



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

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO  
EN LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

**Edgar Adolfo Corado Sazo**

Asesorado por el Ing. Leonel Estuardo Godínez Alquijay

Guatemala, marzo de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO  
EN LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA,  
DEPARTAMENTO DE JUTIAPA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDGAR ADOLFO CORADO SAZO**

ASESORADO POR EL ING. LEONEL ESTUARDO GODÍNEZ ALQUIJAY

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2007

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	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
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 Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. José Luis Antonio Valdeavellano Dardón
EXAMINADORA	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
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:

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA, DEPARTAMENTO DE JUTIAPA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha veintitrés de noviembre de dos mil cinco.

Edgar Adolfo Corado Sazo

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- DIOS:** Por permitirme culminar otra etapa de mi vida.
- MIS PADRES:** Julio Adalberto y Blanca Rosa.  
Por darme la vida, apoyarme y estar conmigo siempre.
- MIS HERMANOS:** Guisella, Erika, Julio y Daniel.  
Por su apoyo y cariño.
- MIS SOBRINOS:** Marvin, Joanna, Mishelle, Marito, Fabiola, Marjorie,  
Nery, Glenda y Andrés.  
Por ser mi motivación para seguir adelante.
- MIS CUÑADOS:** Con cariño.
- MI FAMILIA EN GENERAL:** Con aprecio.
- MIS AMIGOS:** Por todos momentos lo que hemos compartido.
- MI ASESOR:** Ing. Leonel Estuardo Godínez Alguijay.  
Por su colaboración para elaborar este trabajo de graduación.



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	IX
<b>OBJETIVOS</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIII
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	1
1.1 La Municipalidad	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Objetivos	1
1.1.3 Funciones	2
1.2 Gobierno del Municipio	4
1.3 El Concejo Municipal	4
1.3.1 Competencias	5
1.3.2 Integrantes	8
1.3.2.1 Alcalde Municipal	8
1.3.2.2 Síndicos y Concejales	12
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	15
2.1 Municipio de Jalpatagua	15
2.1.1 Datos monográficos	15
2.1.2 División político-administrativa	16
2.1.3 Población	17
2.1.4 Principales actividades	17
2.2 Municipalidad de Jalpatagua	18

2.2.1 Concejo Municipal	18
2.2.2 Organización	18
2.2.3 Dependencias Municipales	19
2.3 Recurso Humano de la Municipalidad	21
2.3.1 Empleados municipales	21
2.3.2 Jornada y horario de trabajo	22
2.3.3 Reclutamiento y selección de personal	22
2.3.4 Descripción y análisis de puesto	24
2.3.5 Capacitación	24
2.3.6 Evaluación del desempeño	25
2.3.7 Reglamento interno de trabajo	25

### **3. PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

<b>3.1 Descripción de puestos</b>	27
3.1.1 Modelo de descripción de puestos	27
<b>3.2 Análisis de puestos</b>	28
3.2.1 Estructura del análisis de puestos	29
3.2.1.1 Requisitos intelectuales	29
3.2.1.2 Requisitos físicos	29
3.2.1.3 Responsabilidades implícitas	30
3.2.1.4 Condiciones de trabajo	30
3.2.2 Modelo de análisis de puestos	31
<b>3.3 Métodos de descripción y análisis de puestos</b>	32
3.3.1 Método de observación directa	32
3.3.1.1 Características	33
3.3.1.2 Ventajas	33
3.3.1.3 Desventajas	33
3.3.2 Método de cuestionario	34

