26, se muestra el flujograma del proceso de autorización de los libros municipales.

Figura 26: Flujograma de la autorización de los libros municipales



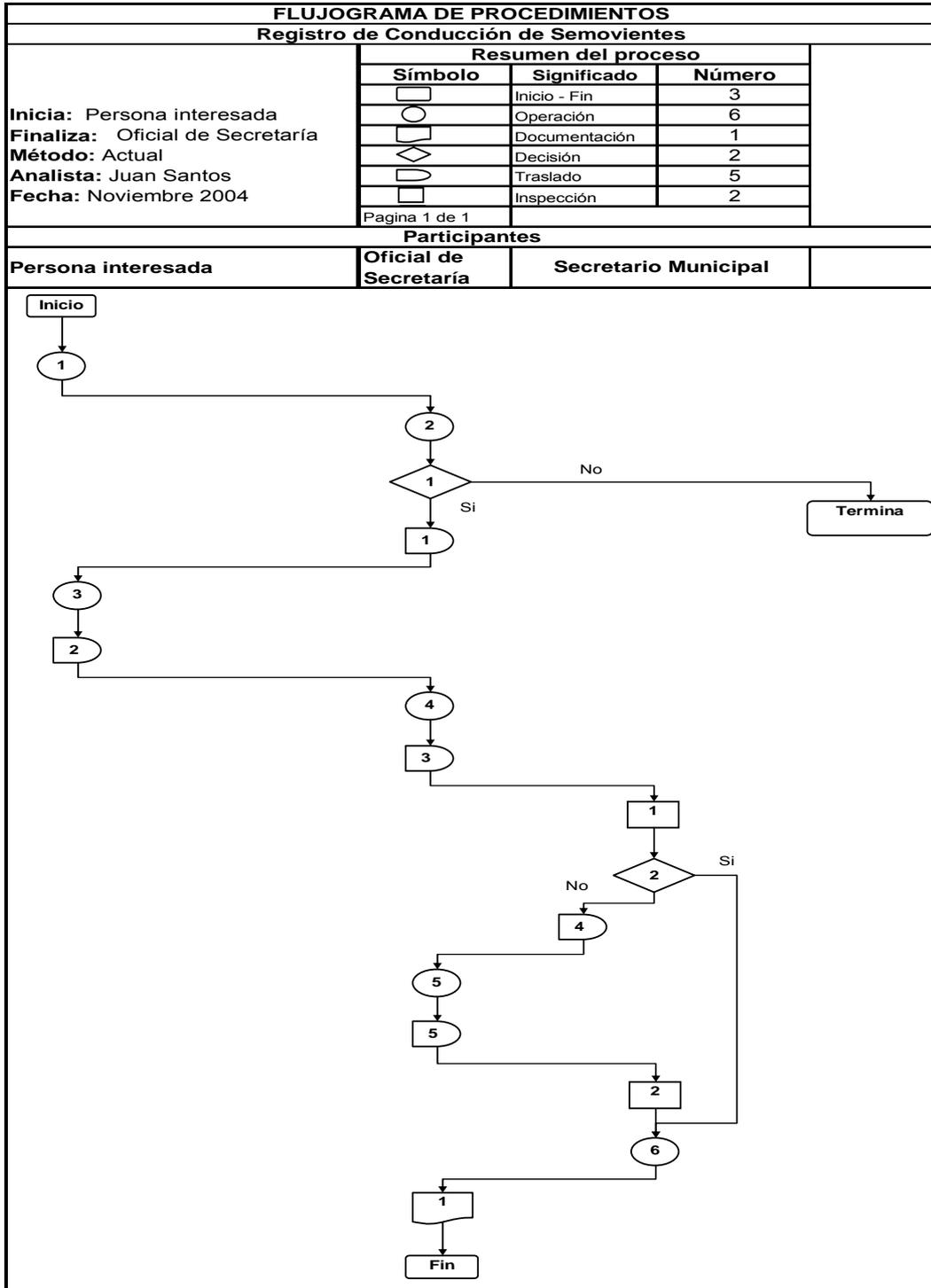
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.2.2. Descripción del proceso de registro de conducción de semovientes

1	La persona interesada se presenta a la Secretaría Municipal para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Secretaría le solicita la papelería necesaria (la certificación) de la autorización del fierro para marcar ganado y boleto de ornato.
3	De tener toda la papelería el oficial le indicara la cantidad a pagar y lo remitirá a Tesorería
4	La persona interesada cancelara el total a pagar en Tesorería donde se le extenderá un recibo, este regresará a Secretaría con el recibo.
5	El oficial levantara un acta indicando el cumplimiento de los trámites y las limitaciones correspondientes para luego trasladarla al Secretario quien la autorizara
6	El secretario revisará el acta y de encontrarla conforme la autorizara para posteriormente entregársela al solicitante, en caso contrario hará las correcciones correspondientes y se la entregara al Oficial para que las realice
7	El Oficial hará las correcciones establecidas y la regresara al Secretario
8	De encontrarse conforme con los cambios autorizara el Acta
9	El Oficial archivara el acta.

En la figura 27, se muestra el flujograma del proceso de registro de conducción de semovientes.

Figura 27: Flujoograma del registro de conducción de semovientes



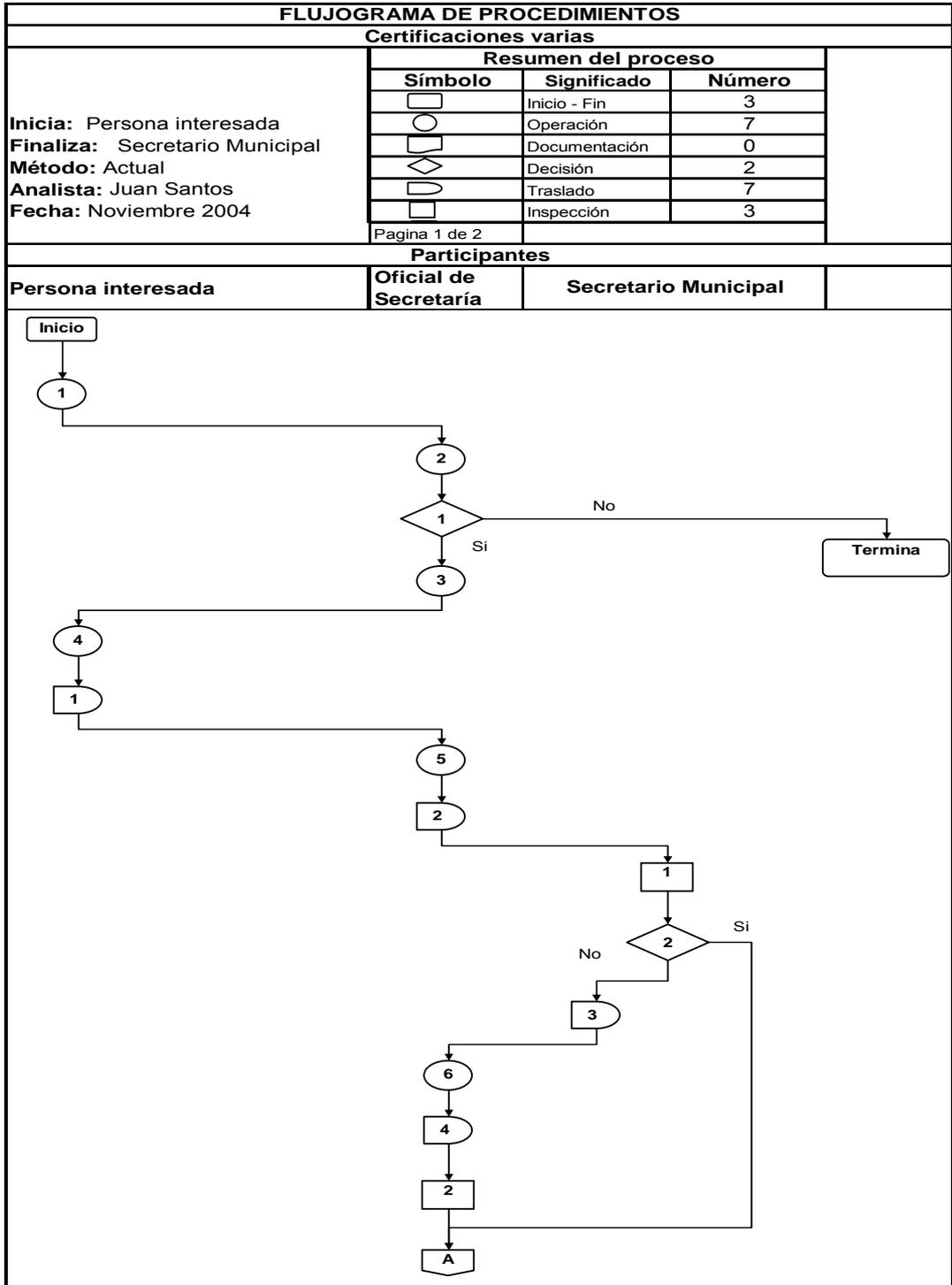
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.2.3. Descripción del proceso de certificaciones varias

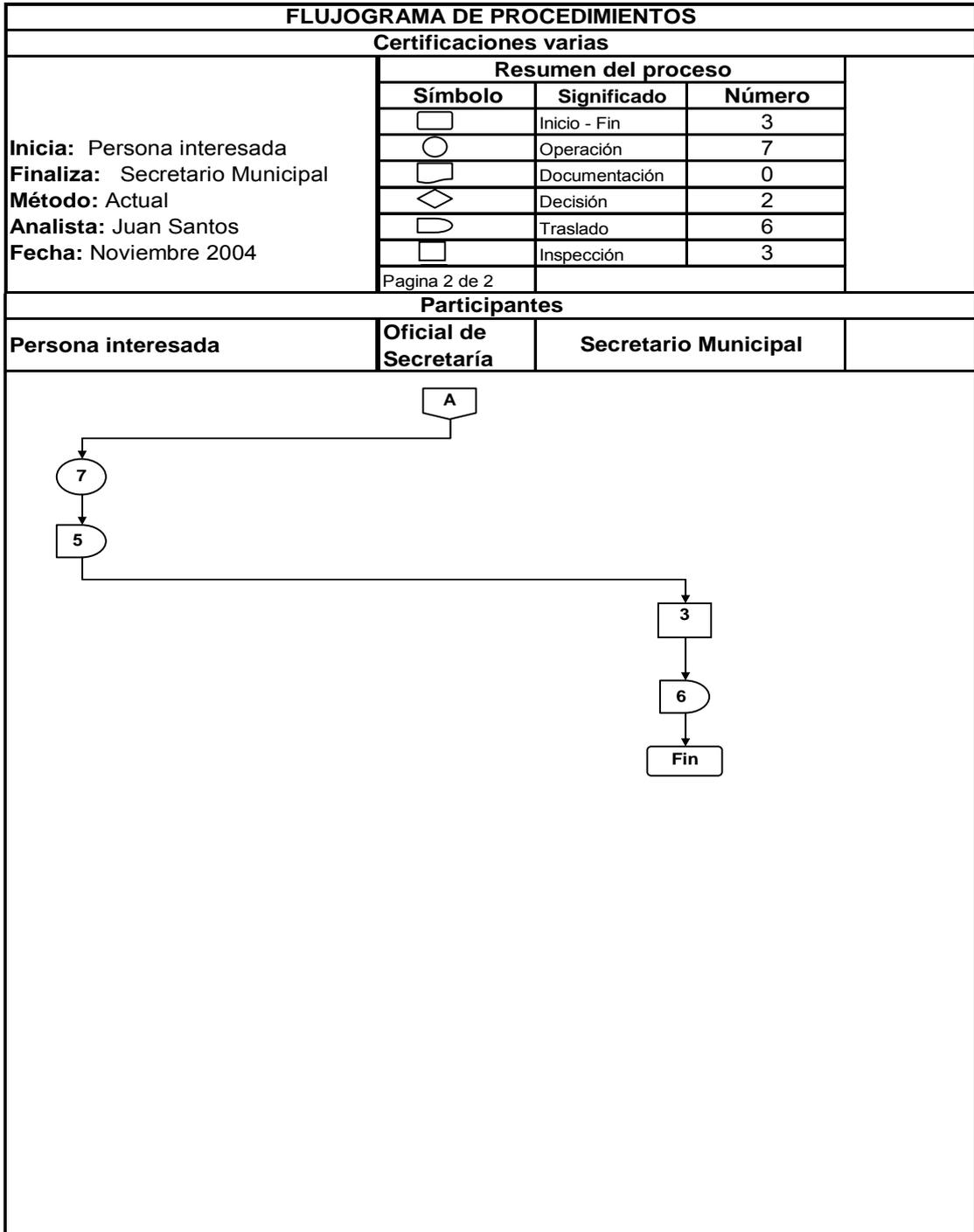
1	La persona interesada se presenta a la Secretaría Municipal para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Secretaría le proporciona el formulario de la solicitud del trámite de certificación
3	El interesado de contar con la papelería solicitada, pagara en Tesorería el valor de la tasa autorizada, donde se le extenderá un recibo.
4	El interesado regresara a Secretaría con el recibo de pago
5	El oficial levantara la certificación solicitada indicando el cumplimiento de los trámites y las limitaciones correspondientes para luego trasladarla al Secretario quien la autorizara
6	El secretario revisará la certificación y de encontrarla conforme indicara a la persona interesada el pago de los honorarios de ley correspondientes para autorizarla para posteriormente entregársela al solicitante, en caso contrario hará las correcciones correspondientes y se la entregara al Oficial para que las realice.
7	El Oficial hará las correcciones establecidas y la regresara al Secretario
8	De encontrarse conforme con los cambios le indicara a la persona interesada los honorarios de ley que se deban pagar para autorizar la certificación para posteriormente entregársela a la persona interesada
9	La persona interesada pagara los honorarios de ley que le corresponde, haciéndole constar al Secretario de dicho pago ya sea por medio de un recibo o de otro documento.
10	El Secretario verificara la existencia del pago de honorarios y autorizará la certificación para después entregársela a la persona interesada.

En la figura 28, se muestra el flujograma del proceso de certificaciones varias.

Figura 28: Flujograma de certificaciones varias



Continuación



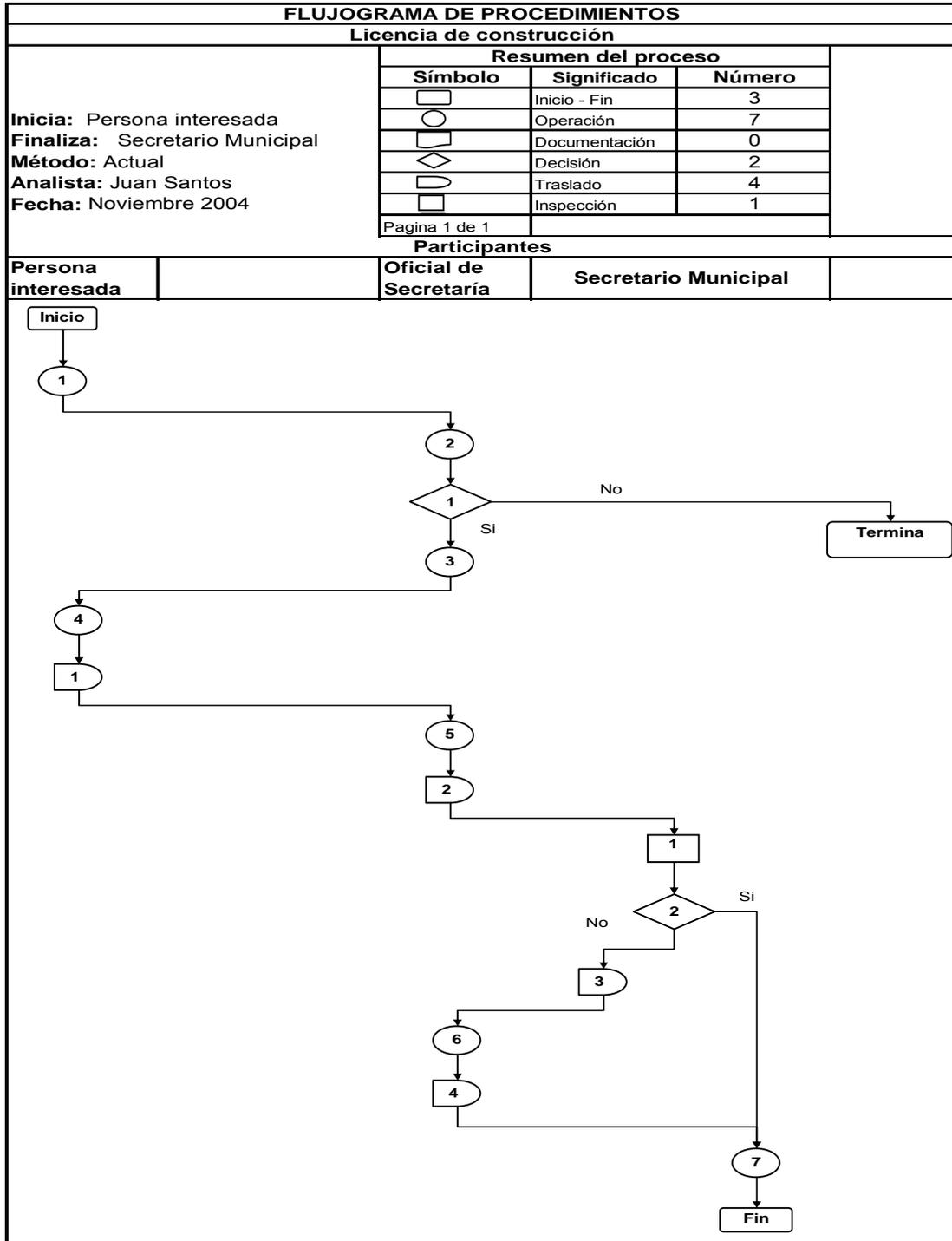
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio

#### 4.3.3.2.4. Descripción del proceso de licencia de construcción

1	La persona interesada se presenta a la Secretaría Municipal para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Secretaría le proporciona el formulario de la solicitud del trámite de la licencia de construcción
3	El interesado de contar con la papelería solicitada, pagara en Tesorería el valor de la tasa autorizada, donde se le extenderá un recibo en caso contrario deberá regresar con la papelería completa y se inicia de nuevo el trámite.
4	El interesado regresara a Secretaría con el recibo de pago
5	El oficial extenderá la licencia de construcción indicando las limitaciones de la misma para posteriormente trasladársela al Secretario Municipal
6	El secretario revisará la licencia y de encontrarla conforme autorizara la licencia de construcción, en caso contrario adjuntara las correcciones necesarias para posteriormente entregársela al Oficial correspondiente.
7	El Oficial hará las correcciones establecidas y la regresara al Secretario
8	El Secretario revisara las correcciones y autorizara la licencia, finalizando el proceso con la entrega a la persona interesada la solícite.

En la figura 29, se muestra el flujograma del proceso de licencia de construcción.

Figura 29: Flujograma de licencia de construcción



#### 4.3.3.3. Registro Civil

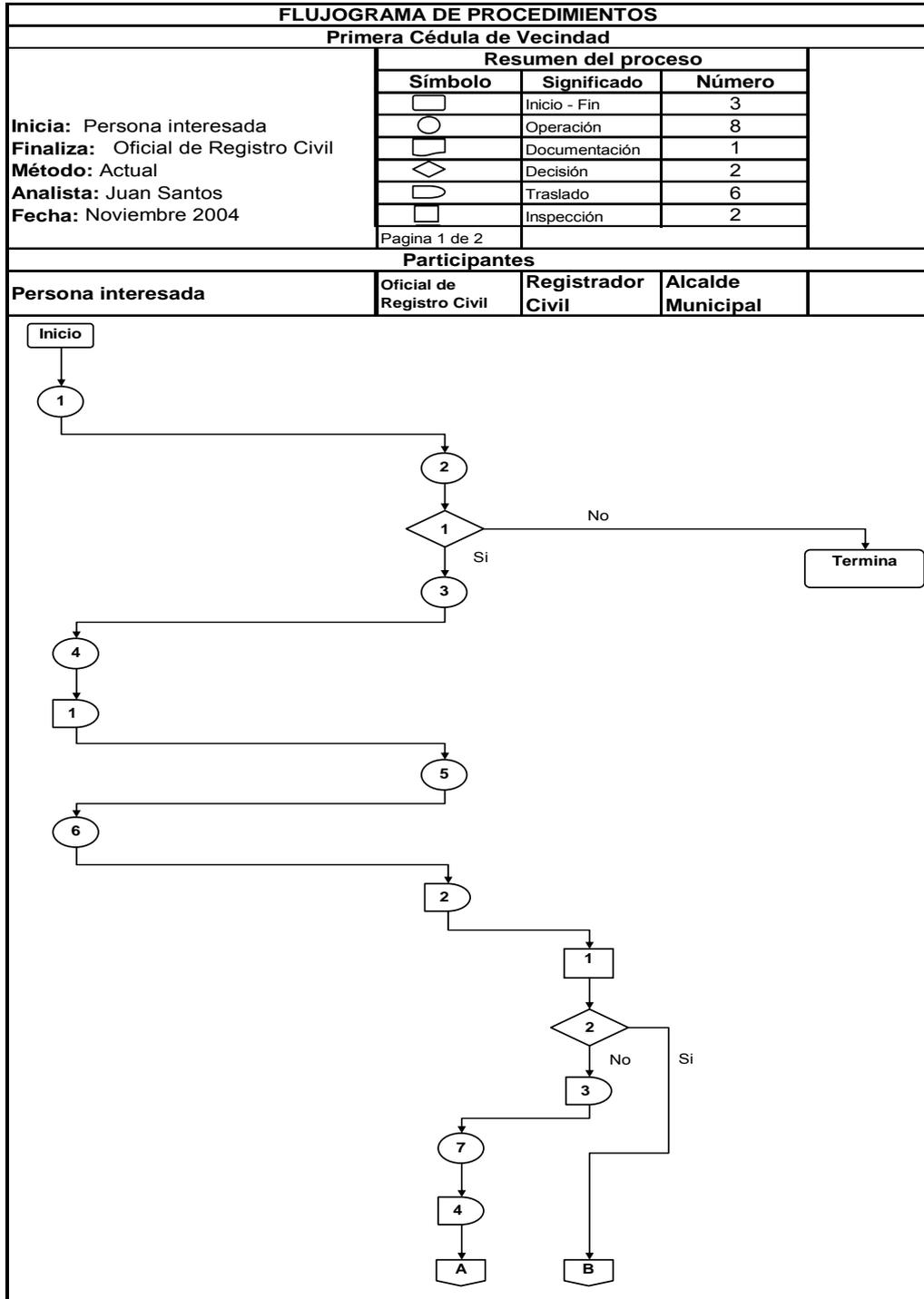
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.3.1. Descripción del proceso de primera Cédula de Vecindad

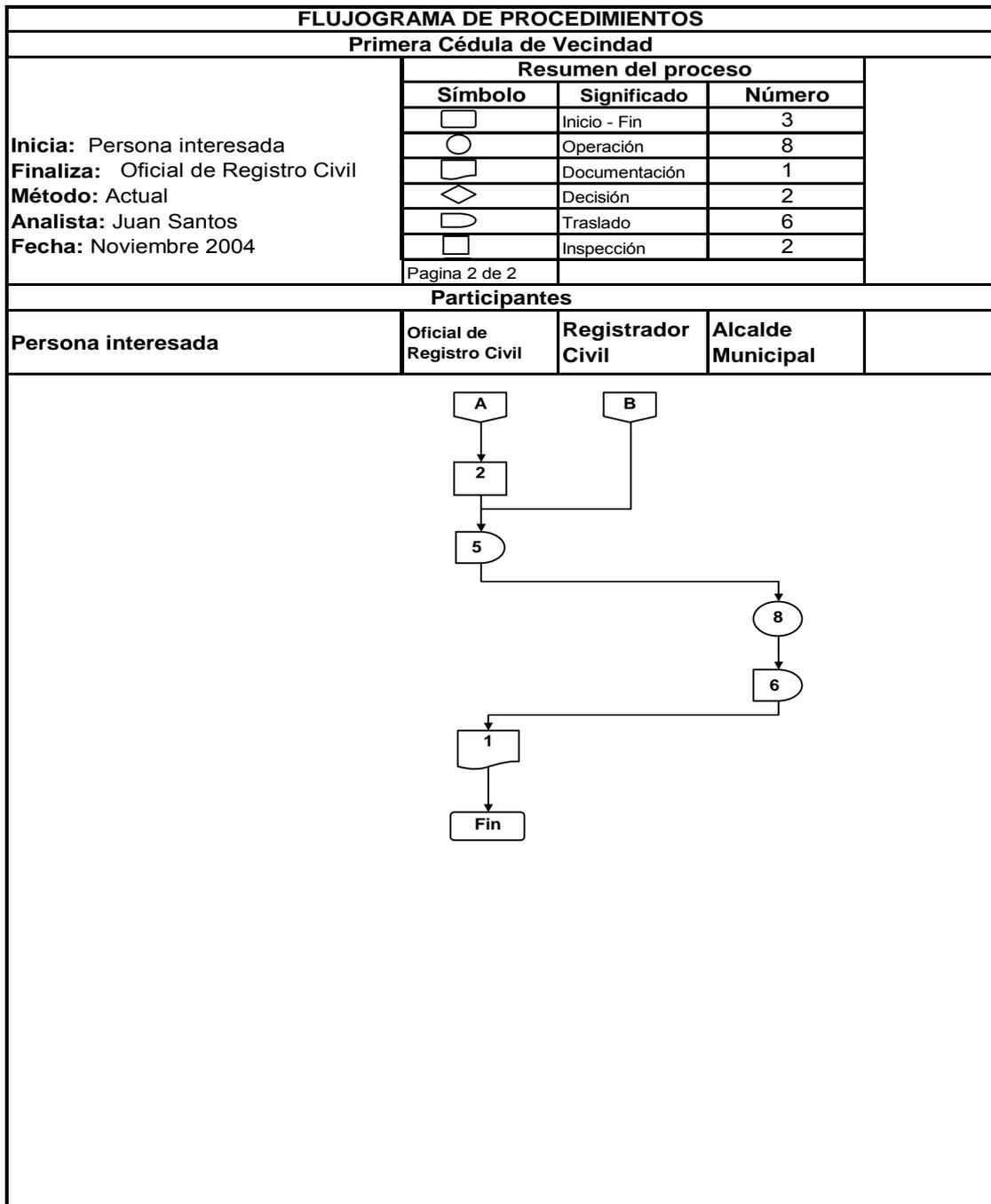
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Registro Civil para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Registro Civil le indica a la persona interesada la papelería necesaria para poderle extender la Cédula dentro del municipio
3	El Oficial revisara si cumple con la papelería requerida, de ser así le indicara al interesado la cantidad que deberá pagar en Tesorería.
4	El interesado efectuara el pago sugerido en las cajas de Tesorería en el cual se le emitirá un recibo de pago
5	El interesado regresara a la oficina del Registro Civil llevando consigo el recibo de pago.
6	El Oficial levantara la nueva Cédula de vecindad, así mismo llenara el libro del registro civil con los datos de la persona interesada.
7	La persona interesada dará su conformidad con los datos presentados y firmará papelería correspondiente
8	El oficial llevara la Cédula frente al Registrador Civil quien revisa los datos, de encontrarse en conformidad llevara la Cédula al Alcalde Municipal, en caso contrario adjuntara las correcciones necesarias para que el oficial las corrija.
9	El oficial hará las correcciones indicadas por el Registrador para luego entregársela de nuevo.
10	El registrador Civil solicitara la firma del Alcalde Municipal
11	El Alcalde Municipal autorizara la Cédula regresándola de nuevo a la Oficina de Registro Civil
12	El Oficial archivara los datos necesarios y concluirá el proceso con la entrega de la Cédula al nuevo vecino.

En la figura 30, se muestra el flujograma del proceso de primera Cédula de Vecindad.

Figura 30: Flujoograma de la Primera Cédula de Vecindad



Continuación



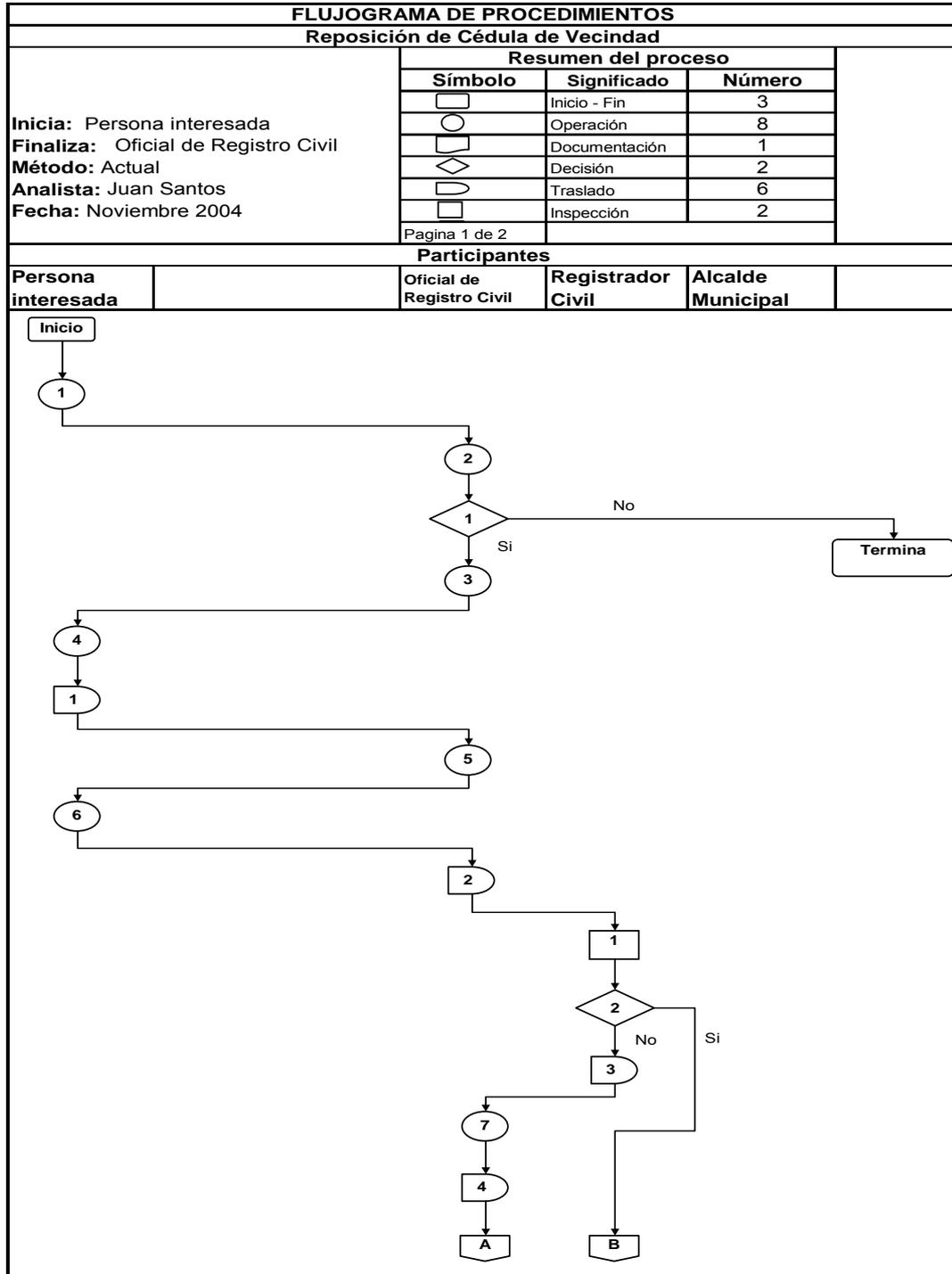
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.3.2. Reposición de Cédula de vecindad

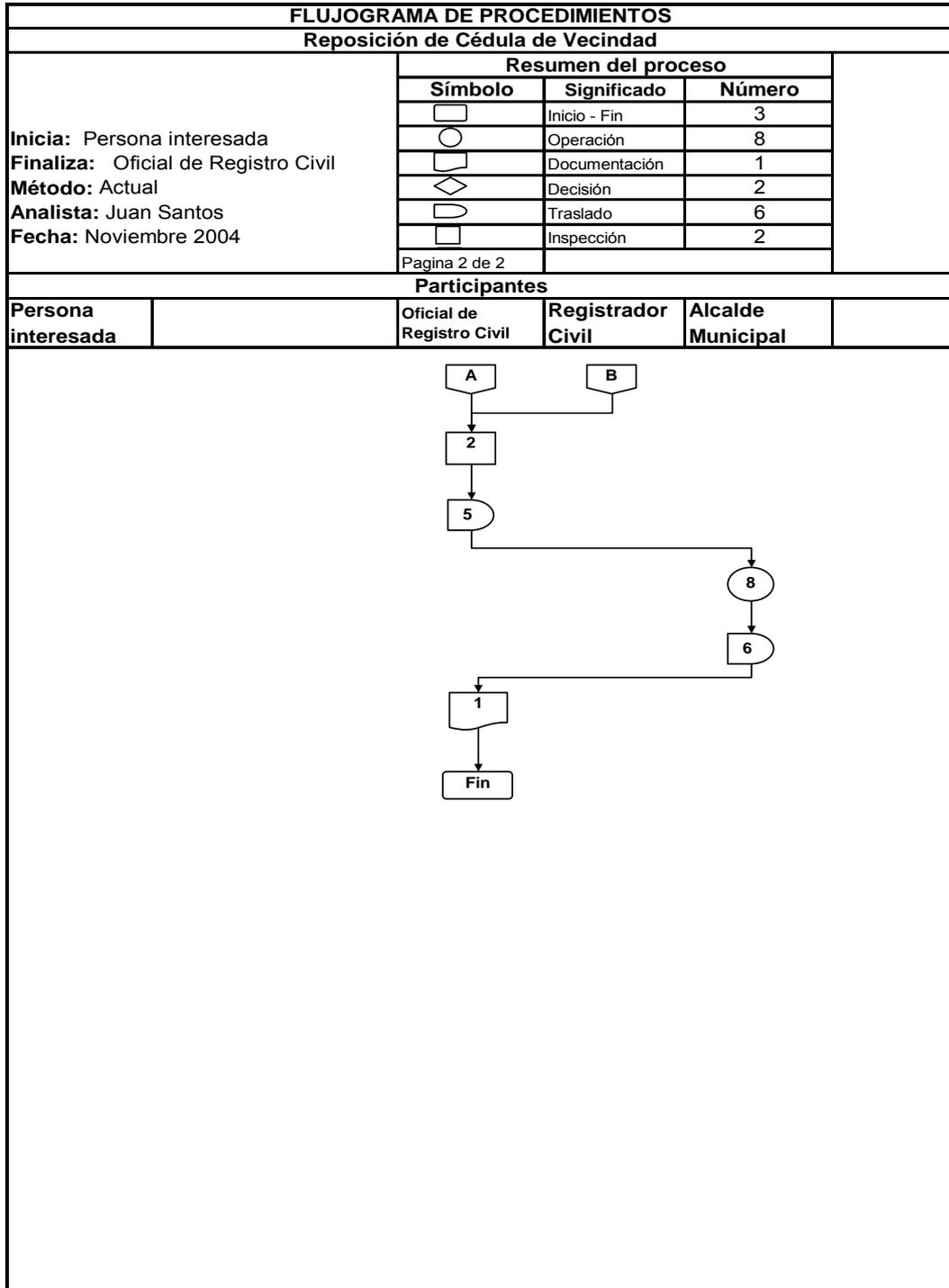
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Registro Civil para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Registro Civil le indica a la persona interesada la papelería necesaria para poderle reponer la Cédula dentro del municipio
3	El Oficial revisara si cumple con la papelería requerida, de ser así le indicara al interesado la cantidad que deberá pagar en Tesorería.
4	El interesado efectuara el pago sugerido en las cajas de Tesorería en el cual se le emitirá un recibo de pago
5	El interesado regresara a la oficina del Registro Civil llevando consigo el recibo de pago.
6	El Oficial levantara la nueva Cédula de vecindad, así mismo llenara el libro del registro civil con los datos de la persona interesada en la nueva acta del libro.
7	La persona interesada dará su conformidad con los datos presentados y firmará papelería correspondiente
8	El oficial llevara la Cédula frente al Registrador Civil quien revisa los datos, de encontrarse en conformidad razonará la cédula y la llevará al Alcalde Municipal, en caso contrario adjuntara las correcciones necesarias para que el oficial las corrija.
9	El oficial hará las correcciones indicadas por el Registrador para luego entregársela de nuevo.
10	El registrador Civil solicitara la firma del Alcalde Municipal
11	El Alcalde Municipal autorizara la Cédula regresándola de nuevo a la Oficina de Registro Civil
12	El Oficial archivara los datos necesarios y concluirá el proceso con la entrega de la Cédula al vecino.

En la figura 31, se muestra el flujograma del proceso de reposición de cédula.

Figura 31: Flujograma de reposición de cédula



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.3.3. Inscripción de nacimientos

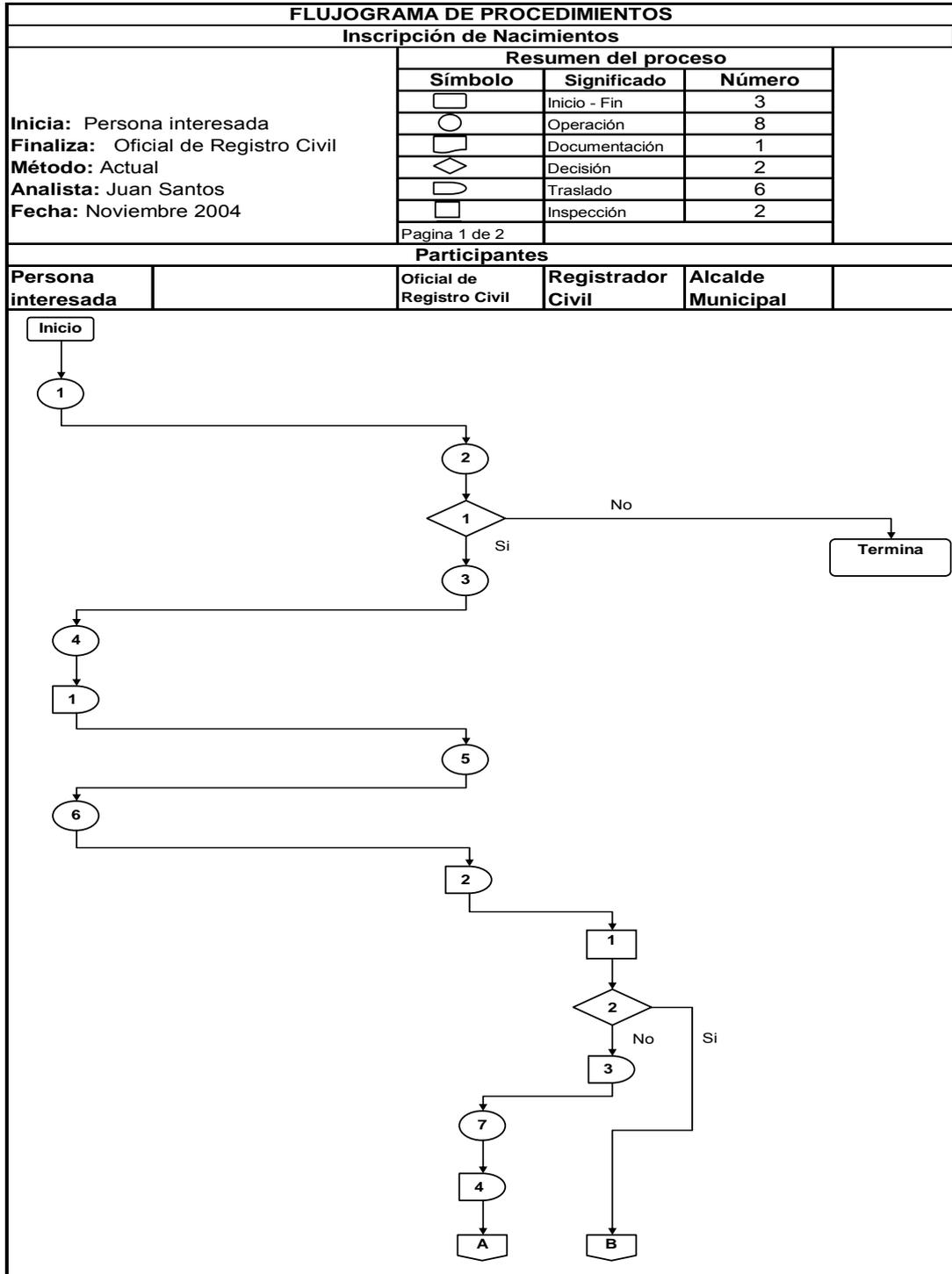
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Registro Civil para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Registro Civil le indica a la persona interesada la papelería necesaria para poderle extender partida de nacimiento dentro del municipio
3	El Oficial revisara si cumple con la papelería requerida, de ser así le indicara al interesado la cantidad que deberá pagar en Tesorería.
4	El interesado efectuara el pago sugerido en las cajas de Tesorería en el cual se le emitirá un recibo de pago
5	El interesado regresara a la oficina del Registro Civil llevando consigo el recibo de pago.
6	El Oficial levantara la partida de nacimiento, así mismo llenara el libro del registro de nacimientos con los datos proporcionados por la persona interesada en la nueva acta del libro.
7	La persona interesada dará su conformidad con los datos presentados y firmará papelería correspondiente
8	El oficial llevara la partida de nacimiento frente al Registrador Civil quien revisa los datos, de encontrarse en conformidad aceptara la partida de nacimiento, en caso contrario adjuntara las correcciones necesarias para que el oficial las corrija.
9	El oficial hará las correcciones indicadas por el Registrador para luego entregársela de nuevo.
10	El Registrador Civil autorizara la partida de nacimiento para posteriormente entregársela a la Oficial de Registro Civil.
11	El oficial archivara la papelería correspondiente finalizando el proceso al entregar la partida de nacimiento a la persona interesada

Nota: Los siguientes trámites dentro del departamento de Registro Civil llevan la misma secuencia de trabajo cambiando únicamente la papelería requerida y los libros a utilizar pero su procedimiento es similar por lo que se diagrama uno en representación de los demás.

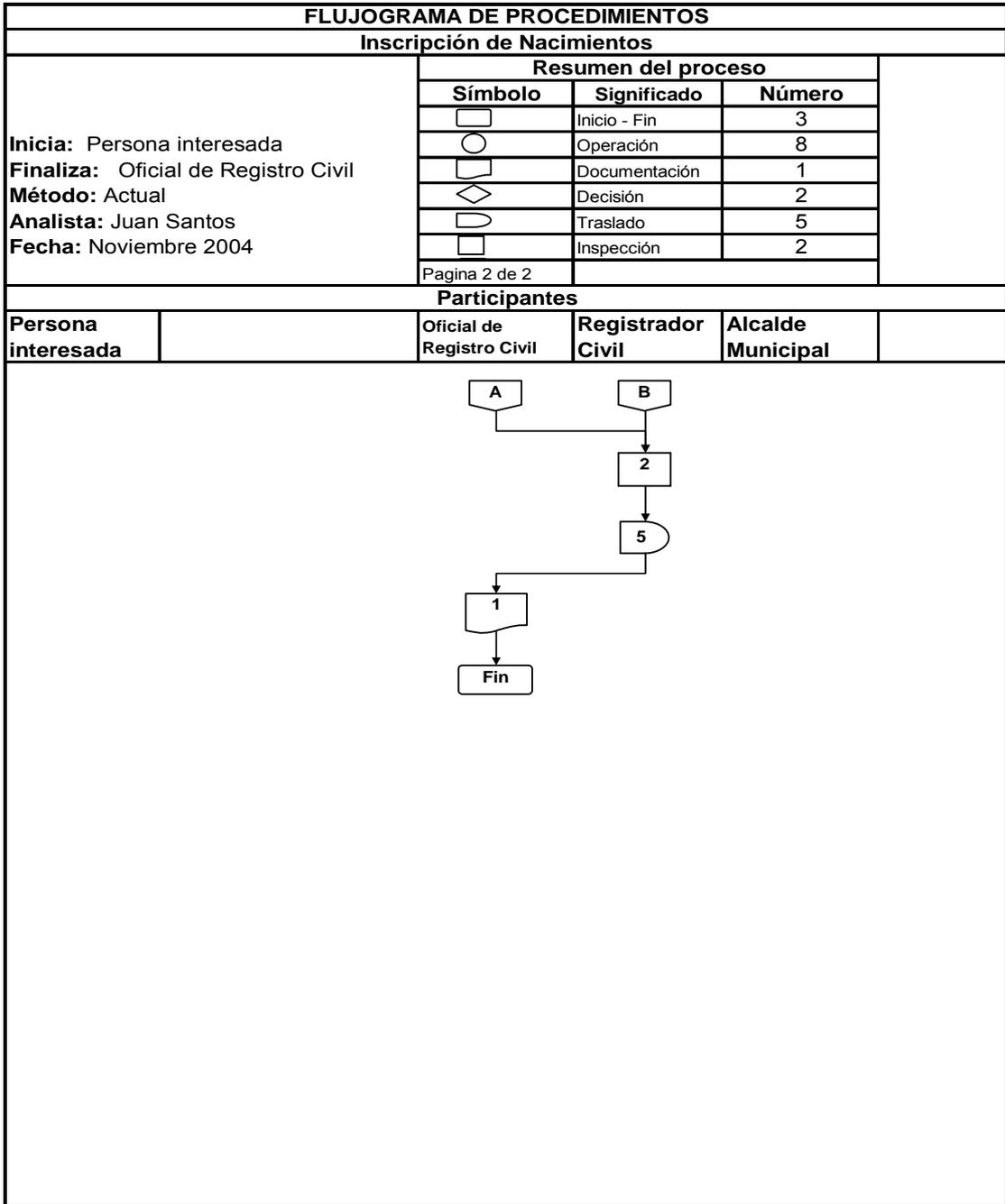
- Reconocimientos
- Vecindamiento de ciudadanos extranjeros
- Vecindamiento
- Anulación de matrimonio
- Certificación negativa

La figura 32, muestra el flujograma del proceso de inscripción de nacimientos.