3.3.2.1	Características	34
3.3.2.2	Ventajas	34
3.3.2.3	Desventajas	34
3.3.3	Método de entrevista	35
3.3.3.1	Características	36
3.3.3.2	Ventajas	36
3.3.3.3	Desventajas	37
3.3.4	Métodos mixtos	37
3.4	Etapas en el análisis de puestos	38
3.4.1	Etapa de planeación	38
3.4.2	Etapa de preparación	40
3.4.3	Etapa de ejecución	41
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>43</b>
4.1	Manual de Funciones	43
4.1.1	Introducción	43
4.1.2	Fundamento Legal	44
4.1.3	Objetivos	44
4.1.4	Descripción y análisis de puestos por departamento	45
4.1.4.1	Alcaldía Municipal	48
4.1.4.2	Secretaría Municipal	52
4.1.4.3	Registro Civil	57
4.1.4.4	Tesorería Municipal	59
4.1.4.5	Catastro	66
4.1.4.6	Unidad de planificación	69
4.1.4.7	Aguas y Drenajes	73
4.1.4.8	Servicios Generales	78
4.1.4.9	Policía Municipal	84
4.2	Implementación del manual	86

4.2.1 Análisis	87
4.2.2 Aprobación	87
4.2.3 Publicación	87
<b>5. SEGUIMIENTO</b>	<b>89</b>
5.1 Evaluación del desempeño	89
5.1.1 Objetivos	91
5.1.2 Beneficios	91
5.1.3 Métodos de evaluación	93
5.1.3.1 Método de escalas gráficas	93
5.1.3.2 Método de elección forzada	94
5.1.3.3 Método de investigación de campo	95
5.1.3.4 Método de incidentes críticos	95
5.1.3.5 Métodos mixtos	96
5.2 Método a utilizar	96
5.3 Detección de necesidades de capacitación	103
5.3.1 Importancia	103
5.3.2 Detección de necesidades	104
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Organigrama actual de la Municipalidad de Jalpatagua	19
2. Modelo de descripción de puestos	28
3. Modelo de descripción y análisis de puestos	31
4. Organigrama propuesto de la Municipalidad de Jalpatagua	45
5. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.	90

### TABLAS

I. Codificación de puestos de trabajo	46
II. Relación entre descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño y detección de necesidades de capacitación.	104



## GLOSARIO

<b>Análisis</b>	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.
<b>Atribución</b>	Cada una de las facultades o poderes que corresponden a cada parte de una organización pública o privada, según las normas que las ordenen.
<b>Autoridad</b>	Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.
<b>Capacitar</b>	Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.
<b>Catastro</b>	Censo y padrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas.
<b>COCODE</b>	Consejos Comunitarios de Desarrollo.
<b>Concejo Municipal</b>	Es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal.
<b>Describir</b>	Delinear, dibujar, figurar algo, representándolo de modo que dé cabal idea de ello.

<b>Desempeño</b>	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
<b>Detectar</b>	Describir la existencia de algo, que no era patente.
<b>Evaluar</b>	Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento.
<b>FODA</b>	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
<b>Municipio</b>	Es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos.
<b>Necesidad</b>	Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido
<b>Puesto</b>	Sitio o espacio que ocupa algo o alguien.
<b>Reclutar</b>	Reunir gente para un propósito determinado.
<b>Staff</b>	Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.
<b>Tarea</b>	Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado.
<b>Trabajo</b>	Acción y efecto de trabajar. Ocuparse en cualquier actividad física o intelectual.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de graduación fue realizado en la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa. Trata específicamente en describir y analizar los puestos de trabajo existentes en dicha municipalidad. Para desarrollarlo de una mejor manera, se reorganizaron las dependencias municipales existentes para tener un mejor control en cada uno de los puestos de trabajo, los cuales fueron descritos y analizados de una manera sencilla, para contar con una herramienta de mucha utilidad tanto para los empleados que ocupan cada puesto, como para las personas encargadas del reclutamiento y selección de personal, ya que, por la falta de un manual de funciones, las personas que ocupan cada puesto de trabajo, muchas veces desconocen las actividades que deben realizar en el desempeño del mismo, y también quienes se encargan del proceso de reclutamiento y selección de personal no contratan al personal idóneo para ocupar dichos puestos . Además, se propone un formato de evaluación de desempeño, que pueda servir de base para detectar necesidades de capacitación.



## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Describir y analizar los puestos de trabajo en la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa.

### **ESPECÍFICOS**

1. Conocer el contenido y especificaciones de los puestos, para lograr una adecuada administración de recurso humano.
2. Servir de base para una adecuada selección de personal, proporcionando el perfil ideal del ocupante de cada puesto.
3. Ayudar en el proceso de capacitación del personal que ingresa a la municipalidad, proporcionando información de las actividades que debe de realizar cada empleado en el desempeño de sus labores.
4. Colaborar con los encargados de supervisión de personal, para que pueda determinar si cada empleado está cumpliendo con actividades del puesto que ocupa.
5. Proporcionar información sobre aspectos a calificar en la evaluación de desempeño.
6. Servir de base para la aplicación de un programa de escalas salariales.

7. Ser una guía para implementación de proyectos similares en otras municipalidades.

## INTRODUCCIÓN

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás que existen en una organización. Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás.

Después de la descripción, continúa su análisis, que consiste en enumerar los requisitos que se exige al ocupante. La descripción y el análisis están relacionados entre sí, y se diferencian en que la descripción estudia el contenido, mientras que el análisis estudia los requisitos.

La Administración Municipal, al igual que cualquier sistema administrativo, necesita la utilización de herramientas para el manejo eficiente del recurso humano, siendo la descripción y análisis de puestos una de las más importantes, que sirve de base para la correcta aplicación de otras.

Este trabajo de graduación describe y analiza los puestos de trabajo de la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa. También se desarrolla un plan de seguimiento, que consiste en realizar evaluaciones de desempeño, para detectar necesidades de capacitación.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 La Municipalidad**

El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia.

### **1.1.1 Definición**

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

### **1.1.2 Objetivos**

- a) Impulsar el desarrollo integral del municipio.
- b) Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento del patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.
- c) Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la resolución de problemas locales.

- d) Brindar a los vecinos servicios eficientes, a través de una buena organización administrativa.
- e) Recaudar la mayor cantidad de ingresos por medio de una estructuración adecuada y justa de planes sobre arbitrios y tasas municipales, para evitar la fuga de ingresos.
- f) Fomentar las relaciones humanas de los empleados administrativos en la atención de servicios.
- g) Seleccionar personal calificado para lograr altos niveles de productividad en la labor municipal.

### **1.1.3 Funciones**

Las funciones de la municipalidad están establecidas en el Artículo sesenta y ocho del Código Municipal, y son:

- a) Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización de cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- b) Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio;
- c) Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas;
- d) Regulación del transporte de pasajeros y carga y sus terminales locales;

- e) Autorización de licencias de construcción de obras públicas o privadas, en la circunscripción del municipio:
- f) Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud de los habitantes del municipio;
- g) Gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe;
- h) Administrar la biblioteca pública del municipio;
- i) Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación;
- j) Gestión y administración de farmacias municipales populares;
- k) Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios:
- l) Promoción y gestión ambiental de los recursos naturales del municipio;
- m) Administración del registro civil y de cualquier otro registro municipal o público que le corresponda de conformidad con la ley;
- n) Prestación del servicio de policía municipal; y,
- o) Designación de mandatarios judiciales y extrajudiciales.

## **1.2 Gobierno del Municipio**

El Artículo 33 del Código Municipal, establece que corresponde con exclusividad al Concejo Municipal el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base a los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de los recursos.

## **1.3 El Concejo Municipal**

El Artículo 9 del Código Municipal establece que el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. Le corresponde el gobierno municipal y es responsable de ejercer la autonomía del municipio.

Se integra con el alcalde, síndicos y concejales, titulares y suplentes, de acuerdo con el número de habitantes del municipio, y según el Artículo 206 de la Ley Electoral y de Partidos Políticos, de la siguiente manera:

- a) Tres síndicos, diez concejales titulares, un síndico suplente y cuatro concejales suplentes, en los municipios con más de cien mil habitantes.
- b) Dos síndicos, siete concejales titulares, un síndico suplente y tres concejales suplentes, en los municipios con más de cincuenta mil habitantes y menos de cien mil.
- c) Dos síndicos, cinco concejales titulares, un síndico suplente y dos concejales suplentes, en los municipios con más de veinte mil habitantes y menos de cincuenta mil.