Figura 32: Flujograma de inscripción de nacimientos



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.3.4. Descripción del proceso de extensión de Certificados

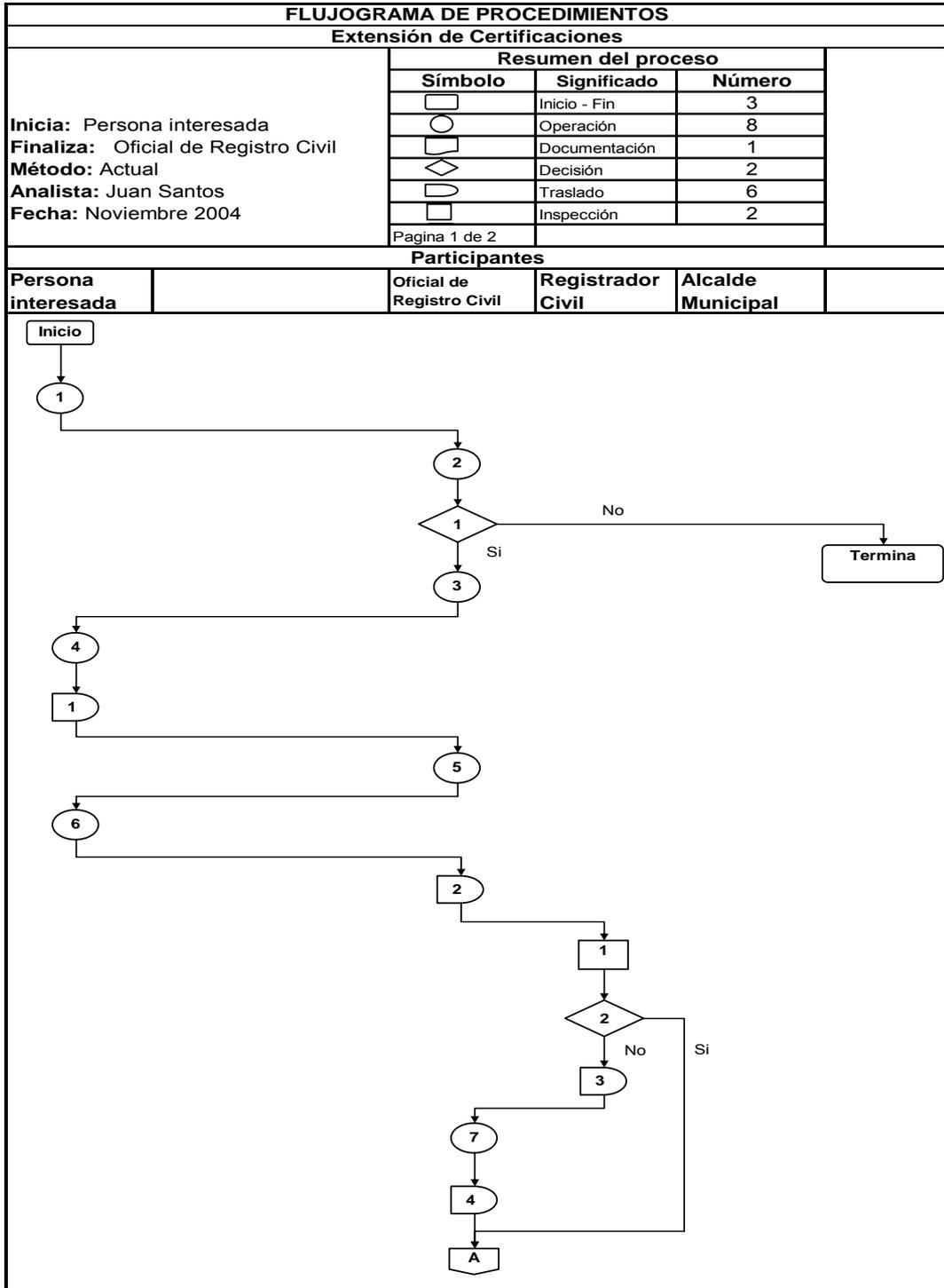
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Registro Civil para solicitar información sobre el trámite
2	El Oficial de Registro Civil le indica a la persona interesada la papelería necesaria para poderle extender el certificado
3	El Oficial revisará si cumple con la papelería requerida, de ser así le indicara al interesado la cantidad que deberá pagar en Tesorería.
4	El interesado efectuara el pago sugerido en las cajas de Tesorería en el cual se le emitirá un recibo de pago
5	El interesado regresara a la oficina del Registro Civil llevando consigo el recibo de pago.
6	El Oficial levantara la certificación, así mismo llenara el libro del registro con los datos proporcionados por la persona interesada en la nueva acta del libro.
7	La persona interesada dará su conformidad con los datos presentados y firmará papelería correspondiente
8	El Oficial llevara la certificación con el Registrador Civil quien revisa los datos, de encontrarse en conformidad aceptara la certificación, en caso contrario adjuntara las correcciones necesarias para que el Oficial las corrija.
9	El oficial hará las correcciones indicadas por el Registrador para luego entregársela de nuevo.
10	El Registrador Civil autorizara la certificación para posteriormente entregársela a la Oficial de Registro Civil.
11	El oficial archivara la papelería correspondiente finalizando el proceso al entregar la certificación a la persona interesada

Nota: Los siguientes trámites dentro del departamento de Registro Civil llevan la misma secuencia de trabajo cambiando únicamente la papelería requerida y los libros a utilizar pero su procedimiento es similar por lo que se diagrama uno en representación de los demás.

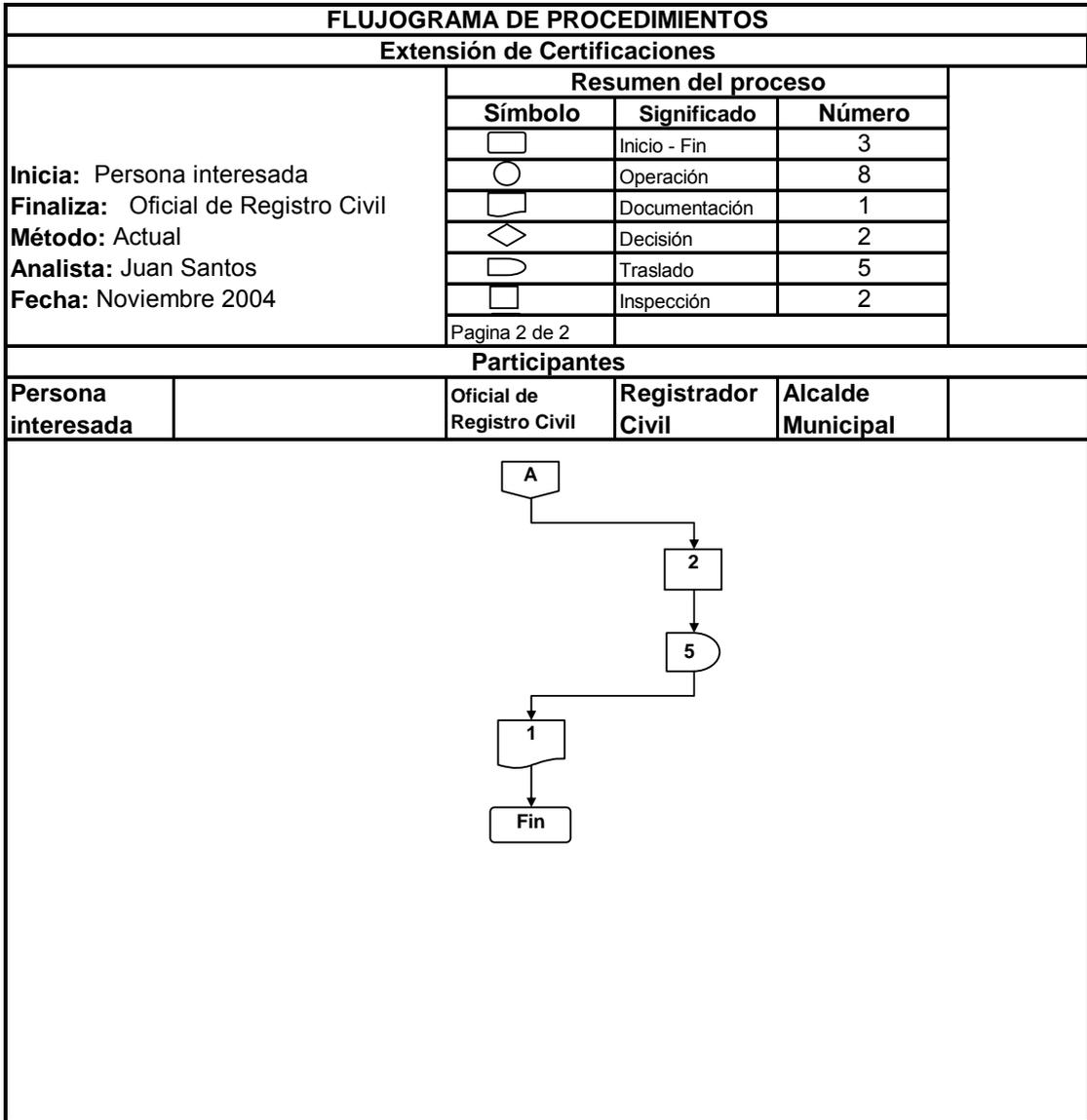
- Defunciones y matrimonios
- Extranjeros domiciliados, uniones de hecho, personas jurídicas y guardas y tutelas
- Capitulaciones matrimoniales, adopciones, reconocimientos, reposición de partida y divorcio

En la figura 33, se muestra el flujograma del proceso de extensión de certificaciones.

Figura 33: Flujoograma de extensión de certificados



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.4. Tesorería Municipal

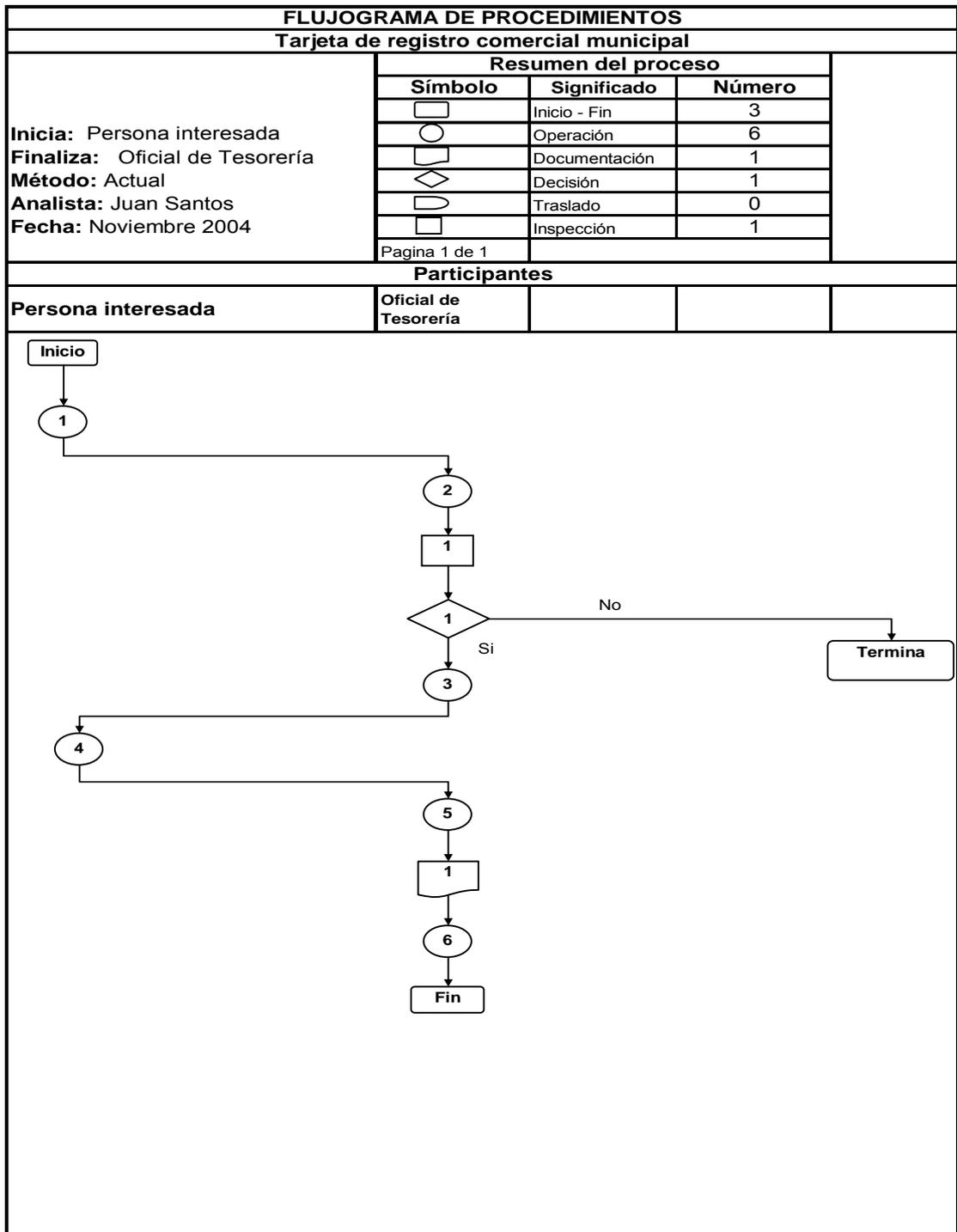
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.4.1. Descripción del proceso de tarjeta de registro comercial municipal

1	La persona interesada se presenta en el departamento de Tesorería para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Oficial de Tesorería le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Oficial revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione. De cumplir continuara con el siguiente paso en caso contrario le indicara que es lo que falta y termina el proceso.
4	El Oficial le entregara el formulario al interesado para que este lo llene y además le indicara el monto a pagar por el trámite.
5	La persona interesada efectuara el pago donde el Oficial de Tesorería y este le emitirá el recibo de pago.
6	El Oficial entregara la tarjeta de registro comercial municipal a la persona interesada para posteriormente ingresar los datos en el archivo.

La figura 34, muestra el flujograma del proceso de emisión de la tarjeta de registro comercial.

Figura 34: flujograma de la Tarjeta de Registro Comercial Municipal



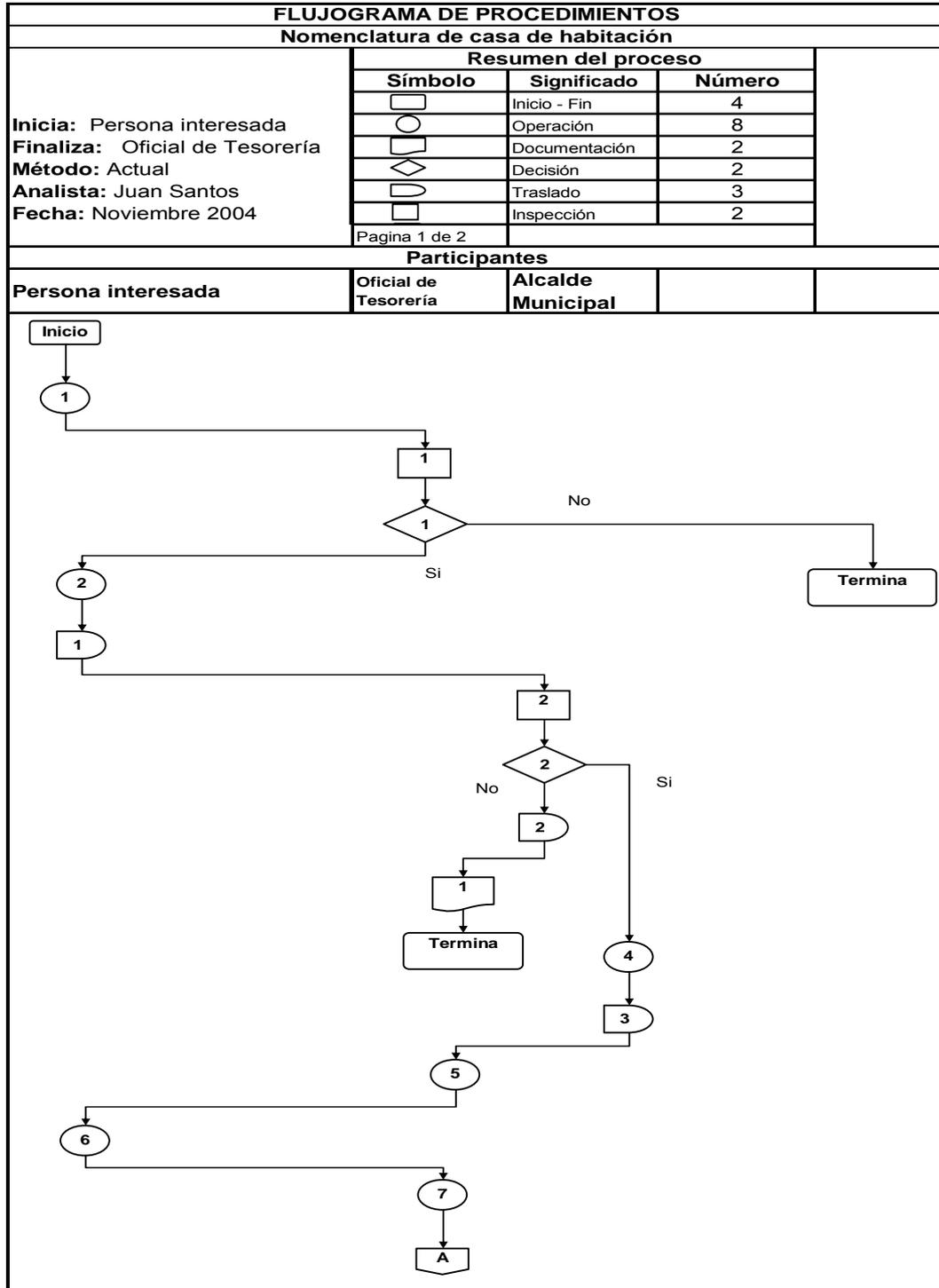
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.4.2. Descripción del proceso de solicitud de nomenclatura de casa de habitación

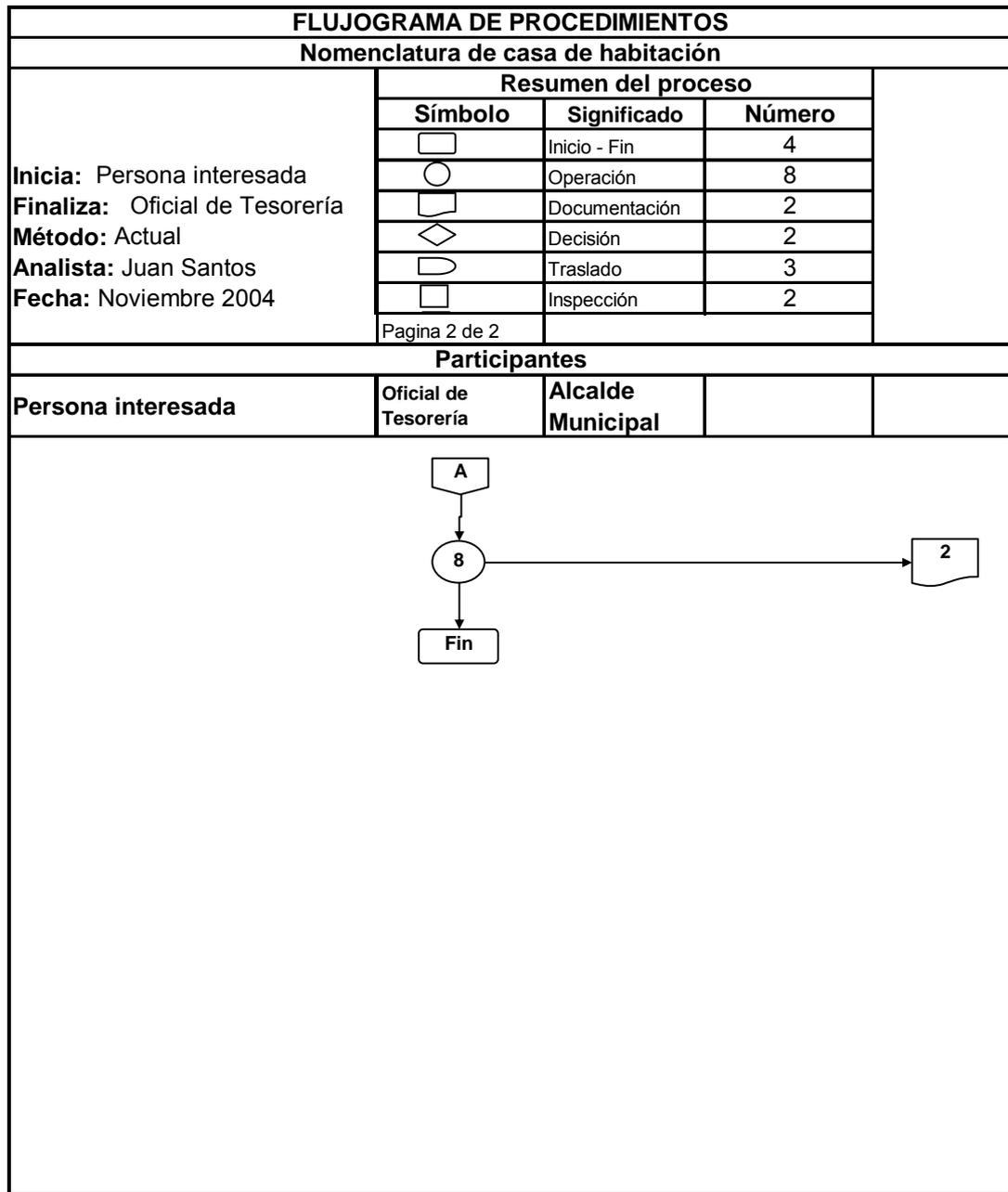
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Tesorería para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Oficial de Tesorería le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Oficial revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación a la solicitud la cual será devuelta al departamento de Tesorería
7	Si la solicitud es rechazada, el oficial le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
8	De ser aceptada la solicitud el oficial le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
9	La persona interesada pagara el total especificado en caja del mismo departamento de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago.
10	El Oficial extenderá la papelería necesaria archivando una copia
11	El proceso termina cuando el oficial entregue la nomenclatura de casa de habitación a la persona interesada.

La figura 35, muestra el flujograma del proceso de emisión de nomenclatura de casa de habitación.

Figura 35: flujograma de nomenclatura de casa de habitación



Continuación



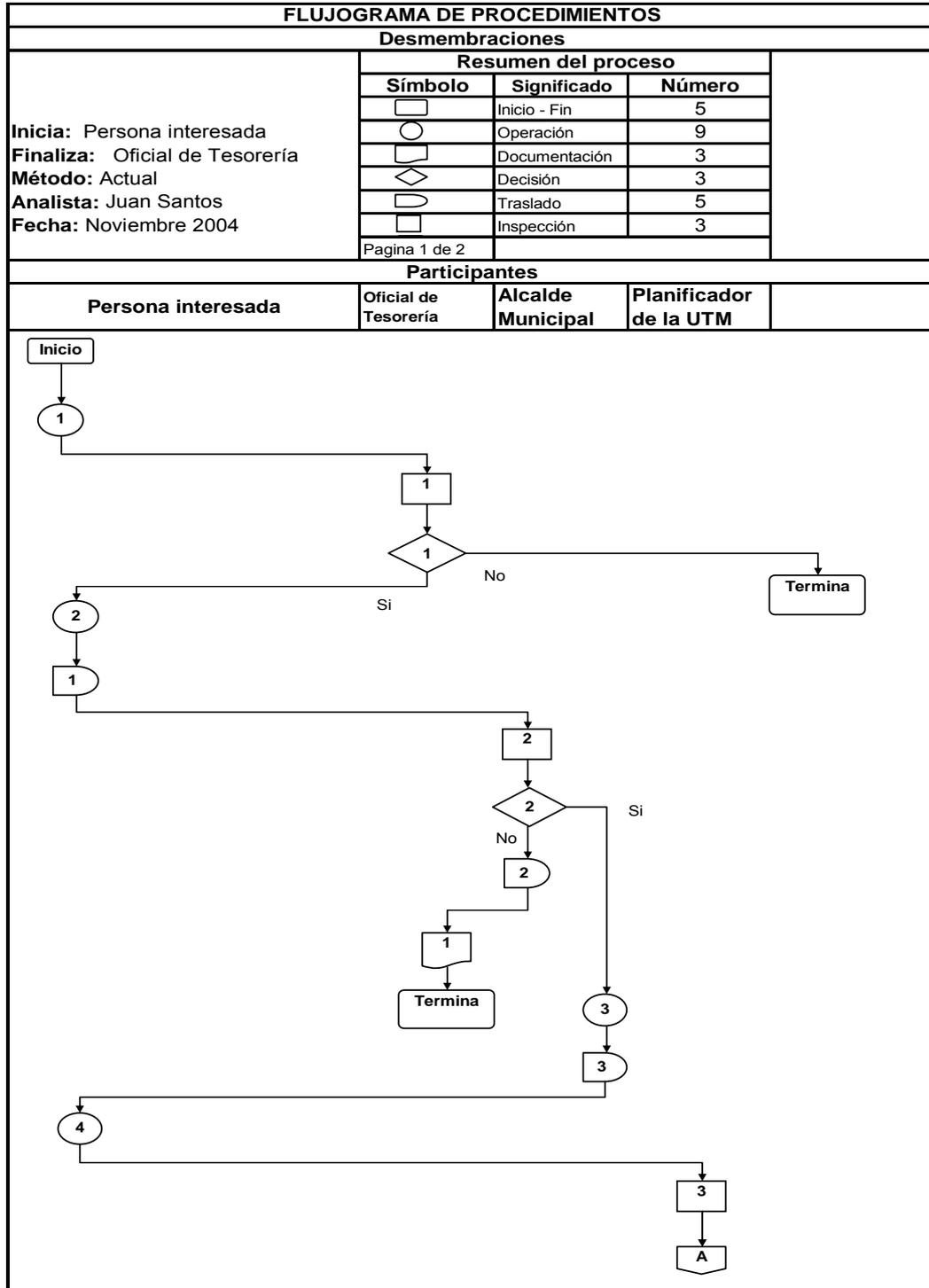
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.4.3. Descripción del proceso de desmembraciones

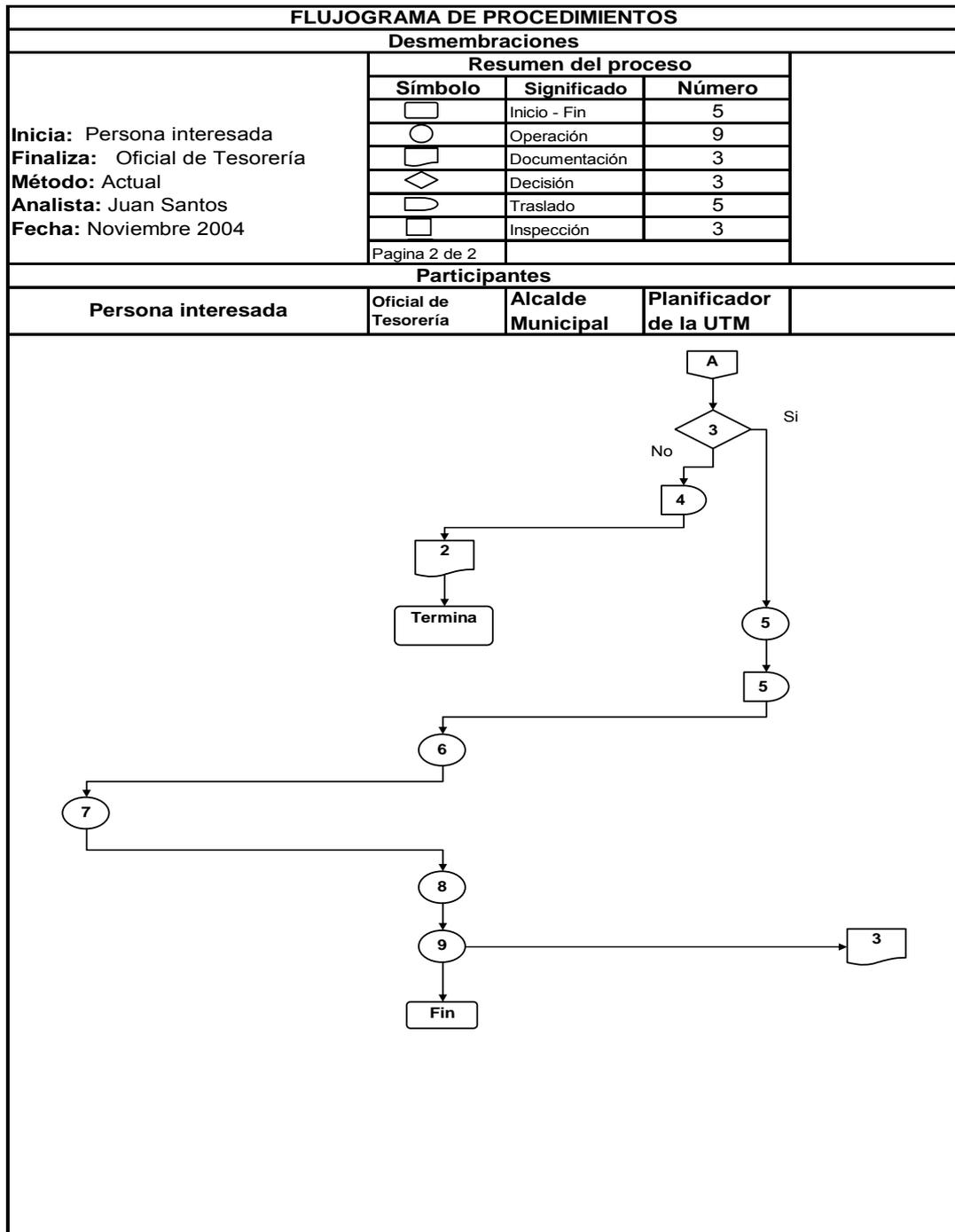
1	La persona interesada se presenta en el departamento de Tesorería para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Oficial de Tesorería le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Oficial revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación a la solicitud la cual será devuelta al departamento de Tesorería
7	Si la solicitud es rechazada, el oficial le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
8	De ser aceptada la solicitud el interesado presentara el plano de ubicación autorizado por el Ingeniero o arquitecto a la Unidad Técnica Municipal (UTM)
9	El responsable de la UTM revisara los planos y la ubicación del terreno, de encontrarse conforme continua con el siguiente paso en caso contrario adjuntara el motivo del rechazo para luego regresarlo a Tesorería.
10	Si es rechazado el Oficial entregara los planos y demás papelería a la persona interesada y archivara el proceso.
11	De ser aceptada la solicitud el oficial le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
12	La persona interesada pagara el total especificado en caja del mismo departamento de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago.
13	El Oficial extenderá la papelería necesaria
14	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

La figura 36, muestra el flujograma del proceso de desmembraciones.

Figura 36: Flujograma de desmembraciones



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

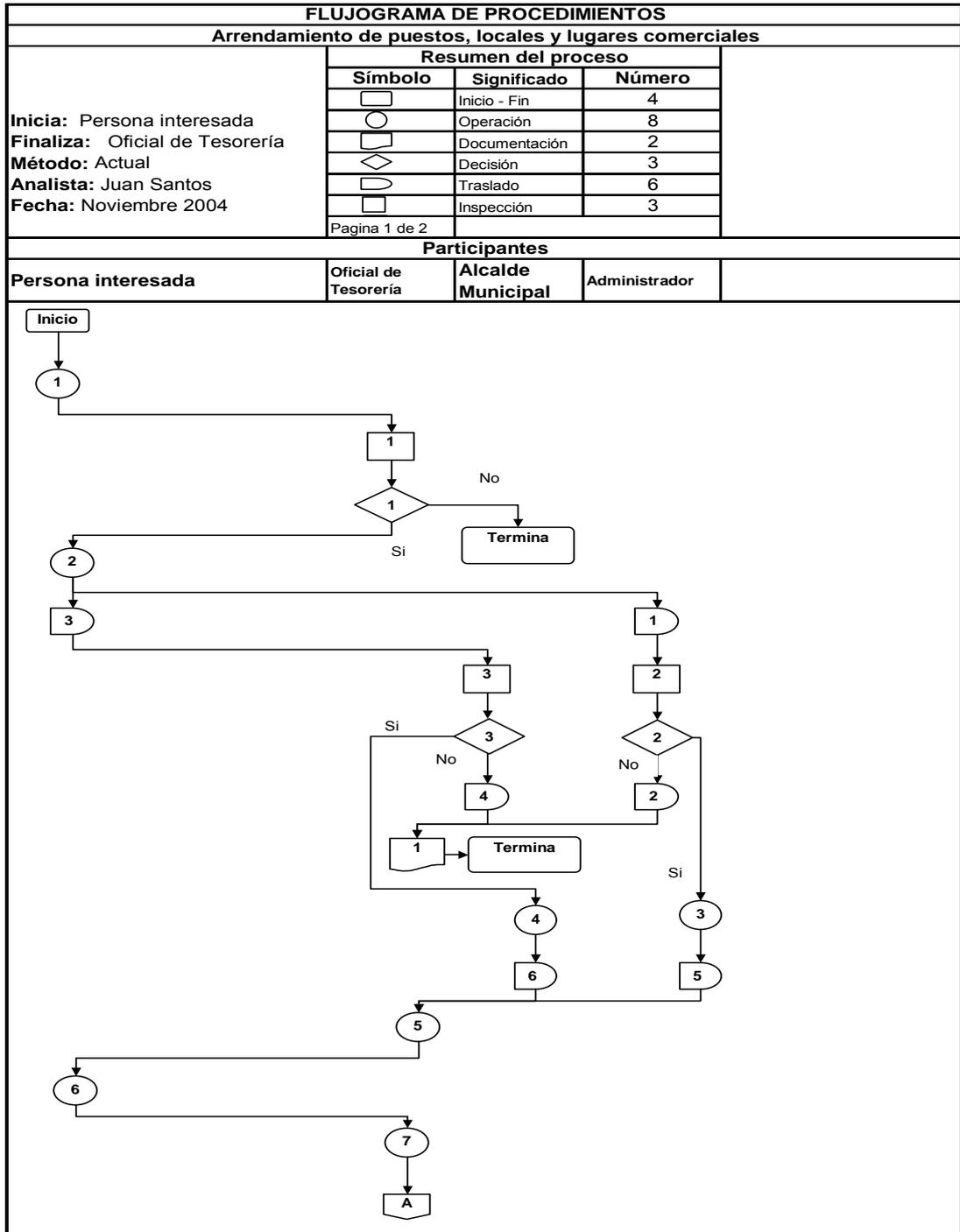
#### 4.3.3.4.4. Descripción del proceso de arrendamientos, locales y lugares comerciales.

1	La persona interesada se presenta en el departamento de Tesorería para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Oficial de Tesorería le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Oficial revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Administrador y una copia al Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación al la solicitud la cual será devuelta al departamento de Tesorería
5	El Administrador revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Administrador decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación al la solicitud la cual será devuelta al departamento de Tesorería
7	Si la solicitud es rechazada, el oficial le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
11	De ser aceptada la solicitud el oficial le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
12	La persona interesada pagara el total especificado en caja del mismo departamento de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago.
13	El Oficial extenderá la papelería necesaria
14	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

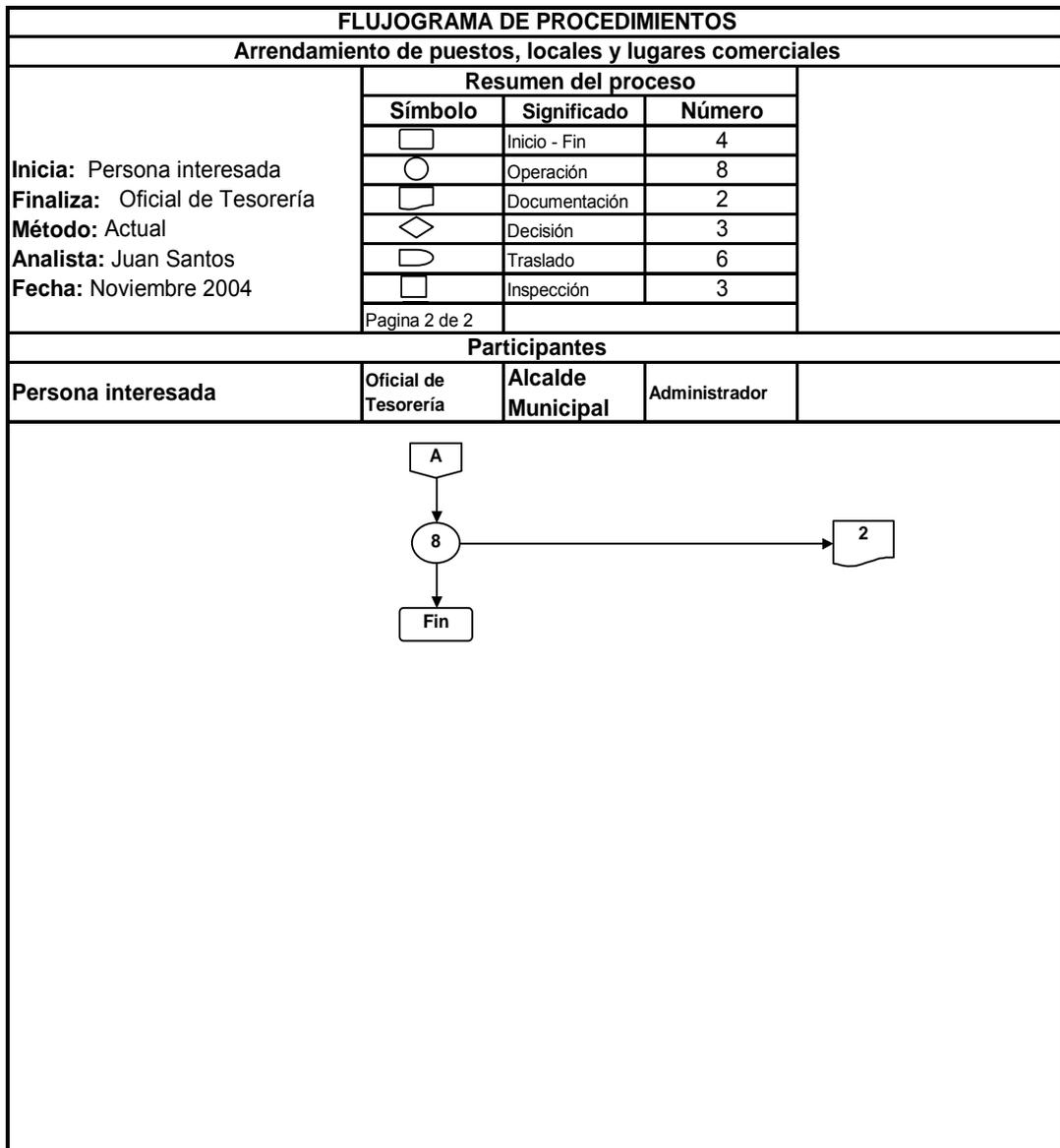
Nota: El pago del derecho de tener arrendando el puesto, locales y lugares comerciales, así como de tasas y arbitrios municipales, boletos de ornato entre otros se hace una vez al año por lo que su trámite es sencillo por lo que no se diagrama.

La figura 37, muestra el flujograma del proceso de arrendamiento de puestos, locales y lugares comerciales.

Figura 37: Flujoograma de arrendamiento de puestos, locales y lugares comerciales



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.5. Departamento de Agua

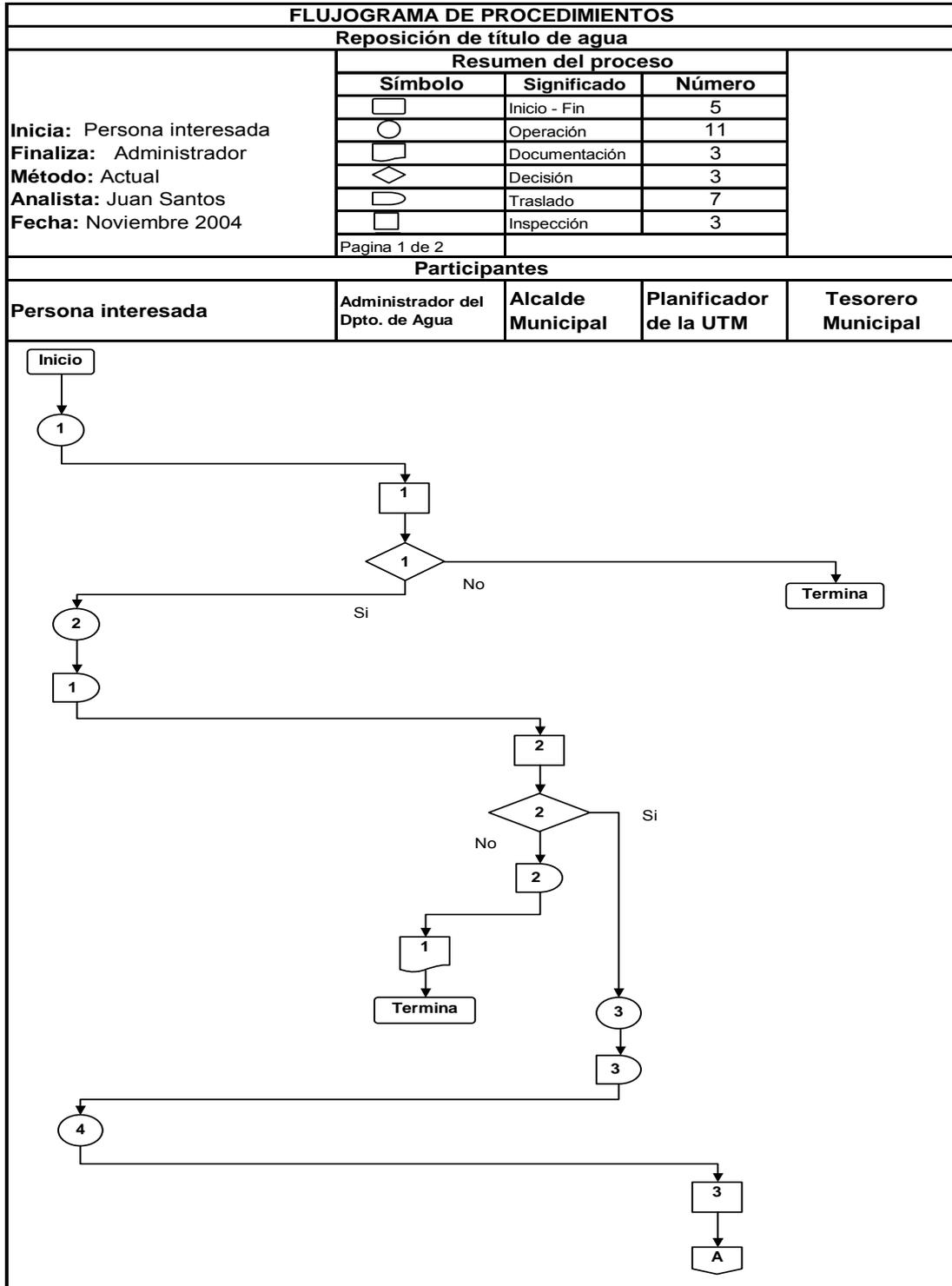
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.5.1. Descripción del proceso de reposición de títulos de agua.