- d) Dos síndicos, cuatro concejales titulares, un síndico suplente y dos concejales suplentes, en los municipios con veinte mil habitantes o menos.

### **1.3.1 Competencias**

Las competencias del Concejo Municipal, están establecidas en el Artículo 35 del Código Municipal, y son:

- a) La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- b) El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;
- c) La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- d) El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- e) El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos;

- f) La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;
- g) La aceptación de la delegación o transferencia de competencias;
- h) El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio;
- i) La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales;
- j) La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos;
- k) Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio;
- l) La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo;
- m) La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres;

- n) La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no;
- o) Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al organismo Ejecutivo, quien trasladará el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República.
- p) La fijación de sueldo y gastos de representación del alcalde; las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal; y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente;
- q) La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones;
- r) La aprobación de la emisión, de conformidad con la ley, de acciones, bonos y demás títulos y valores que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento de los fines y deberes del municipio;
- s) La aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia;
- t) La promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales;
- u) Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades

administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponden adjudicar al alcalde:

- v) La creación del cuerpo de policía municipal:
- w) En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el Artículo 119 de la Constitución Política de la República;
- x) La elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los acuerdos de paz y la ley de la materia;
- y) La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio; y,
- z) Las demás competencias inherentes a la autonomía del municipio.

### **1.3.2 Integrantes**

Se integra por el alcalde, los síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de acuerdo con la ley de la materia.

Para ser electo alcalde, síndico o concejal se requiere:

- a) Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito el distrito municipal.
- b) Estar en el goce de sus derechos políticos.
- c) Saber leer y escribir.

#### **1.3.2.1 Alcalde Municipal**

El alcalde es el responsable de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos aprobados por el Concejo Municipal.

El alcalde representa a la municipalidad y al municipio; es el personero legal de la misma, sin perjuicio de la representación judicial que se atribuye al síndico; es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del Consejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Concejo Municipal de Desarrollo.

En lo que corresponde, es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias, dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y, en general resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

Las atribuciones del Alcalde Municipal están establecidas en el Artículo 53 del Código Municipal, y son:

- a) Dirigir la administración municipal.
- b) Representar a la municipalidad y al municipio.
- c) Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.
- d) Velar por el estricto cumplimiento de las políticas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- e) Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.

- f) Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- g) Desempeñar a jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
- h) Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- i) Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- j) Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastre o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.
- k) Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
- l) Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.
- m) Promover y apoyar, conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.

- n) Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal, y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- o) Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
- p) Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifique, pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.
- q) Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- r) Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año.
- s) Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.
- t) Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.
- u) Remitir dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe

de los avecindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos en el mismo período.

- v) Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

### **1.3.2.2 Síndicos y Concejales**

Los cargos de síndico y concejal son de servicio a la comunidad, por lo tanto de prestación gratuita, pero podrán ser remunerados por el sistema de dietas por cada sesión completa a la que asista, siempre y cuando la situación financiera lo permita y lo demande el volumen de trabajo, esto lo establece el Artículo 44 del Código Municipal.

Los síndicos y concejales, como miembros del órgano de deliberación y de decisión, tienen atribuciones, las cuales están establecidas en el Artículo 54 del Código Municipal, y son:

- a) Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.
- b) Los concejales sustituirán, en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.
- c) Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad.

- d) Integrar y desempeñar con prontitud y esmero las comisiones para las cuales sean designados por el alcalde o el Concejo Municipal.
- e) Los síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tienen el carácter de mandatarios judiciales, debiendo ser autorizados expresamente por el Concejo Municipal para el ejercicio de facultades especiales de conformidad con la ley. No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos.
- f) Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.
- g) Interrogar al alcalde sobre las medidas que hubiera adoptado en uso o extralimitación de sus funciones, y por mayoría de votos de sus integrantes, aprobar o no las medidas que hubiesen dado lugar a la interrogación.