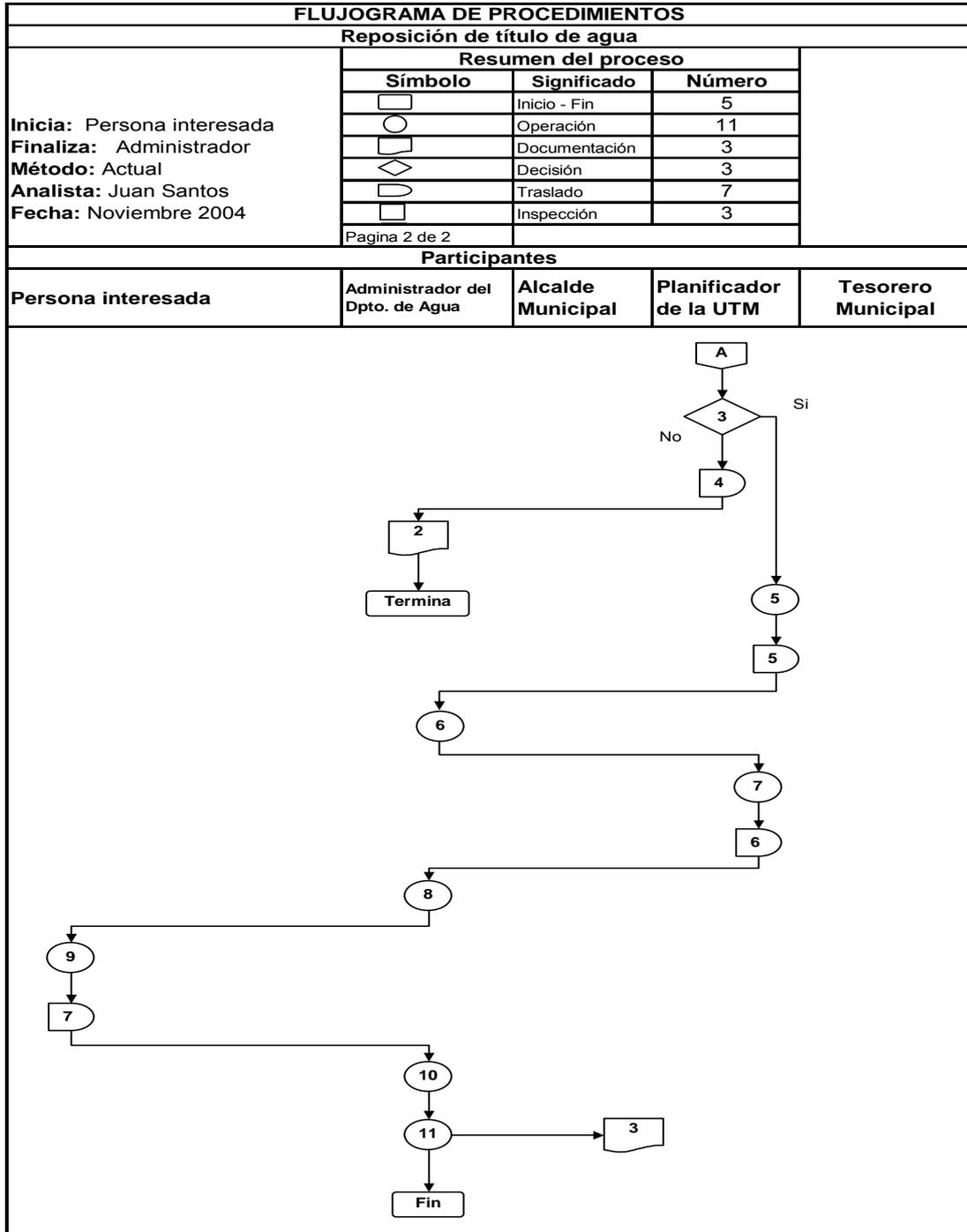
1	La persona interesada se presenta en el Departamento de Agua para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Administrador le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Administrador revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación al la solicitud la cual será devuelta al Departamento de Agua
7	Si la solicitud es rechazada, el Administrador le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
8	De ser aceptada la solicitud el interesado presentara el plano de ubicación autorizado por el Ingeniero o arquitecto a la Unidad Técnica Municipal (UTM)
9	El responsable de la UTM revisara los planos y la ubicación del terreno, de encontrarse conforme continua con el siguiente paso en caso contrario adjuntara el motivo del rechazo para luego regresarlo a Departamento de Agua
10	Si es rechazado el Administrador entregara los planos y demás papelería a la persona interesada y archivara el proceso.
11	De ser aceptada el Administrador del Departamento de Agua trasladara la papelería a Tesorería para que este de su aval
12	El Tesorero dará el aval del proceso y lo trasladara de nuevo al Departamento de Agua
11	El Administrador le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
13	La persona interesada pagara el total especificado en caja de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago y regresara con el al Departamento de Agua
14	El Administrador extenderá la papelería necesaria
15	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

La figura 38, muestra el flujograma del proceso de reposición de títulos de agua.

Figura 38: Flujograma de reposición de títulos de agua



Continuación



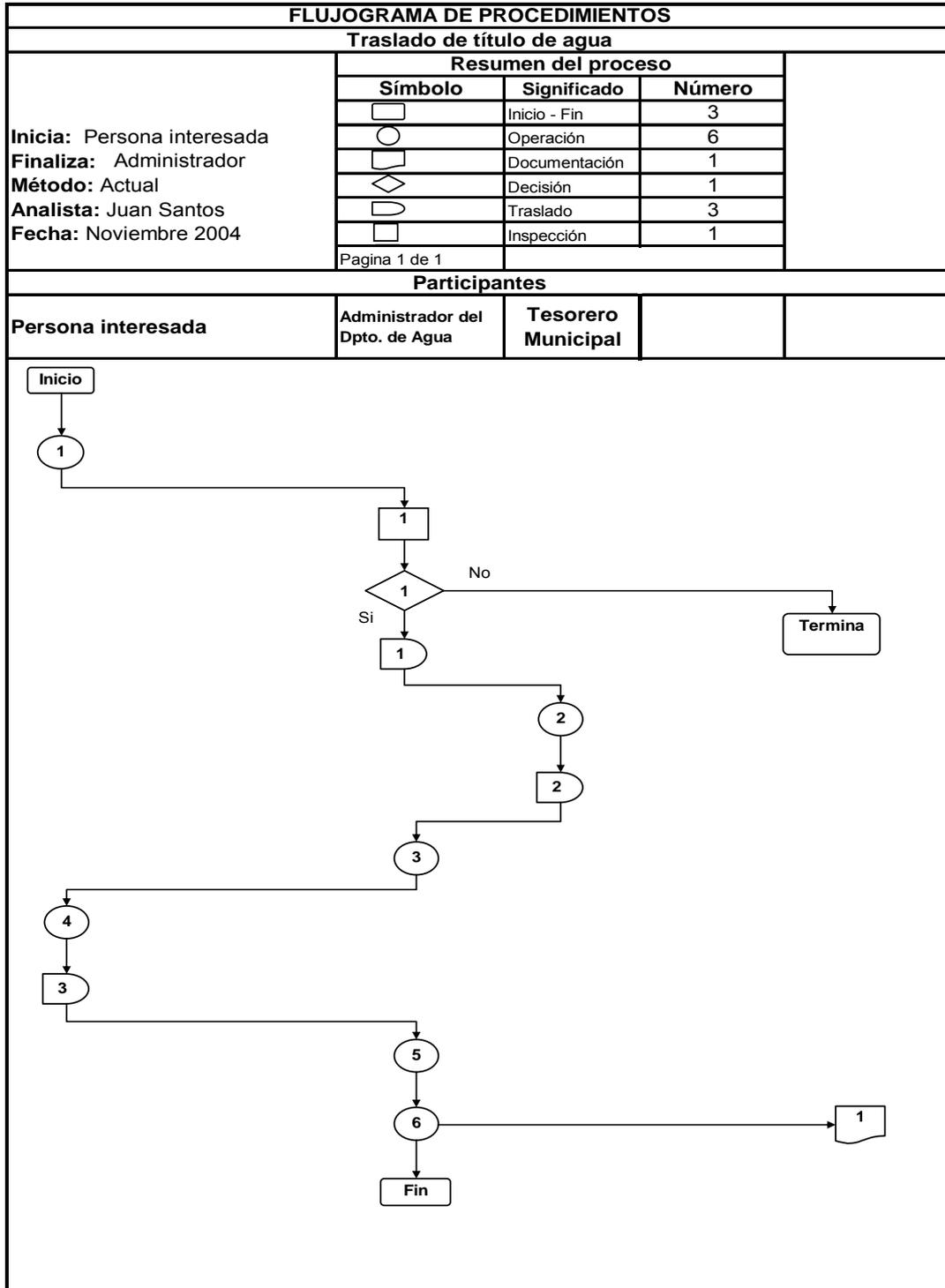
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.5.2. Descripción del proceso de traslado de títulos de agua.

1	La persona interesada se presenta en el Departamento de Agua para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Administrador le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Administrador revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	El Administrador del Departamento de Agua trasladara la papelería a Tesorería para que este de su aval
5	El Tesorero dará el aval del proceso y lo trasladara de nuevo al Departamento de Agua
6	El Administrador le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
7	La persona interesada pagara el total especificado en caja de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago y regresara con él al Departamento de Agua
8	El Administrador extenderá la papelería necesaria
9	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

La figura 39, muestra el flujograma del proceso de traslado de título de agua.

Figura 39: Flujograma de traslado de título de agua



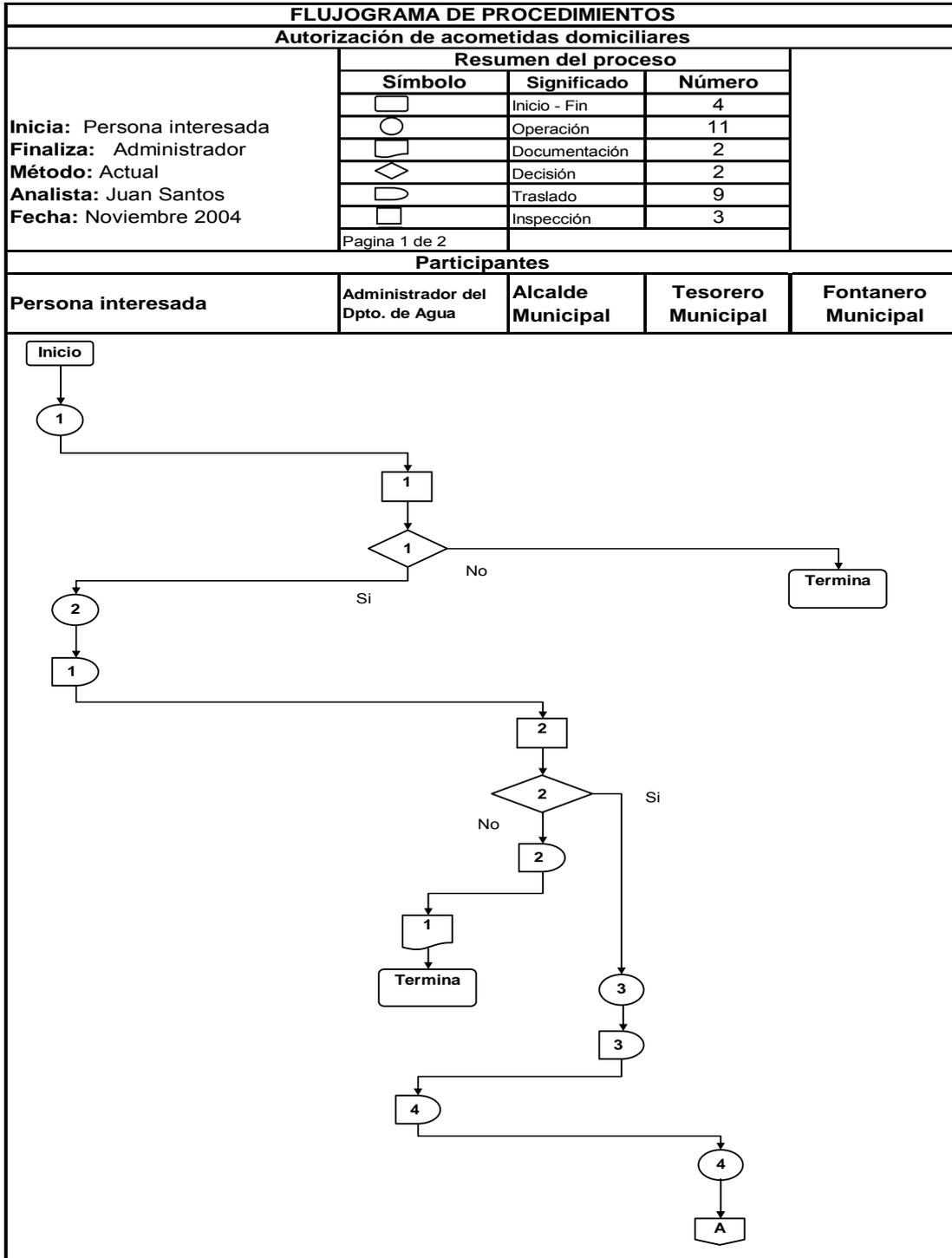
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.5.3. Descripción del proceso de autorización de acometidas domiciliarias.

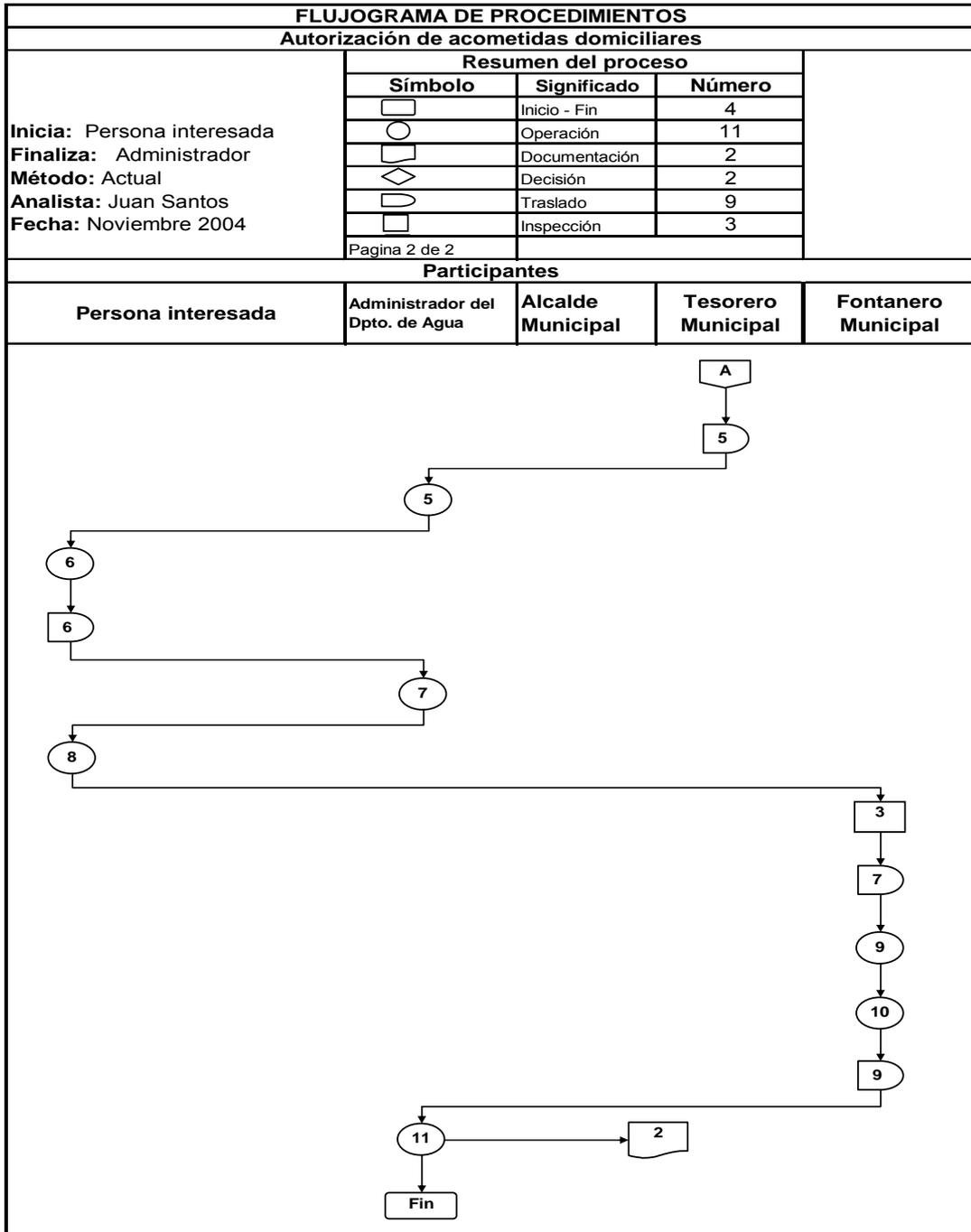
1	La persona interesada se presenta en el Departamento de Agua para solicitar información sobre el trámite a realizar
2	El Administrador le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
3	El Administrador revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
4	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Alcalde Municipal
5	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
6	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación al la solicitud la cual será devuelta al Departamento de Agua
7	Si la solicitud es rechazada, el Administrador le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
8	De ser aceptada el Administrador del Departamento de Agua trasladara la papelería a Tesorería para que este de su aval
9	El Tesorero dará el aval del proceso y lo trasladara de nuevo al Departamento de Agua
10	El Administrador le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
11	La persona interesada pagara el total especificado en caja de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago y regresara con el al Departamento de Agua
12	El Administrador extenderá la papelería necesaria
13	La persona interesada deberá presentar al Departamento de Agua el contador que se instalara con su factura de compra
14	El Fontanero Municipal calibrará el contador
15	El fontanero instalara el contador en el lugar indicado elaborando un reporte del trabajo
16	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

La figura 40, muestra el flujograma del proceso de autorización de acometidas domiciliarias.

Figura 40: Flujograma de autorización de acometidas domiciliarias



Continuación



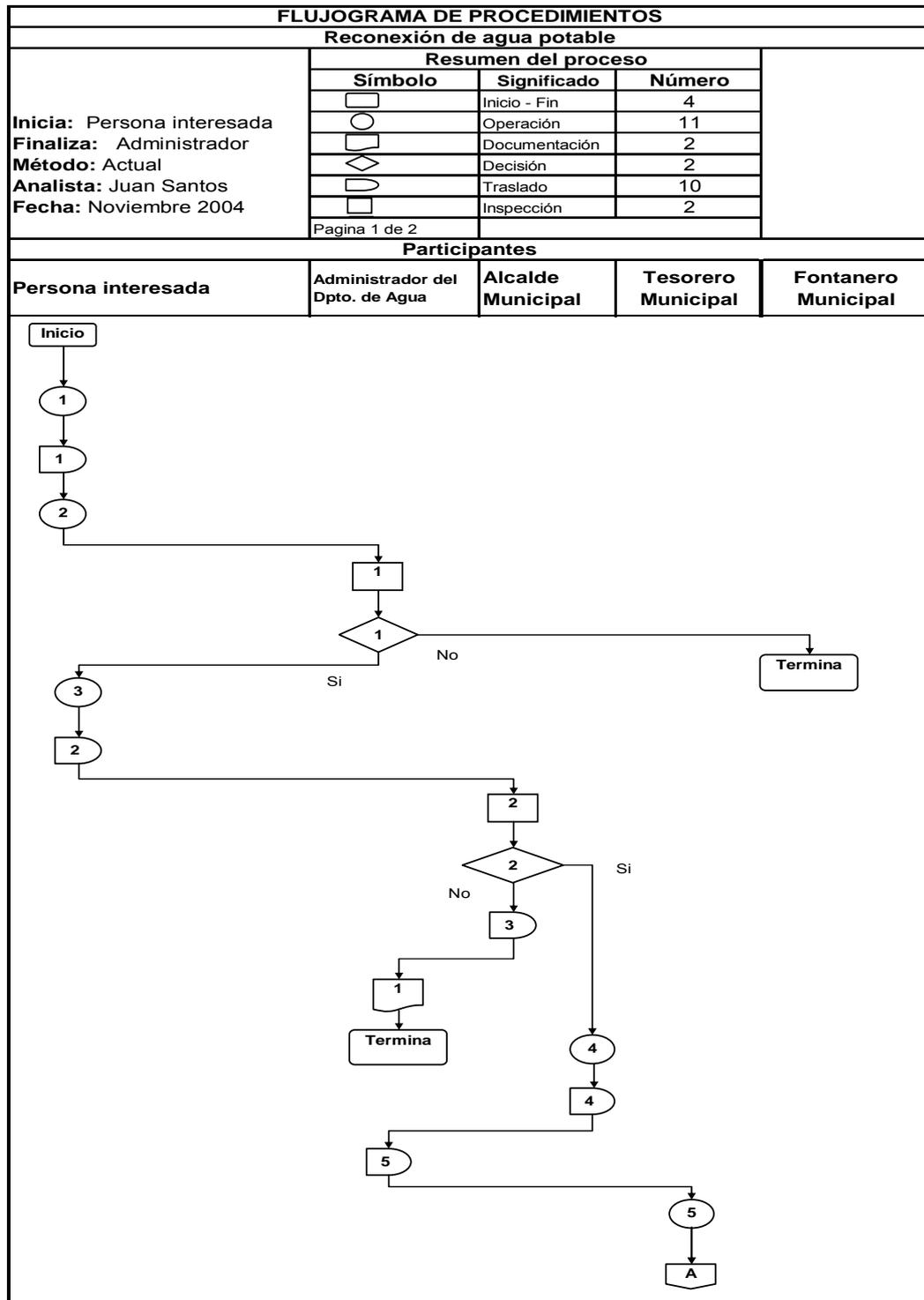
Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.5.4. Descripción del proceso de reconexión de agua potable.