## **2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Municipio de Jalpatagua**

El municipio de Jalpatagua, es uno de los diecisiete municipios del departamento de Jutiapa. Su localización geográfica corresponde a la latitud 14° 08´ 02” y longitud 99° 00´35”, se encuentra a una altura de 557.41 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra a 102 kilómetros de la Ciudad Capital de Guatemala por la ruta CA2 y a 35 kilómetros de la cabecera departamental de Jutiapa por la ruta CA8.

#### **2.1.1 Datos monográficos**

El municipio de Jalpatagua, fue creado por Acuerdo Gubernativo de fecha 30 de enero de 1886. Su fiesta patronal se celebra del 17 al 22 de diciembre en honor al patrón Santo Tomás Apóstol.

El municipio cuenta con servicios básicos de agua, energía eléctrica, drenajes y telecomunicaciones. Cuenta con sistema de abastecimiento de agua potable a través de pozos mecánicos y de bombeo que se encuentran ubicados en la cabecera municipal y algunas aldeas. El servicio de energía eléctrica cubre el área urbana y rural, en el área urbana existe alumbrado público y actualmente existe una planta distribuidora de energía ubicada en la aldea El Retozadero la cual mejoró la calidad en el servicio. El servicio de drenajes únicamente existe en la cabecera municipal, las aldeas se ven afectadas por la falta de este servicio. En cuanto a las telecomunicaciones existe telefonía fija domiciliar, teléfonos públicos y tres empresas de telefonía móvil tienen cobertura en el municipio.

Los servicios educativos en el área urbana cubren desde el nivel pre-primario hasta el nivel diversificado. Existen establecimientos públicos que cubren pre-primaria, primaria, básicos y diversificados. También existen colegios que cubren todos los niveles. En el área rural, las aldeas y caseríos cuentan con educación primaria, en algunas aldeas cuentan con servicio educación básica y en una aldea existe un establecimiento privado para educación diversificada.

En el aspecto de salud, actualmente se cuenta con un centro de salud tipo “B” en el área urbana, y existen tres puestos de salud en las aldeas de Valle Nuevo, Azulco y San Ixtán. Actualmente se encuentra pendiente el inicio de funciones del Hospital Regional “San Juan Bautista”, el cual prestará servicios de salud al municipio de Jalpatagua y municipios aledaños.

### **2.1.2 División político-administrativa**

El municipio de Jalpatagua, cuenta con una extensión territorial de 204 kilómetros cuadrados. Colinda al norte con los municipios de Quezada y San José Acatempa, al este con los municipios de Comapa, Jutiapa y con la República de El Salvador, al sur con municipios de Conguaco y Moyuta y al oeste con los municipios de Moyuta y Oratorio.

Se encuentra dividido en un pueblo, veintidós aldeas, veintinueve caseríos, dieciséis fincas y tres haciendas.

La administración del municipio está a cargo de la municipalidad, la cual está integrada por el Alcalde Municipal, concejales y síndicos. Además se cuenta con Alcaldes Auxiliares en las aldeas.

### **2.1.3 Población**

Según el Censo de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 2002, el municipio de Jalpatagua, cuenta con una población de 22,776 habitantes, de los cuales 11,367 son hombres y 11,409 son mujeres.

De los 22,776 habitantes, 7,675 viven en el área urbana y 15,101 en el área rural.

La población predominante es la no indígena, la cual representa el 98.94%. En el municipio habitan 242 indígenas y 22,534 no indígenas.

De acuerdo al censo de población, existe un índice de alfabetismo del 59.83%. La población alfabetizada es de 13,623 habitantes, de los cuales 7,040 son hombres y 6,583 son mujeres.

### **2.1.4 Principales actividades**

Entre las principales actividades productivas que se realizan en el municipio de Jalpatagua, se encuentran las agrícolas, pecuarias y comercial.

Las actividades agrícolas están orientadas a la producción de maíz, frijol, maicillo y arroz. Estos productos se utilizan para el consumo local y también representan uno de los principales rubros de exportación a otros municipios.