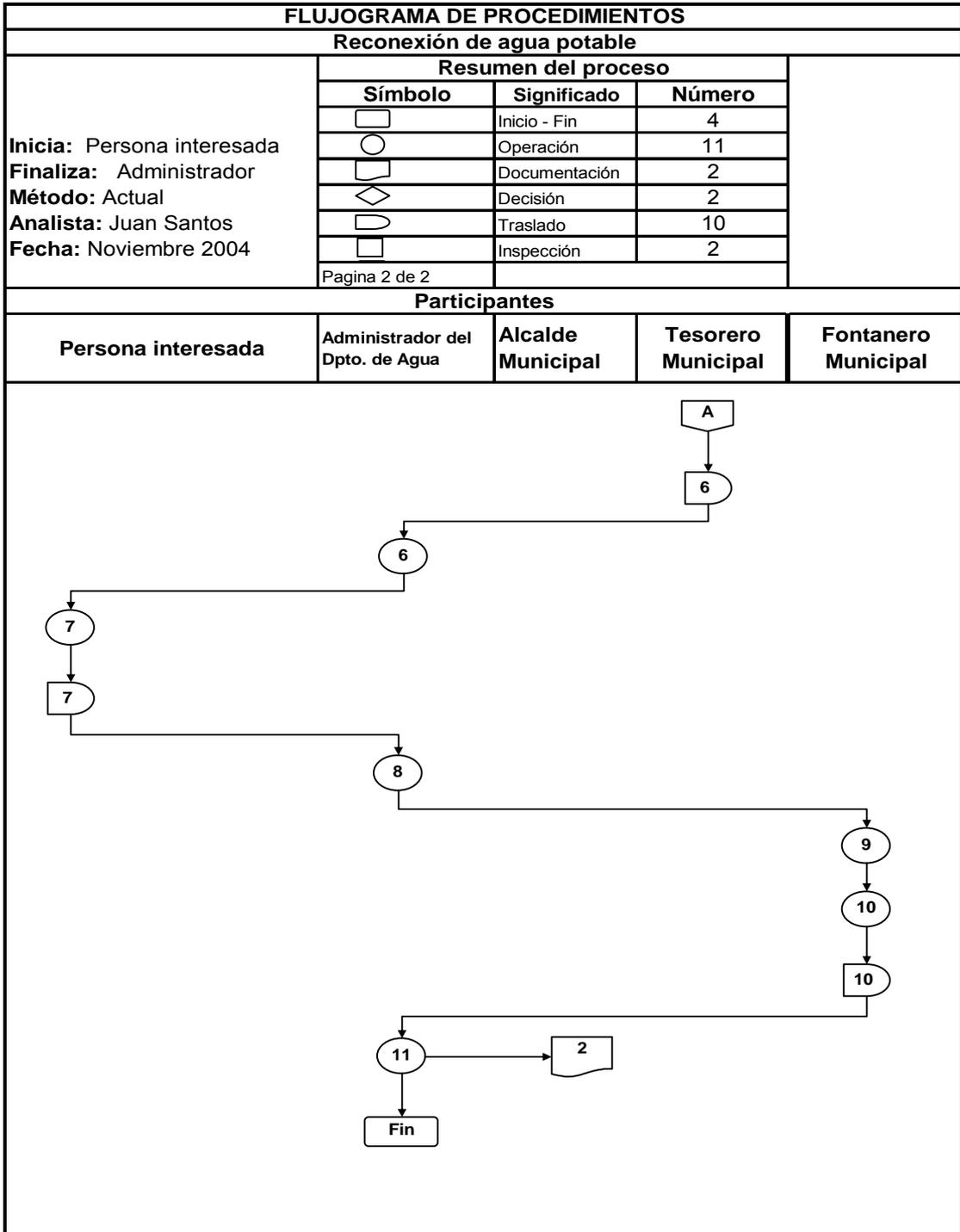
1	La persona interesada se presenta en Tesorería donde cancela la deuda adquirida por el servicio de agua potable, ahí se le extenderá un recibo de pago.
2	La persona interesada se presenta en el Departamento de Agua para solicitar información sobre el trámite a realizar llevando consigo el recibo de pago.
3	El Administrador le dice la documentación necesaria y los pasos a seguir para poder realizar el trámite.
4	El Administrador revisará si cumple con la papelería requerida cuando el interesado la proporcione, de ser así continuara con el siguiente paso en caso contrario le indica que es lo que falta y termina el proceso.
5	La persona interesada elaborará una solicitud dirigida al Alcalde Municipal
6	El Alcalde Municipal revisara la solicitud
7	De cumplir con todos lo requisitos exigidos para el trámite el Alcalde decidirá si continua con el siguiente paso o de indicar cual es el motivo de su negación adjuntando dicha negación al la solicitud la cual será devuelta al Departamento de Agua
8	Si la solicitud es rechazada, el Administrador le indicara a la persona interesada el motivo y archiva el proceso.
9	De ser aceptada el Administrador del Departamento de Agua trasladara la papelería a Tesorería para que este de su aval
10	El Tesorero dará el aval del proceso y lo trasladara de nuevo al Departamento de Agua
11	El Administrador le indicara a la persona interesada el monto a pagar por el trámite
12	La persona interesada pagara el total especificado en caja de Tesorería en el cual se le extenderá un recibo de pago y regresara con el al Departamento de Agua
13	El Administrador extenderá la papelería necesaria
14	El Fontanero Municipal reinstalara el servicio
15	El fontanero elaborando un reporte del trabajo que entregara al administrador
16	El proceso termina cuando el oficial entrega la papelería correspondiente a la persona interesada y archiva una copia.

La figura 41, muestra el flujograma del proceso de reconexión de agua potable.

Figura 41: Flujograma de reconexión de agua potable



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.6. Oficina Municipal de Planificación

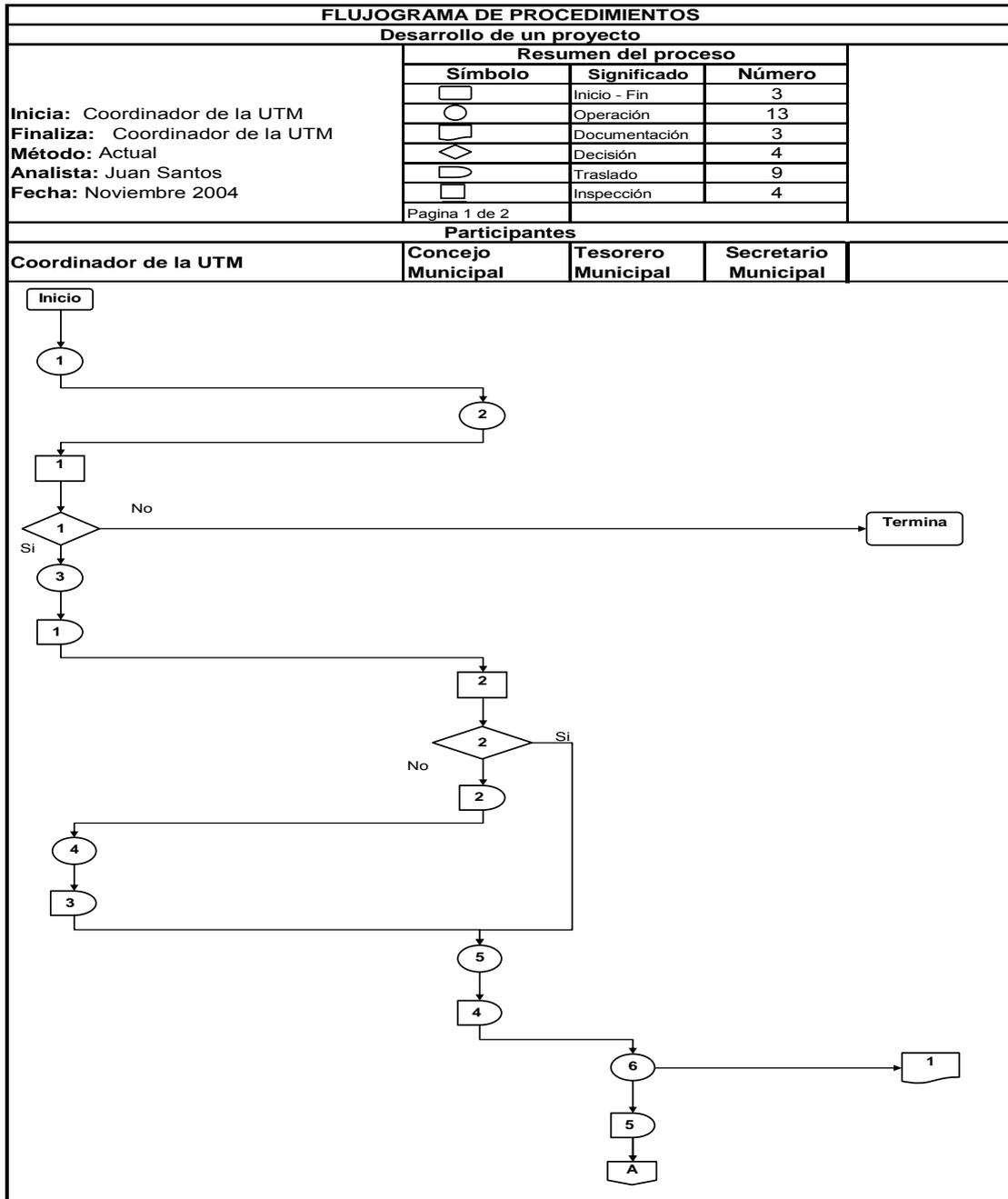
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.6.1. Descripción del proceso de desarrollo de un proyecto municipal.

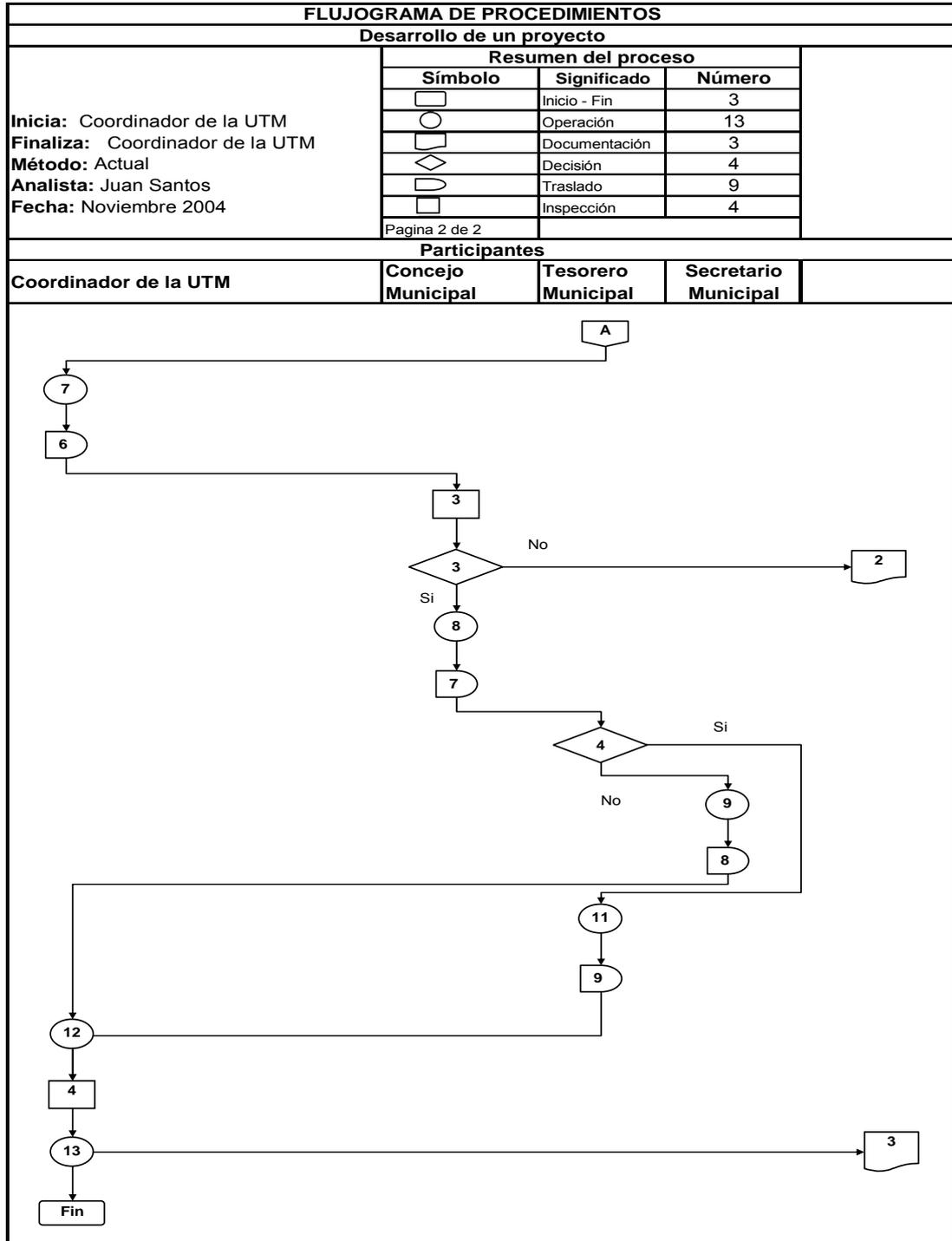
1	El Coordinador de la UTM se presentara ante el Concejo Municipal en la reunión sobre priorización de los proyectos presentados por el municipio, en esta se incluyen proyectos generales como: educación, salud, agua, seguridad, recreación, etc., así como aquellos específicos como por ejemplo salón comunal, aportando sugerencias de los más viables.
2	El Concejo designara aquel o aquellos proyectos que sean de mayor urgencia y que cuenten con un número adecuado de beneficiarios.
3	El Coordinador revisara los pro y contra del proyecto decidiendo si es factible la realización de un estudio, de ser factible continuara con el siguiente paso, en caso contrario informara al Concejo del motivo y razones por la cual no es viable la realización, archivando el proyecto para su posterior ejecución.
4	El Coordinador elaborará la planificación de la ejecución del proyecto.
5	Presentara la planificación al Concejo Municipal para su aprobación.
6	El Concejo revisara y decidirá si cumple con las metas previstas, de ser así continuará con el siguiente paso, en caso contrario regresara el estudio indicando que cambios hacer.
7	El Coordinador revisara los cambios propuestos y reajustara el plan de trabajo según las necesidades, trasladando de nuevo el plan al Concejo municipal.
8	El Concejo autoriza la planificación y trasladara el presupuesto propuesto a Tesorería para la adjudicación de los fondos.
9	El Tesorero extenderá los documentos necesarios para otorgar los fondos al Coordinador y manteniendo un archivo del proceso.
10	El Coordinador elaborará el perfil y diagnóstico del proyecto presentando la factibilidad del mismo
11	Trasladara el perfil y diagnóstico al Concejo Municipal el cual de ser factible continuará con el siguiente paso, en caso contrario declinara el proyecto presentando los motivos a los interesados y archivándolo.
12	Autorizara el presupuesto y presentara el presupuesto de realización a Tesorería
13	El Tesorero decidirá si se cuenta con los fondos necesarios para la realización del proyecto, de ser así proporcionara dichos fondos a la UTM en caso contrario informara al Concejo para que este busque la inversión externa.
14	El Secretario Municipal elaborará las solicitudes correspondientes para el otorgamiento de la inversión, trasladando estas a la UTM.
15	El Coordinador se encargara de conseguir dicho financiamiento en las diferentes instituciones.
16	Una vez obtenido el financiamiento el Coordinador se encargara de la supervisión de los trabajos para la realización del proyecto elaborando informes periódicos de los avances.
17	Al concluida la obra el Coordinador la entregara al Concejo Municipal y mantendrá una copia en el archivo.

La figura 42, muestra el flujograma del proceso del desarrollo de un proyecto.

Figura 42: Flujograma del desarrollo de un proyecto



Continuación



Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

#### 4.3.3.7. Comisaría Municipal

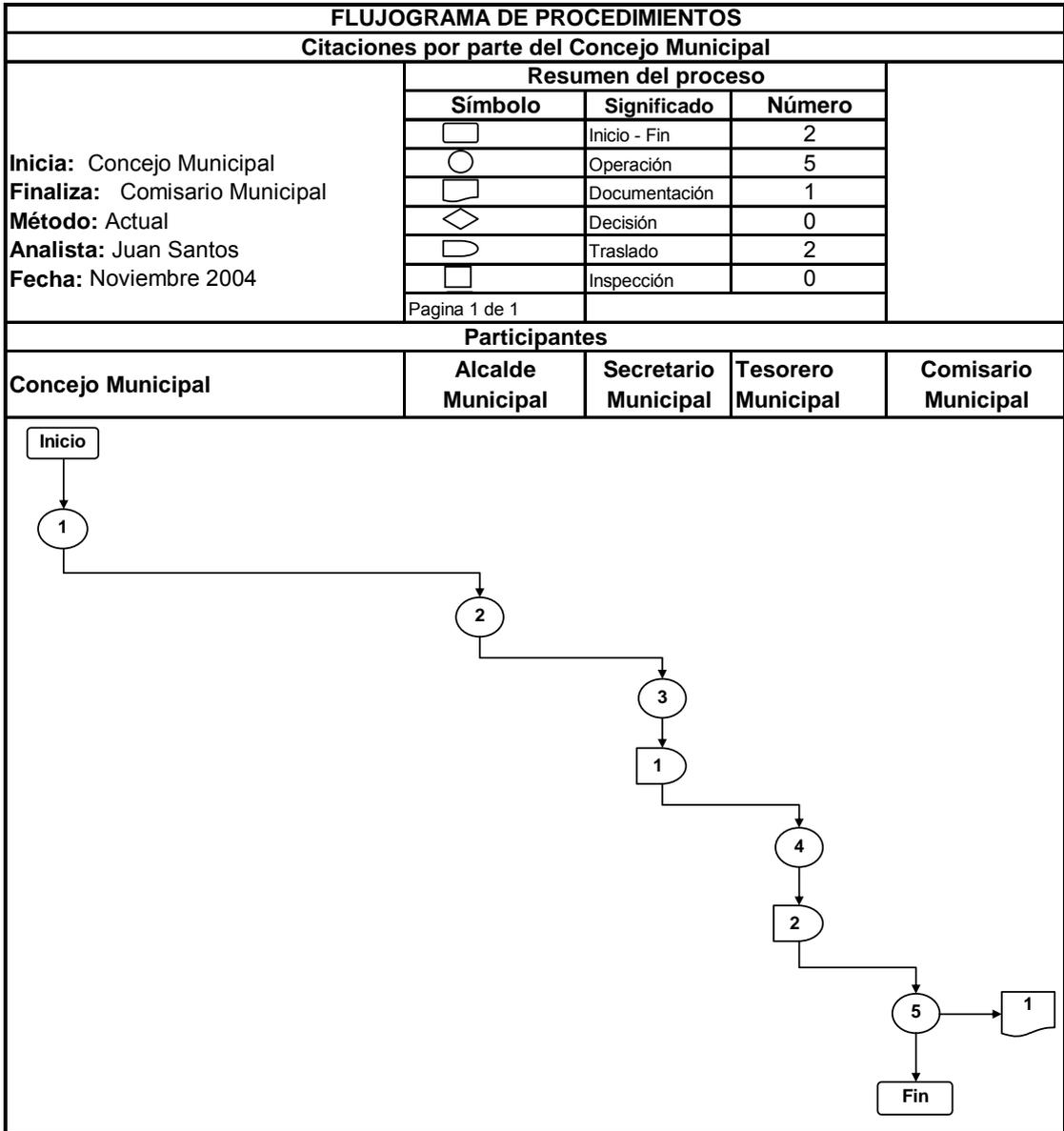
A continuación se presenta la descripción de los procesos incluidos dentro del departamento.

##### 4.3.3.7.1. Descripción del proceso de citaciones de vecinos por parte del Concejo Municipal.

1	El Concejo Municipal a través del Alcalde Municipal hace el pedido de comparecencia del vecino ante él, el cual envía la solicitud al departamento de Secretaria Municipal
2	El Secretario elabora la solicitud requerida la cual es enviada al departamento de Tesorería quien tiene a su cargo la Comisaría Municipal.
3	El Tesorero autoriza el envío de la citación y pide al Comisario Municipal designe quien será la entregara
4	El Comisario Municipal designara quien entregara la citación al vecino y archivara una copia en el archivo terminando el proceso.

La figura 43, muestra el flujograma del proceso de citaciones de vecinos por parte del Concejo Municipal.

Figura 43: Flujograma de citaciones de vecinos por parte del Concejo Municipal.



#### 4.3.4. Sugerencias propuestas para mejorar los diferentes procedimientos

Las sugerencias propuestas de los diversos procedimientos que a continuación se detallan harán más efectivo el trabajo dentro de la municipalidad.

##### a) Procedimiento de nomenclatura de casa de habitación

El traslado de los trámites de un departamento a otro y de la toma de decisiones por diferentes personas hace en su mayoría más lento el tiempo en proceso de una operación que el realmente necesario, de este modo el proceso se torna demasiado tedioso y burocrático llevándolo a la ineficiencia del proceso. Por lo que se propone realizar las siguientes actividades, adjuntadas al cambio de decisión sobre el proceso.

- 1) Dado la naturaleza del trámite se cambie la decisión de autorización del proceso de otorgamiento de nomenclatura de casa de habitación a la Oficina de Planificación Municipal o UTM (Unidad Técnica Municipal), ya que este departamento cuenta con el personal con capacidad necesaria para la supervisión y decisión si este se encuentra dentro de las limitantes impuestas para este trámite.
- 2) Al ser autorizado el trámite se proceda a su pago de manera regular en cajas de la Tesorería evitando con ello el reproceso y a la vez la carga de trabajo del Alcalde Municipal.

## b) Proceso de desmembraciones

Generalmente el encargado de revisión en lo referente a políticas de distribución y control poblacional es el Coordinador de la UTM, de tal manera que omitiendo la toma de decisión del Alcalde Municipal se evitaría el tiempo en el cual el proceso de adjudicación permanecería en la Alcaldía Municipal para su aprobación, dado que de igual manera tendría que presentarse en la UTM los planos de dicha desmembración para su análisis y aprobación por lo cual se sugiere las siguientes actividades.

- 1) Que se delegue la responsabilidad de aceptación del trámite de desmembración al Coordinador de la UTM de esta manera el interesado solo tendría que presentar la solicitud directamente a esta oficina incluyendo los planos y demás papelería evitando con ello el paso por la Alcaldía, con ello se agilizará el trámite.
- 2) La información presentada por el departamento de Tesorería se limitaría a indicar si cumple con la papelería completa para el trámite y el cobro del mismo, evitando con ello la repetición del proceso de toma de decisión y a la vez la recarga de trabajo para la Alcaldía Municipal y Tesorería.

C) Proceso de reposición de títulos de agua, acometidas domiciliarias y reinstalación.

Todas ellas tienen algo en común la repetición en la toma de decisión sobre su autorización, para cualquiera de ellos el proceso inicia en el Departamento de Agua, posteriormente se solicita la autorización de la Alcaldía Municipal y Tesorería Municipal, haciendo necesario para su agilización que se deroguen autoridades sobre el Departamento de Agua y siendo este quien se encargue de dichos tramites, agilizando en gran medida el trámite correspondiente. Para ello sugiere los siguientes cambios administrativos.

- 1) Siendo el Departamento de Agua quien cuenta con el personal necesario y capacitado para lo referente a las políticas de este vital liquido. Que sean ellos quienes tengan la potestad de autorizar los trámites referentes a este tema, debiendo únicamente presentar un informe ya sea semanal o mensual a Tesorería Municipal donde se verificara el tipo de trámite autorizado y la causa que lo acredita, agilizando las peticiones hechas por las personas así también puede supervisar el cumplimiento de las mismas.
- 2) La Tesorería se encargara únicamente al cobro del trámite dedicándose exclusivamente a los temas financieros.
- 3) La UTM es responsable de prestar apoyo al Departamento de Agua en lo referentes a estudios y análisis que sean necesarios para la aprobación del trámite, así como de asistir de manera directa el desarrollo de proyectos que impulse el Departamento de Agua. Dicho apoyo se tendrá que Coordinar con el Administrador del departamento y dejar constancia en el archivo para posteriores consultas, todo esto deberá ser avalado por el Concejo Municipal.