La producción pecuaria más importante es la crianza de ganado bovino, la cual representa uno de los mayores ingresos al municipio. También existe producción porcina en mayor escala.

Entre las actividades comerciales más importantes se pueden mencionar las abarroterías, carnicerías, farmacias, restaurantes, venta de ropa y calzado.

En el municipio no se desarrollan actividades industriales. La falta de este tipo de actividades productivas contribuye a que mucha parte de la población emigre a la Ciudad Capital, al no existir fuentes de empleo en el municipio.

## **2.2 Municipalidad de Jalpatagua**

La municipalidad de Jalpatagua, tiene a su cargo la administración del municipio. Su sede se encuentra frente al parque municipal. El edificio que alberga las dependencias municipales fue inaugurado en el mes de mayo del año 2006. El edificio es de primera categoría, de dos niveles, cuenta con adecuada iluminación, poca ventilación y equipo de protección contra incendios. Los ambientes para cada área de trabajo son amplios y cómodos pero no fueron distribuidos de la mejor manera, debe de realizarse una redistribución de los ambientes para agilizar los servicios que se prestan.

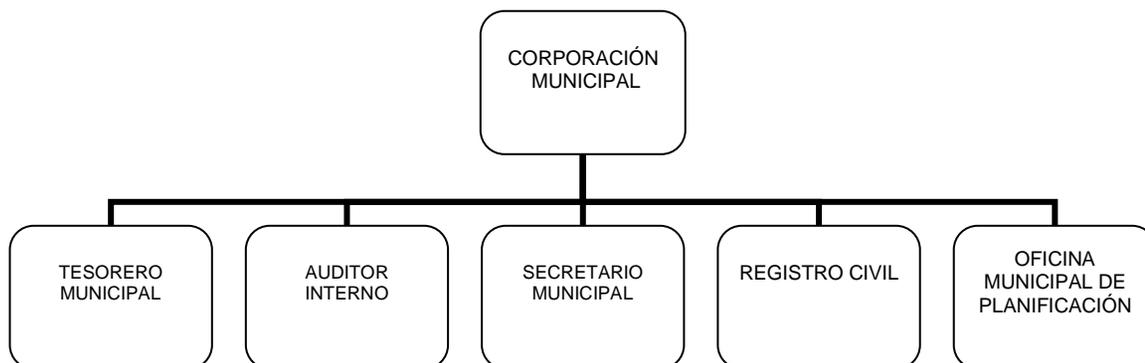
### **2.2.1. Concejo Municipal**

El Concejo Municipal se encuentra integrado por el alcalde municipal, dos síndicos y cinco concejales, los cuales fueron electos popularmente en las elecciones generales del año 2003.

### **2.2.2 Organización**

La Municipalidad de Jalpatagua, se encuentra organizada de la siguiente manera:

**Figura 1. Organigrama actual de la Municipalidad de Jalpatagua**



FUENTE: MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA.

### **2.2.3 Dependencias Municipales**

En la municipalidad de Jalpatagua existen las siguientes dependencias:

- a) **Alcaldía Municipal:** El alcalde representa a la municipalidad y al municipio; es el personero legal de la misma, sin perjuicio de la representación judicial que se le atribuye al síndico; es el jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del Concejo Departamental de Desarrollo respectivo y presidente del Concejo Municipal de Desarrollo.

Es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal, dicta las medidas de política y buen gobierno y ejerce la potestad de acción directa y, en general, resuelve los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

- b) Secretaría Municipal: El Concejo Municipal cuenta con un secretario, quien, a la vez, lo es del alcalde. Para ser nombrado secretario se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y tener aptitud para optar al cargo, de conformidad con el reglamento municipal respectivo.
  
- c) Tesorería Municipal: A cargo de esta dependencia está la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley, proceda hacer. Para ser nombrado tesorero se requiere ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, perito contador o contador público y auditor, o tener certificado de aptitud, de conformidad con el reglamento de la materia.
  
- d) Auditoría Interna: Dependencia que tiene a su cargo velar por la correcta ejecución presupuestaria, implantación de un sistema eficiente y ágil de seguimiento y ejecución presupuestaria y es responsable de sus actuaciones ante el Concejo Municipal. Está a cargo del auditor interno, quien deberá ser guatemalteco de origen, ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, contador público y auditor colegiado activo.
  
- e) Registro Civil: Tiene a su cargo hacer constar todos los actos concernientes al estado civil de las personas, entre sus principales actividades se encuentran efectuar inscripciones de nacimientos, adopciones, reconocimientos de hijos, matrimonios, uniones de hecho, capitulaciones matrimoniales, insubsistencia y nulidad del matrimonio,

divorcio, separación y reconciliación posterior, tutelas, pro tutelas y guardas, defunciones e inscripción de extranjeros y de guatemaltecos naturalizados y de personas jurídicas.

- f) Oficina Municipal de Planificación: Coordina y consolida los diagnósticos, planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio. Es responsable de producir la información precisa y de calidad requerida para la formulación y gestión de las políticas públicas municipales.

### **2.3 Recurso Humano de la Municipalidad**

El Artículo nueve de la Ley de Servicio Municipal establece que dicha oficina debe estar integrada por un Director quien tendrá la representación legal de la oficina, un Subdirector y el demás personal indispensable para su funcionamiento en toda la república. Podrán crearse las oficinas regionales que sean necesarias.

La municipalidad de Jalpatagua no cuenta con oficina de recurso humano. Las decisiones relacionadas con aspectos de recurso humano, son tomadas en las reuniones del consejo municipal. Esto trae muchas consecuencias, ya que por tener el Consejo Municipal muchas otras actividades, no tiene el tiempo suficiente para poder realizar este trabajo de una manera eficiente.

#### **2.3.1 Empleados municipales**

Se considera empleado municipal a la persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra formalmente a cambio

de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de la municipalidad o sus dependencias.

### **2.3.2 Jornada y horario de trabajo**

La Ley de Servicio Municipal, en su Artículo 48, establece que la jornada ordinaria de trabajo no puede exceder de ocho horas diarias, ni de cuarenta horas a la semana. Las municipalidades deberán fijar lo relativo a la jornada diurna, nocturna, mixta y los sistemas de distribución del tiempo de trabajo que las circunstancias ameriten. El Artículo 49 establece que todo trabajador tiene derecho como mínimo a dos días de descanso remunerado después de una jornada semanal ordinaria de trabajo. El pago del salario por quincena o por mes incluye el pago de los días de descanso semanal y los días de asueto.

Los empleados de la municipalidad de Jalpatagua, laboran en jornada ordinaria, de lunes a viernes, con un horario de trabajo que inicia a las ocho de la mañana y termina a las cuatro de la tarde, utilizan una hora para el almuerzo, para lo cual se programan dos grupos, uno de doce a trece horas y otro de trece a catorce horas.

### **2.3.3 Reclutamiento y selección de personal**

Por no contar con oficina de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal es realizado por el consejo municipal. Cuando existe un puesto vacante, la persona propuesta para ocupar dicho puesto, es nombrada por el consejo, sin llevar a cabo los pasos necesarios para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Tampoco se cuenta con descripción y análisis de puestos, por lo que sólo se toman en cuenta los requisitos generales que establece la ley de servicio municipal.

El Artículo 26 de la Ley de Servicio Municipal, establece los requisitos que deben llenar las personas que desean ingresar al servicio de la carrera municipal, siendo estos:

- a) Ser ciudadano guatemalteco y encontrarse en el libre ejercicio de sus derechos civiles.
- b) Poseer las aptitudes morales, físicas e intelectuales que exige el desempeño del puesto.
- c) Satisfacer los requisitos mínimos especiales que establezca el reglamento de personal de la municipalidad respectiva.
- d) Someterse a las pruebas, exámenes o concursos que establezca la Ley de Servicio Municipal y sus reglamentos.
- e) Ser seleccionado y nombrado por la autoridad nominadora de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley de Servicio Municipal y sus reglamentos.
- f) No haber sido condenado en sentencia firme, por delitos que impliquen falta de probidad como hurto, robo, estafa, cohecho, prevaricato, falsedad, malversación de caudales públicos o exacciones ilegales y, en general, todos aquellos delitos contra el patrimonio del estado.
- g) No encontrarse inhabilitado de conformidad con la ley.