#### 4.4. Propuestas para el mejoramiento de las condiciones de trabajo

Si una empresa desea que el trabajador de lo mejor de sí en el trabajo, sea como base fundamental, que la municipalidad acepte que es su responsabilidad que sean apropiadas, cómodas y seguras las condiciones ambientales para todo trabajador en su área de trabajo. Estudios realizados por otras empresas y asociaciones dicen que las buenas condiciones ambientales de trabajo elevaran la moral del trabajador, así como las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, mejoran las relaciones públicas, además de incrementar la eficiencia y productividad.

##### 4.4.1. Iluminación

Actualmente dentro de las instalaciones de la municipalidad de Patzún Chimaltenango existen un total de 13 lámparas incandescentes de 100 watts cada una, según el análisis realizado, se recomienda:

- A pesar de la poca iluminación artificial que representa la cantidad de lámparas dentro de las áreas administrativas de la municipalidad son adecuadas para el tipo de operaciones que ahí se realizan dado que la jornada de trabajo de la municipalidad hace en la mayoría de casos innecesario el uso de las mismas, sin embargo es necesario la colocación de dos lámparas más dentro del departamento de Tesorería, por el hecho de encontrarse aislado por paneles de división haciendo insuficiente la luz natural y la artificial.

- Es necesario la limpieza de los pisos por lo menos dos veces diarias para evitar opacidad y aprovechar mejor la fuente de iluminación.
- Es recomendable pintar de nuevo las instalaciones de la municipalidad, con ello se aprovechará mejor las fuentes de iluminación al mismo tiempo que mejorará las condiciones del inmueble y además la imagen municipal.

#### 4.4.2. Ventilación

Por el hecho de encontrarse ubicada la municipalidad en un departamento de clima templado y área boscosa en sus alrededores no tiene problemas con lo que respecta a la ventilación, dado que las áreas de ingreso de aire son suficientes para la cantidad de personal dentro de las instalaciones, además se debe de tomar en cuenta que la contaminación no es tan grave como la de la ciudad capital o cabecera departamental.

#### 4.5. Plan de motivación y capacitación

En toda institución para la disposición de un plan de motivación y de capacitación que cumpla con las necesidades del personal y de la municipalidad, se hace necesario contar con información referente a las necesidades presentadas por los trabajadores, así también de la capacidad de la municipalidad para desarrollarlo, dado que el plan puede ser el indicado para los trabajadores pero imposible para la municipalidad hablando directamente del costo de implementación. Con el fin de intercalar ambos es necesaria la administración de dicha planificación haciendo que las recompensas dadas generen la estimulación necesaria dentro de los trabajadores mostrando las conductas esperadas que se exige de ellos.

#### 4.5.1. Ejecución del plan

Es necesario que la municipalidad realice los estudios técnicos necesarios para conformar su propio plan de clima organizacional y motivacional del personal, ajustado a los requerimientos técnicos en cuanto a costos se refiere estipulados por el Tesorero Municipal.

Así mismo se recomienda la siguiente capacitación.

- Inducción al personal de nuevo ingreso.
- Actualización al personal existente.
- Formación de brigadas contra incendios y primeros auxilios.
- Adquisición, actualización y mantenimiento de equipo.
- Realización de estudios ergonómicos.
- Capacitación sobre leyes municipales.
- Capacitación sobre relaciones interpersonales y públicas.
- Reuniones periódicas de evaluación y ajuste al programa.
- Elaboración de informes y resultados.

#### 4.6. Costos de implementación

Es necesario que la municipalidad realice estudios técnicos para conformar un plan de clasificación de puestos y administración de salarios. Ajustados a los requerimientos técnicos y constituido por los instrumentos que para el efecto señalara el Tesorero Municipal.

Que el plan de clasificación de puestos y administración de salarios cuente con la aprobación del Concejo Municipal y de los jefes de departamento de la municipalidad.

Así mismo es necesario que se implemente los cambios de mobiliario y equipo, como lo son también las mejoras en la iluminación.

A continuación se muestra el recurso financiero a utilizar:

Tabla XXXI. Recursos del material y equipo.

Cantidad	Recurso	Monto unidad	Monto total
02	Luminarias de 4 tubos de 110 Watts.	Q 358.00	Q 716.00
	Mano de obra	Q 200.00	Q 200.00
04	Resmas de papel 60 grs.	Q 28.50	Q 114.00
02	Toner	Q 500.00	Q 1,000.00
	Total		Q 2,030.00

Fuente: Juan Francisco Santos, diseño propio.

## 5. PLAN DE CONTROL DE BASUREROS CLANDESTINOS DEL CASCO URBANO DE PATZÚN

La problemática de la basura es muy visible, a tal grado que existen personas que viven en ella, lo lamentable es que no saben que están tentando con su salud personal así como la de sus hijos y sus generaciones futuras. Los desechos sólidos no solo producen mal aspecto, sino que producen también enfermedades como lo son: gastrointestinales, respiratorias, alergias de piel, también producen plagas de animales, roedores, insectos y una de las partes más importantes de ellas son la contaminación de agua, ríos, lagos, tierra, capa de ozono, entre otros, esto se produce por la aglomeración de la misma y que existen personas que la queman. La basura es tan perjudicial para el hombre como para la naturaleza, un ejemplo, hombre: le produce enfermedades, impacto visual en toda la sociedad, naturaleza: le cuesta romper sus estructuras de forma natural, por ejemplo, el vidrio casi imposible que la naturaleza lo deshaga, 1 bolsa de plástico tendría que pasar aproximadamente 25 años para su descomposición.

### 5.1 Justificación del proyecto

No es necesario abarcar en la justificación de este proyecto dado que se encuentra incluido dentro de las políticas de mejoramiento de parte de la Corporación Municipal así como dentro del marco legal que regula el funcionamiento de la municipalidad, se agrega también el mejoramiento de la imagen de la municipalidad dentro de la comunidad, por lo que se justifica el desarrollo de este y cualquier otro plan que puedan mitigar la problemática.

## 5.2 Planteamiento del manejo de los basureros clandestinos

Se puede encontrar dentro de las leyes del país que es necesario el control y manejo de las acumulaciones clandestinas de desechos sólidos generados por la población, por lo tanto se plantea lo siguiente.

### a) Objetivo General

- Que a través de la Municipalidad con el apoyo del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Policía Nacional Civil, Educación, centro de justicia (comisión ambiental) Seprona y ONGs, se diseñe el debido control y monitoreo de la solución y la mitigación de los basureros clandestinos.

### a.1) Objetivos Específicos

- Mitigar todo basurero clandestino que se encuentre ubicado dentro de las áreas visibles del casco urbano del municipio, ya que así se puede mejorar y gozar de un ambiente mejor equilibrado.
- Concienciar a la población en general de la importancia del manejo de los desechos sólidos a través de las emisoras locales, circuito cerrado, unidad móvil, afiches, rótulos, etc.
- Involucrar a las instituciones antes mencionadas para el proceso de mitigación de los basureros clandestinos.
- Solicitar a las empresas procesadoras de alimentos, fábricas textiles, desechos hospitalarios, granjas agrícolas, porcinas, un Certificado Ambiental en donde especifiquen el manejo de los desechos sólidos que ellos producen.

## **b) Políticas y Metas:**

- Lograr en un 100%, la eliminación de los basureros clandestinos, que afecta grandemente a la población, y así poder gozar de un ambiente con menos contaminación, el cual representara beneficios a la población en general.
- Ampliar la red de recolectores de basura en todas las calles, avenidas y zonas del municipio.
- Crear un convenio municipal en coordinación con, PNC, Seprona, MSPAS, Centro de Justicia, MARN para sancionar a las personas, y vehículos que se sorprendan votando basura en lugares prohibidos.
- Campañas de concientización a la población en general.

## **c) Actividades y coordinación**

Coordinar con la Municipalidad, Alcaldes Auxiliares, Técnico Ambiental, Inspector de Saneamiento Ambiental, PNC, Seprona, Centro de Justicia, para solucionar la problemática ambiental que se vive en el municipio. Convocar a reuniones a los diferentes integrantes de las instituciones antes mencionadas e involucrarse en las capacitaciones, talleres, cursos y reuniones que se relacione al tema ambiental.

### **5.3 Programa de control de los basureros clandestinos y educación de la comunidad.**

#### **a) Divulgación**

Como es conocido por todos, la mejor manera de poder contrarrestar un problema es dar a conocer ese problema y la forma de poderlo manejar. Para ello es necesaria su divulgación de una manera efectiva, a través de los diferentes medios existentes al alcance, siendo estos:

- Medios de comunicación (radios locales, circuito cerrado, prensa escrita).
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)
- Ministerio de Educación (MINEDUC)
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSAPAS)
- Alcaldes Auxiliares
- Presidentes o representantes de grupos organizados.
- Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales (ONGs)

#### **b) Ubicación de los basureros clandestinos:**

1. Camino que conduce a la aldea de San José Xepátan.
2. Cementerio de la localidad, (Cantón Oriente)
3. Caminos que conduce al Caserío El Llano, ( cantón Norte)
4. Caminos que conduce al Caserío El Caman, (cantón Norte)
5. Caminos que conduce al parcelamiento de Chuinimanzana y la colonia Noruega, ( cantón Poniente)

6. Camino que conduce al caserío de los Pitos, (cantón Sur Manzana No. 2).

**c) Causas**

1. Enfermedades a los habitantes del municipio.
2. Proliferación de roedores y enfermedades a los animales.
3. Daño a los recursos naturales.
4. Muchos de los productos del proceso de descomposición o estabilización son gases, que se agregan a la contaminación y el deterioro del medio ambiente.
5. Incendios forestales.
6. Compuestos tóxicos agregados o modificación de parámetros importantes de los cuerpos receptores de contaminación.
7. Contaminación de fuentes subterráneas de agua, ríos, manantiales, lagos, etc.
8. En general degrada el ambiente, en perjuicio de la sociedad y la industria misma.

**d) Consecuencias**

❖ Ambientales.

1. Pérdida de Flora y Fauna
2. Impacto paisajístico
3. Contaminación Visual (retirar propaganda política, vallas publicitarias)

4. Proliferación de plagas y enfermedades.
5. Disminución de Nacimientos de agua.
6. Efectos sobre el suelo
7. Turístico
8. Contaminación de Aire, tierra y agua.

❖ Sociales

1. Accidentes por daños físicos y materiales.
2. Intoxicaciones
3. Enfermedades (respiratorias, irritaciones)

❖ Económicas

1. Infertilidad de suelos, (desechos en los terrenos de agricultura).
2. Un Reciclaje adecuado de los desechos (aluminio, vidrio, plástico).

## e) Control a corto plazo

Como punto inicial del control de los desechos depositados en los basureros clandestinos se debe de realizar las siguientes actividades en apoyo de la municipalidad y las instituciones ambientales.

- Recolección de la basura a través de los camiones municipales, una vez identificado los basureros clandestinos, se debe de proceder a su recolección.
- Colocación de letreros, con el apoyo de los centros educativos realizar carteles en los cuales se advierta de multas o otros medios de advertencia para evitar la reincidencia de la población.

#### **f) Control a largo plazo**

##### **f.1) Capacitaciones o Charlas**

- Sobre los efectos ambientales que produce un basurero clandestino.
- Clasificación de los desechos sólidos.
- Causas y efectos sobre el ambiente.

Estas capacitaciones están dirigidas a los estudiantes de los diferentes niveles y establecimientos, grupos organizados y la población en general, para hacer conciencia y a la vez orientarlos a un mejor manejo de los desechos sólidos.

Dichas capacitaciones se impartirán en el área urbana con el apoyo de las diferentes instituciones que operan dentro del municipio para una mejor calidad de vida de cada uno de los habitantes. Planificándose la expansión a las áreas rurales a corto plazo.

## **f.2) Monitoreos**

Los monitoreos se realizaran por:

1. Alcaldes auxiliares
2. Técnico Ambiental
3. Técnico Forestal Municipal
4. PNC
5. Seprona
6. Municipalidad

Dichos monitoreos se realizaran en las diferentes carreteras más transitables y lugares más propensos para crearse basureros clandestinos. (Barrancos, terrenos baldíos, orillas de carreteras), y estacionamiento o terminal de buses urbanos y extra urbanos.

## **5.4 Marco legal**

Existen varias leyes que determinan el mejoramiento y conservación del medio ambiente pero dentro de las más importantes se encuentran:

- **Artículo 67 del Código Municipal (Decreto 12 -2,002).**
- Decreto 68-86 de la Ley de Protección y Mejoramiento del medio Ambiente. (Art. 11)
- Código procesal penal Art. 497 inciso 14

## **5.5 Costos**

### **a) Recursos**

Para la mitigación de altos costos de implementación y operación se deberá coordinar el apoyo ofrecido por las diferentes instituciones interesadas que podrán aportar parte o la totalidad de los costos (MAGA, MARN, colegios públicos y privados e iglesias), las charlas de capacitación serán en forma gratuita a través del delegado del MAGA asignado a la municipalidad de Patzún. Así mismos dichos centros se encargarán de la elaboración de un letrero para su colocación en las áreas detectadas de alta probabilidad de formación de un basurero clandestino.



## **CONCLUSIONES**

1. La municipalidad de Patzún Chimaltenango no cuenta con manuales administrativos, lo que ha generado problemas de dualidad, omisión de funciones, mala comunicación en la cadena de mandos. El diseño y elaboración de los mismos permitió conocer de una manera técnica y orientada las relaciones de autoridad, responsabilidades, funciones básicas e inherentes de los puestos de trabajo que desempeñan los trabajadores.
2. A través de las diferentes técnicas de análisis entre ellas la observación directa, entrevista y encuestas, juntamente con la investigación de campo se pudo establecer por escrito los manuales de descripción de puestos y funciones, manual de procedimientos y manual de salarios que tienen como meta orientar al trabajador para un mejor desarrollo y desenvolvimiento en los procesos y actividades realizadas dentro de la institución

3. A través del análisis cualitativo y cuantitativo de los diferentes aspectos que se entrelazan en los puestos de la municipalidad se pudo diseñar una escala salarial proporcionando una ecuación de la línea recta o curva salarial con la cual se determinan las amplitudes o rangos de salarios propuestos, que juntamente con las políticas salariales permite obtener una estructura justa de salarios contribuyendo a la equidad interna de la municipalidad, así mismo a través de la evaluación del desempeño se puede Verificar que el personal contratado para nuestra organización responde adecuadamente dentro de los límites preestablecidos. Esto es necesario para garantizar el alcance de los objetivos propuestos por la municipalidad. La evaluación del desempeño propuesta constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, ya que valorara el rendimiento del recurso humano en el desempeño de su trabajo a fin de determinar su eficiencia y que políticas se deben de seguir.
  
4. El poder contar con condiciones ambientales adecuadas dentro del área de trabajo, ayuda a producir un efecto positivo a la municipalidad, ya que redundara en mayor desempeño de los trabajadores y aumento en los estándares de calidad.
  
5. La concentración y aumento de las personas en el casco urbano de Patzún conlleva a la formación y crecimiento de los basureros, ya sea municipales o clandestinos, sin embargo, éstos últimos en mayor proporción por los problemas socioeconómicos que enfrentan la mayoría de los pobladores del municipio, lo cual es difícil poder contar con una solución adecuada para dicha problemática.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Concejo Municipal**

1. Solicitar al Concejo Municipal de la municipalidad de Patzún, el análisis de los manuales para su respectiva aprobación, dando vigencia legal.
2. Implementar los manuales administrativos propuestos en las diferentes áreas de trabajo, utilizándolo como una guía de trabajo para las altas autoridades, personal administrativo e inducción al personal de nuevo ingreso facilitando de esta manera la administración del personal (selección, contrataciones, aumentos u otras aplicaciones), agilización en los trámites administrativos, así también el conocimiento de parte de los empleados de sus funciones y atribuciones, divulgación y aplicación de los procedimientos en general.
3. Formar una comisión permanente que se encargue de revisar por lo menos una vez al año y la aplicación y desempeño de los manuales administrativos de acuerdo con las necesidades sugeridas, según cada proceso, actualizarlo y proponer sus futuras publicaciones adjuntado las variantes encontradas, logrando con ello, una retroalimentación y mejoras en general.

4. Divulgación dentro de los diferentes puestos la creación de los manuales, proporcionado una copia como mínimo a cada empleado y jefe de departamento involucrado dentro del análisis, así también conservar una copia dentro de los archivos de la municipalidad adjuntando las actualizaciones y publicaciones hechas a los originales, con el fin de homogenizar el desempeño de cada puesto.
5. Completar los cargos que no fueron tomados en cuenta dentro de los manuales, con el fin de poder aumentar el alcance de estas herramientas administrativas.
6. Divulgar a todo el personal administrativo la cadena de mando basándose en el manual de puestos y funciones, así también de las principales funciones asignadas a su puesto de trabajo y las relaciones jerárquicas dentro de la municipalidad, para lograr que el trabajador las conozca, tanto los objetivos de la municipalidad como el panorama que se le presenta, ya sea este de su propia actividad o el de la entidad con su conjunto.
7. Valorar aquellos puesto que cambien su descripción y especificación, con el fin que tengan retribución justa por las labores que desempeñan.
8. Realizar un análisis de aquellos puestos, cuya renumeración se encuentre sumamente alejado de los rangos o amplitudes salariales establecidos. Así como, adoptar la escala salarial establecida y las políticas salariales propuestas, con el fin de cada empleado sea remunerado según su categoría.

9. Implementar la evaluación del desempeño del personal y formular políticas de mejoramiento del mismo, a través de programas de capacitación, adiestramiento, plan de motivación y mejoras ambientales, permitiendo de esta manera el aumento de la eficiencia.
10. Divulgar dentro del personal de la municipalidad la implementación de la evaluación del desempeño y de los fines que ésta tiene, indicando la metodología a utilizar y los objetivos de la misma.
11. Asignar la evaluación del desempeño a los jefes inmediatos de cada departamento velando por que sean éstos quien la practiquen, así también capacitar al personal que la utilizará.
12. Revisar y actualizar por lo menos una vez al año el sistema de evaluación del desempeño.
13. Tomar en cuenta los resultados de evaluación del desempeño para los ascensos, promociones, remuneraciones anuales o por rendimiento.
14. Diseñar un programa de inducción al personal y un plan de motivación y capacitación propuestos, para que los empleados de nuevo ingreso se orienten de una mejor manera, de acuerdo con sus puestos de trabajo y sus actividades que les correspondan.
15. Establecer una política de capacitación para el personal, con el fin de mejorar el desempeño y calidad en sus labores diarias.

16. Establecer el programa propuesto de mejoramiento del medio ambiente juntamente con el personal del MAGA y MARN asignados a la municipalidad, con el fin de la erradicación de los basureros clandestinos dentro del casco urbano de Patzún
17. Invitar y coordinar a las diferentes instituciones públicas y privadas que puedan presentar apoyo a la municipalidad en la educación de la población sobre temas del medio ambiente, específicamente del control de basureros clandestinos.

#### **Al personal administrativo**

1. Cumplir a cabalidad los pasos indicados en los manuales administrativos, al llevar a cabo las actividades que tienen asignadas, para reducir el tiempo de ejecución, evitar acumulación de trabajo, duplicación de funciones y confusiones en la cadena de mando.
2. Proponer mejoras en el desarrollo de sus funciones, con el fin de poder enriquecer el puesto de trabajo y juntamente con ello los manuales.
3. Presentar la evaluación del desempeño y desarrollar las actividades propuestas para el mejoramiento de sus tareas.
4. Informar a sus jefes inmediatos el desarrollo de problemas para que conjuntamente con el Concejo Municipal la informen y sea considerado para su retroalimentación.

5. Participar en los diferentes programas de capacitación y de motivación que el Concejo Municipal proponga, para el desarrollo de la municipalidad.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1. Código Municipal Decreto 12 – 2002 del Congreso de la República. Guatemala: editorial Jiménez Ayala, 2002, 69pp. Título V, Capítulo II; Artículo 79, 80, 82. Capítulo III todos los Artículos. Capítulo IV, todos los Artículos. Capítulo V, todos los artículos.**
- 2. Reyes Ponce Agustín. El análisis de puestos. 3ª ed. México, D. F. Editorial Noriega, 2002. Todos los capítulos.**
- 3. Joaquín Rodríguez Valencia. Como elaborar y usar los manuales administrativos. s.l. ECAFSA. 1998. Todos los capítulos.**
- 4. Figueroa Cisneros Ingrid Maricel. Diseño e implementación de manuales administrativos en el Colegio de Ingenieros. Tesis Ing. Industrial, Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003. 175pp. Capítulo 4 inciso 4.2.**
- 5. Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República. Guatemala: Editorial Serviprensa, 2002. 200pp.**
- 6. Manual de Legislación Municipal. 2ª ed. Guatemala: editorial Llerena, diciembre de 1999, todos los capítulos.**
- 7. Gestión ambiental municipal. Guatemala: editorial FUNCEDE, 2004. Páginas consultadas 1-7, 19-21.**

## Referencias electrónicas

8. <http://www.oit.org/public/spanish/disclaim/disclaim.html>. Agosto de 2004.
9. <http://www.legal.com.gt/lexenesis/index.html>. Agosto de 2004.
10. <http://www.sigloxxi.com/>. Agosto de 2004
11. <http://www.corpotelsa.com/ceg/doctos/2001/forolepp.html>. Agosto de 2004.
12. [www.europa.eu.int/comm/dgs/environment/index-es.htm](http://www.europa.eu.int/comm/dgs/environment/index-es.htm). Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea. Septiembre de 2005.
13. <http://www.inforempressca.com/municipal/saim.htm>. Pagina oficial de la municipalidad de Patzún. Diciembre de 2005.

## APÉNDICE 1

Figura 26. Ficha de recolección de datos

**CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS  
DE LA MUNICIPALIDAD DE PATZÚN**

Clave: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**  
Sírvasse en contestar en los espacios en blanco, lo solicitado de la manera más clara y específica posible. Si el espacio requerido es demasiado pequeño puede seguir describiendo en el dorso de la hoja y/o en otra y anexarla con el número de pregunta y serie. ***Si no comprende una pregunta consulte y no asuma, ni consulte con sus compañeros, tome en cuenta que es un cuestionario general y pueden existir preguntas que no sean aplicables a su cargo en específico, si este fuera el caso deje indicado por que no se aplica:***

|  
**ENCABEZADO**

**Datos Generales:**  
Nombre Completo: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Profesión u Oficio: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_  
Cedula de Vecindad: No. De orden: \_\_\_\_\_ No. Registro: \_\_\_\_\_  
Extendida en el Municipio de: \_\_\_\_\_  
Departamento de: \_\_\_\_\_

**Datos Específicos:**

1. Departamento o sección a la que pertenece en la Municipalidad: \_\_\_\_\_
2. Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_
  - 2.1. ¿Suelen dársele otros nombres?: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
    - 2.1.1. En la empresa \_\_\_\_\_
3. ¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren del que se analiza?  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_ Diferencia \_\_\_\_\_
4. Departamento a su cargo: \_\_\_\_\_
5. 

Puestos bajo su mando:	Número de personas
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## Continuación

6. Nombre de su Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
7. Indique el nombre de las personas que tiene que reportar usted y las labores que realizan a su jefe inmediato:  
Nombre \_\_\_\_\_ labor \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_ labor \_\_\_\_\_
8. Contactos permanentes: Indique con que personas dentro de la Municipalidad siempre tiene relaciones laborales, por ejemplo la que estan dentro de la misma oficina o que se tiene que reportar de las acciones realizadas.  
Con \_\_\_\_\_ Para \_\_\_\_\_  
Con \_\_\_\_\_ Para \_\_\_\_\_
9. Puestos inmediatos:  
9.1. Inferiores: \_\_\_\_\_  
9.2. Superiores: \_\_\_\_\_
10. Número de empleados en él puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
11. Jornada Normal de trabajo:  
De \_\_\_\_\_ Hrs. A: \_\_\_\_\_ Hrs.  
De \_\_\_\_\_ Hrs. A: \_\_\_\_\_ Hrs.
12. Tiempo total dentro de la Municipalidad \_\_\_\_\_ Hrs.
13. Fecha de toma de posesión dentro de la Municipalidad: Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_
14. ¿Ha trabajado usted anteriormente en un puesto similar al que desempeña?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Cuanto tiempo \_\_\_\_\_  
Horario de trabajo: De \_\_\_\_\_ hrs. a \_\_\_\_\_ hrs. de día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_
15. Mencione tres cargos anteriores a parte del antes mencionado en los cuales haya trabajado anteriormente:  
15.1. \_\_\_\_\_  
15.2. \_\_\_\_\_  
15.3. \_\_\_\_\_

### Información laboral

1. Bajo que régimen laboral fue contratado usted:  
1.1. \_\_\_\_\_ Planilla: - 021 -  
1.2. \_\_\_\_\_ Presupuesto: - 011 -  
1.3. \_\_\_\_\_ Contrato - 022 -  
1.4. \_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_
2. Días a la semana dentro de la Municipalidad  
Del día \_\_\_\_\_ al día \_\_\_\_\_
3. ¿Cada cuanto se le hace efectivo el pago de su trabajo?  
Diario \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_ Mensual \_\_\_\_\_ Por trabajo realizado \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es el total de su salario, sin descuento incluyendo bonificación u otros?  
Q \_\_\_\_\_

### Preguntas de criterio personal

1. ¿Está satisfecho con el puesto que desempeña actualmente?:  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?: \_\_\_\_\_
2. ¿Que clase de puesto le gustaría desempeñar? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

Continuación

3. ¿Le gustaría o esta interesado en algún traslado de departamento?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_  
¿A dónde? \_\_\_\_\_
4. ¿Qué razones piensa que impiden el mejor desempeño de su trabajo o los obstáculos enfrentados  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Qué recomendaciones daría usted para desempeñar mejor su trabajo?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué ideas, sugerencias, recomendaciones da usted, y que a su juicio, sirvan para mejorar el desarrollo de la Municipalidad?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**II  
DESCRIPCIÓN GENERALES**

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc.). Responda a las preguntas generales ¿Qué hace? (Cuales son las tareas que realiza), ¿Cómo lo hace? (Que métodos usa como por ejemplo introducir recibos en la computadora por medio del programa Microsoft Excel, levantar actas, etc. ¿Con qué fin lo hace? (Que llega a obtener de resultados de las labores desempeñadas) ¿Qué beneficios obtiene la Municipalidad por la realización de su trabajo?

1. Describa brevemente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**III  
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

A continuación favor de leer todos los puntos en el cuestionario y haga sus respuestas tan completas como le sea posible pero evitando la repetición y palabras innecesarias. Si el espacio concedido para la respuesta es insuficiente, use papel adicional y anéxelo. Si el significado de una respuesta no es claro, consúltelo, pero no discuta las preguntas con ningún otro empleado. **Como el cuestionario fue preparado en forma general para todos los puestos, algunas preguntas pueden no ser aplicables en su puesto específico.** En este caso explique por que no se aplican estas preguntas a su trabajo.

1. Describa las funciones específicas que actualmente realiza en el curso normal de su trabajo. Diga donde recibe su trabajo o quien se lo asigna, que es lo que usted hace con él y dónde lo manda o a quién se lo entrega. Indique en que funciones invierte usted la mayor parte de su tiempo y el porcentaje total dedicada a cada una.

Porcentajes (%)

1.1. -Tareas más importantes	Diario, semanal, Mensual, anual, Eventuales				
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____



Continuación

3. ¿Qué cursos técnicos serían especialmente útiles como preparación para elaborar su trabajo?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Consideraría usted que la edad es un factor importante en su trabajo? Si es así ¿cuál es la edad mínima y máxima que una persona debe de tener para elaborar su trabajo?:  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Mínima \_\_\_\_\_ Máxima \_\_\_\_\_
5. En su trabajo, ¿siempre recibe instrucciones de su jefe inmediato?:  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Ejemplifique \_\_\_\_\_
6. ¿Organiza usted diariamente su trabajo? recibe instrucciones el 90% del tiempo:  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Ejemplifique \_\_\_\_\_
7. ¿Organiza usted diariamente en forma distinta su trabajo? recibe instrucciones el 50% del tiempo:  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Eemplifique \_\_\_\_\_
8. ¿Organiza usted diariamente en forma distinta su trabajo, casi no recibe instrucciones de cómo realizar su trabajo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Ejemplifique \_\_\_\_\_

**Experiencia:**

1. Previa:
- |      |   |                  |
|------|---|------------------|
| 1.1. | Fuera de la empresa: (nombre de la empresa) | ¿Por qué tiempo? |
|      | _____                                       | _____            |
|      | _____                                       | _____            |
|      | _____                                       | _____            |
| 1.2. | En la Municipalidad                         | ¿Por qué tiempo? |
|      | _____                                       | _____            |
|      | _____                                       | _____            |
|      | _____                                       | _____            |
| 1.3. | ¿De qué puesto paso al actual?              |                  |
|      | _____                                       |                  |

**Criterio o toma de decisiones**

1. ¿Es su trabajo rutinario y exige sólo interpretar y aplicar las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida?; Si \_\_\_ No \_\_\_ Describa en alguna forma esa rutina:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿En su trabajo debe organizar y preparar diariamente el trabajo de otros Si \_\_\_ No \_\_\_ Describa esa organización?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Continuación

3. ¿Tiene el que tomar decisiones y/o resolver problemas en su puesto?, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipo de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia Normal				
Constantes				

4. Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe de tomar y/o problemas a los que se enfrenta: \_\_\_\_\_
5. En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:
- 5.1. Puede consultar \_\_\_\_\_
- 5.2. Sólo en los casos difíciles \_\_\_\_\_
- 5.3. Debe consultar \_\_\_\_\_
- 5.4. Debe decidir por si mismo \_\_\_\_\_
6. ¿Cuándo su jefe inmediato le ordena la elaboración de "X" tarea y usted se da cuenta que él está errado, la elabora a pesar de que no está bien o usted hace considerando lo más correcto?: \_\_\_\_\_
7. ¿Qué parte de su trabajo es supervisado por otros? \_\_\_\_\_

**Iniciativa:**

1. El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajo \_\_\_\_\_
2. Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. Para su trabajo \_\_\_\_\_
3. Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos \_\_\_\_\_
4. El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. \_\_\_\_\_
5. El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. \_\_\_\_\_

**Requisitos físicos:**

1. El puesto exige:
- |   | Tipo de cosas | Peso aprox. | Frecuencia (25, 50, 75%) |
|---|---------------|-------------|--------------------------|
| 1.1. Cargar                                   | _____         | _____       | _____                    |
| 1.2. Jalar                                    | _____         | _____       | _____                    |
| 1.3. Empujar                                  | _____         | _____       | _____                    |
| 1.4. Sujetar                                  | _____         | _____       | _____                    |
| 1.5. Otros tipos de esfuerzo:                 | _____         |             |                          |
| 1.6. Manejo de automóviles, Si _____ No _____ |               |             |                          |
| 1.7. Manejo de maquinaria, Si _____ No _____  |               |             |                          |
| 1.8. Otro tipo, ¿Cuál?                        | _____         |             |                          |
2. Exige determinados requisitos de:
- Edad \_\_\_\_\_ Presentación \_\_\_\_\_
  - Sexo \_\_\_\_\_ Voz \_\_\_\_\_
  - Edo. Civil \_\_\_\_\_ Don de mando \_\_\_\_\_
  - Nacionalidad \_\_\_\_\_
  - Otros tipos \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

Continuación

**Esfuerzo mental y/o visual:**

1. A continuación encontrará una serie de esfuerzos mentales o visuales los cuales deberá especificar una razón o motivo por el cual se somete a ese esfuerzo como por ejemplo esfuerzo visual, la razón sería tiempo de trabajo frente a computadora y su frecuencia Oc. Es ocasionalmente, Fr. Frecuentemente Cte. Constantemente solo será marcada por una "X" en la casilla correspondiente.

	Razón	Oc. 15%	Fr. 50%	Cte. 75%
• Requiere:				
• Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
• Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
• Atención concentrada pero Intermitente	_____	_____	_____	_____
• Atención concentrada y Constante	_____	_____	_____	_____
• Atención dispersa	_____	_____	_____	_____
• Esfuerzo visual	_____	_____	_____	_____
• Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____	_____
• Otros	_____	_____	_____	_____

**Responsabilidad en bienes:**

Aquí se tiene una serie de preguntas generales de las responsabilidades de mobiliario, equipo, bienes financieros, otros de los cuales usted es responsable. Marque con una "X" el mobiliario bajo su cargo.

1. Equipo:
  - 1.1. Oficina propia \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_
  - 1.2. Escritorio- silla \_\_\_\_\_ Papelera No. \_\_\_\_\_
  - 1.3. Archivo No. \_\_\_\_\_ Artículos de escritorio No. \_\_\_\_\_
  - 1.4. Materiales \_\_\_\_\_
  - 1.5. Herramientas \_\_\_\_\_
  - 1.6. Maquinas y/o aparatos \_\_\_\_\_
  - 1.7. Útiles específicos \_\_\_\_\_
  - 1.8. Otros. \_\_\_\_\_
  - 1.9. Dinero: \_\_\_\_\_
  - 1.10. Documentos
    - 1.10.1. Al portador \_\_\_\_\_
    - 1.10.2. Normativos \_\_\_\_\_
2. Posibilidades de pérdida: Remotas \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_
3. Daño anual ocasionado que puede ocasionarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se causa Q. \_\_\_\_\_
4. Anotaciones especiales: \_\_\_\_\_

**Responsabilidad en trámites y procesos:**

De la lista a continuación, marque el punto que más aproximadamente describe su responsabilidad sobre información confidencial.

1. No se tiene responsabilidad sobre información confidencial. \_\_\_\_\_
2. Contacto ocasional con información que es confidencial pero cuya divulgación No resultaría en molestias serias a la institución o sus funcionarios. \_\_\_\_\_
3. Contacto frecuente con información que es confidencial pero cuya Divulgación no resultaría en molestias serias para la institución o sus funcionarios \_\_\_\_\_
4. Contacto ocasional con información altamente confidencial. \_\_\_\_\_

## Continuación

5. Contacto normal y responsabilidad sobre la información divulgación  
Resultaría en molestias para la institución o sus funcionarios. \_\_\_\_\_

### Responsabilidad en supervisión

A continuación se presentan una serie de preguntas con el objetivo de verificar sus responsabilidades de supervisión a personas dentro y fuera de la institución, El termino supervisar indica contacto personal con los empleados incluyendo funciones de operación, de planeación, de revisión y de personal.

1. Cuantas personas tiene a su cargo: 1.\_\_\_\_ 2.\_\_\_\_ 3.\_\_\_\_ Más cuantos.\_\_\_\_
  - 1.1. Supervisión inmediata, cuántas personas \_\_\_\_\_
  - 1.2. Supervisión indirecta, cuántas personas \_\_\_\_\_
  - 1.3. Tipos de trabajo que supervisa:  
Número: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Número: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_
2. De los puntos a continuación marque el que describa con mayor precisión sus responsabilidades de supervisión.
  - 2.1. \_\_\_\_\_ No se tienen responsabilidades de supervisión
  - 2.2. \_\_\_\_\_ Limitado(a) a hacer asignaciones de trabajo a pequeños grupos que realizan trabajos sencillos y rutinarios; puede comprobar o revisar la realización del trabajo; normalmente realiza las mismas funciones que los supervisados.
  - 2.3. \_\_\_\_\_ Supervisión inmediata sobre alguna división o sección en la cual las operaciones son rutinarias o realizadas de acuerdo con procedimientos establecidos; responsable sobre el trabajo de planeación, revisión y de personal.
  - 2.4. \_\_\_\_\_ Supervisión inmediata sobre alguna división o sección en la cual las operaciones son variadas o complejas; responsable sobre la supervisión, revisión y personal. O supervisión general en un departamento de división en la cual las operaciones son realizadas de acuerdo con procedimientos establecidos. O supervisión general de una función principal que se presenta periódicamente.
  - 2.5. \_\_\_\_\_ Dirección de un departamento cuyas funciones incluyen operaciones distintas y complejas; planea, dirige y coordina el trabajo haciendo recomendaciones y consultas con los funcionarios en la determinación de las políticas de operación.

### Métodos de trabajo

A continuación vera una serie de preguntas cuyo fin es verificar su responsabilidad sobre los métodos de trabajo dentro de la Municipalidad sobre su persona y otras a su cargo.

1. ¿Cuál es su responsabilidad en el desarrollo o el mejoramiento de los métodos de trabajo de su puesto o de otros?: \_\_\_\_\_
2. De la lista a continuación, marque el punto que describa más aproximadamente su responsabilidad sobre métodos de trabajo.
  - 2.1. \_\_\_\_\_ No se tienen responsabilidades sobre métodos. Se realizan operaciones rutinarias bajo supervisión directa.
  - 2.2. \_\_\_\_\_ Realiza las operaciones en las que la responsabilidad está limitada al llevar a cavo los métodos desarrollados por otros.
  - 2.3. \_\_\_\_\_ Responsabilidad de implantar métodos llevados a cabo por los empleados en trabajos complejos. Responsable en desarrollo en mejoramiento de operaciones de rutina.
  - 2.4. \_\_\_\_\_ Responsabilidad del desarrollo, mejoramiento y ejecución de los métodos empleados en un(os) departamento(s) o en una división principal.
  - 2.5. \_\_\_\_\_ Responsabilidad de las políticas generales de un(os) departamento(s) de una división principal.
  - 2.6. \_\_\_\_\_ Responsabilidad general de las políticas de la institución.

## Continuación

3. ¿Cuándo usted inicia su trabajo lo termina o lo deja para otro día?: \_\_\_\_\_

### Relaciones laborales

A continuación verá una serie de preguntas con el fin de verificar sus relaciones y condiciones laborales dentro de la Municipalidad.

1. Si usted se enterase de algo que perjudique a la Municipalidad, lo comentaría con su compañero de trabajo o ¿Qué reacción tomaría usted?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuándo su jefe inmediato le pide algún documento lo localiza inmediatamente?  
\_\_\_\_\_
3. Si su jefe inmediato le pide que se quede trabajando después de su horario establecido o fines de semana ¿está dispuesto(a) a realizarlo a un cuando no le paguen horas extras?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo se lleva usted con sus compañeros de trabajo, existe comunicación, solidaridad, compañerismo, etc.? \_\_\_\_\_
5. ¿Tiene problemas para cumplir el horario establecido de entrada a su labor establecidos por la municipalidad?  
Si. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_ A veces. \_\_\_\_\_  
¿Por qué motivo? \_\_\_\_\_
6. Si a llegado tarde o faltado al trabajo, a presentado excusas por tal motivo:  
Si \_\_\_\_\_ no. \_\_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_
7. Estime el número promedio de horas extras que usted necesita para desempeñar sus labores, indique si el tiempo extra lo trabaja regular o irregularmente.  
\_\_\_\_\_

### Ergonomía del trabajo.

A continuación verá una serie de preguntas con el fin de verificar la carga laboral que recibe diariamente dentro de la Municipalidad

1. Indique las proporciones aproximadas de tiempo que diariamente se distribuyen en: estar de:
  - 1.1. Pie \_\_\_\_\_ %
  - 1.2. Sentado \_\_\_\_\_ %
  - 1.3. Ascendiendo \_\_\_\_\_ %
  - 1.4. Levantando \_\_\_\_\_ %
  - 1.5. Caminando \_\_\_\_\_ %
  - 1.6. Otros \_\_\_\_\_ %
2. ¿Elabora usted trabajo pesado que le perjudican la salud y si es así que tipo de trabajo?  
Si \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_

### Riesgos y enfermedades

1. Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad
1.1. Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
1.2. Cortaduras	_____	_____	_____
1.3. Caídas	_____	_____	_____
1.4. Hernias	_____	_____	_____
1.5. Tensión nerviosa	_____	_____	_____
1.6. Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
1.7. Otras	_____	_____	_____

## Continuación

2. Indique que grado de peligro poco usual o riesgo de accidentes que presentan en su trabajo
- 

### Medio ambiente laboral

A continuación se presenta una serie de preguntas con el propósito de verificar sus condiciones laborales en las que se incluye la iluminación, ventilación, distribución, mobiliario y equipo, equipo técnico, material de trabajo, distancias, pintura, pisos, techos, etc. Si algo no se hace referencia y cree usted que entra dentro de esta categoría, sírvase en indicarla y en que mejoraría su desempeño dentro de sus labores dentro de la Municipalidad.

1. ¿Considera usted que su trabajo lo realiza en condiciones ambientales normales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
2. ¿Qué aspectos de las condiciones de su trabajo desearía cambiar? Como por ejemplo un mejor escritorio, una computadora nueva, una distribución de la oficina, más luz, etc. Por favor mencione las que usted desearía cambiarlas aun por insignificantes que parezca en su lugar de trabajo y ¿por qué motivo?: \_\_\_\_\_
3. ¿Cómo cree que ayudaría lo anteriormente mencionado a mejorar su trabajo? \_\_\_\_\_
4. Describa cualquier condición particularmente desagradable del trabajo, tales como horas irregulares, humo o gases, trabajo fatigoso, olores desagradables, desorden y basura, etc. \_\_\_\_\_
5. Medio en que se desarrollan las labores. % Aprox.

5.1.	Bien ventilado y templado	_____
5.2.	Frío	_____
5.3.	Caliente	_____
5.4.	Extremoso	_____
5.5.	Húmedo	_____
5.6.	Trabajo a la intemperie	_____
5.7.	Otros medios molestos _____	_____
6. El trabajo se considera:

Muy monótono _____	Normal _____
Rutinario _____	Variado e interesante _____
Otros _____	

### Responsabilidades en contacto con el público:

A continuación se presenta una serie de preguntas con el fin de verificar la responsabilidad de su puesto de trabajo con el trato con otras personas que hacen uso de los servicios de la Municipalidad y de aquellas que prestan servicio a la misma.

1. Contacto con público

En que labores tiene contacto con el público en general	Frecuencia %
_____	_____
_____	_____
_____	_____
2. ¿Qué daños puede ocasionar por un trato inadecuado a estas personas?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Sugerencias

---

---

---

---

Continuación

Fecha \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Firma del Jefe inmediato \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

**Observaciones generales:**

---

---

---



## APÉNDICE 2

- I. Nombre del puesto
- II. Ubicación del puesto dentro de la institución
- III. Código del puesto
- IV. Jefe inmediato superior
- V. Subalternos
- VI. Horario laboral
- VII. Descripción del puesto
- VIII. Especificaciones del puesto  
Actividades
- IX. Relaciones de trabajo
- X. Autoridad
- XI. Responsabilidad
- XII. Informes
- XIII. Competencia laboral



## APÉNDICE 3

Figura 30: Tabla de clasificación de puestos

### Departamentos

Departamento	Clave
Alcaldía Municipal	01
Tesorería Municipal	02
Secretaría Municipal	03
Registro Civil	04
Departamento de Agua	05
Comisaría Municipal	06
Cementerio Municipal	07
Oficina de Síndicos	08
Unidad Técnica Municipal	09

### Puestos

Puesto	Clave
Auxiliar de Tesorería	01
Comisaría Municipal	02
Conserje	03
Custodio Cementerio	04
Administrador Departamento de Agua	05
Maestro de Obras	06
Fontanero Municipal	07
Oficial II de Tesorería	08
Oficial III de Tesorería	09
Oficial I de Registro Civil	10
Oficial I de Secretaría	11
Oficial II de Secretaría	12
Policía Municipal	13

Continuación

Registrador Civil	14
Recepcionista	15
Secretario Municipal	16
Subcomisario Municipal	17
Tesorero Municipal	18
Planificador	19

### Régimen de contratación

Régimen	Clave
Planilla	021
Presupuesto	011
Contrato	022

De tal manera por ejemplo para el empleado que se encuentre dentro del departamento de Tesorería iniciara su código con la numeración 02 y si fue contratado bajo el régimen presupuestado tendrá como correlativo 011 y depende el cargo que desempeñe así será el número correspondiente para la formación de su clave de tres juegos de números.

Como ejemplo se tomó al Oficial II de Tesorería

Departamento Tesorería        02  
Contratado bajo presupuesto    011  
Oficial II de Tesorería        08

Por lo que su código dentro de la municipalidad será **02 – 011 – 08** de igual manera para los demás trabajadores municipales

## APÉNDICE 4

### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

#### **I. Información general del puesto**

1. Puesto
2. Departamento
3. Código del puesto
4. Jefe inmediato superior
5. Subalternos
6. Horario

#### **II. Descripción del puesto**

##### **1. Función general**

Descripción general de las funciones del puesto.

##### **2. Actividades**

Listado de actividades que deberán realizar en el puesto de trabajo.

#### **III. Responsabilidades que ha de asumir**

1. Responsabilidad económica
2. Responsabilidades de supervisión
  - Directa
  - Indirecta
3. Responsabilidades por relación
  - Internas
  - Externas

#### **IV. Condiciones de trabajo**

1. **Riesgos**
2. **Ambiente**

Continuación

**V. Requisitos**

1. Ecuación
2. Experiencia
3. Otros