- h) Llenar los demás requisitos que establezcan los reglamentos de la Ley de Servicio Municipal.

#### **2.3.4 Descripción y análisis de puestos**

El Artículo veintiuno de la Ley de Servicio Municipal, establece que la Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades, debe crear un sistema de clasificación de puestos comprendidos en el servicio municipal, agrupándolos en clases, y mantendrá al día, un manual de especificaciones de clases y puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencias, así como un reglamento que fije normas para la administración del sistema de clasificación de puestos a efecto de que las municipalidades puedan tomarla en cuenta para la contratación de su personal. El manual de especificaciones de clases de puestos, es un documento de carácter eminentemente técnico y complementario a la Ley de Servicio Municipal.

La municipalidad de Jalpatagua, no cuenta con un manual de descripción y análisis de puestos, lo cual justifica la realización del presente trabajo de graduación.

#### **2.3.5 Capacitación**

En el Artículo cincuenta y seis de la Ley de Servicio Municipal, se establecen los objetivos de la Evaluación del desempeño, entre los cuales se puede mencionar la formación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme a las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.

En la municipalidad de Jalpatagua, no se realizan programas de adiestramiento y capacitación al personal. El personal aprende su trabajo empíricamente y únicamente va adquiriendo experiencia con el transcurso del

tiempo. Deben implementarse programas de capacitación al personal para reforzar los conocimientos que el personal ha adquirido en el desempeño de sus labores. Actualmente se cuenta con equipo de computación, el cual no es utilizado por todos los empleados, ya que no tienen conocimientos para el uso de dicho equipo, por lo que deben implementarse programas de capacitación para uso de equipo de computo y manejo de programas.

### **2.3.6 Evaluación del desempeño**

La Ley de Servicio Municipal en su Artículo cincuenta y cinco establece que las autoridades nominadoras, están obligadas a evaluar el desempeño de los trabajadores municipales que dependan de ellos. Deberán velar porque dicha evaluación se realice en forma justa y objetiva, de conformidad con el sistema de evaluación del desempeño que establezca la corporación municipal con la asesoría de la oficina asesora de recursos humanos de las municipalidades. El Artículo cincuenta y seis indica que los resultados de la evaluación del desempeño servirán de base para promociones, ascensos, traslados y demás acciones de personal, así como el fortalecimiento de la carrera municipal y formación de programas de adiestramiento y capacitación, conforme las posibilidades financieras de las respectivas municipalidades.

En la municipalidad de Jalpatagua, no se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores municipales. Esto implica que las promociones, ascensos traslados y demás acciones de personal, no sean justas y que el personal que merezca una de estas acciones no sea el seleccionado.

### **2.3.7 Reglamento interno de trabajo**

El Código Municipal en su Artículo treinta y cuatro establece que el Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y

funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

La municipalidad de Jalpatagua, no cuenta con un reglamento interno de trabajo. De manera general se aplican los artículos de la Ley de Servicio Municipal que se relacionan, como derechos de los trabajadores municipales, obligaciones de los trabajadores municipales, prohibiciones generales, jornadas y descansos, medidas disciplinarias, entre otros.

## **3. PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **3.1 Descripción de puestos**

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa. Consiste en una enumeración detallada de las atribuciones o tareas (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los puestos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos.

#### **3.1.1 Modelo de descripción de puestos**

La descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un puesto desempeña.

**Figura 2. Modelo de descripción de puestos**

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>		<b>FECHA:</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>		

### **3.2 Análisis de puestos**

Después de la descripción, continua el análisis. Al identificarse el contenido de los puestos (aspectos intrínsecos), se procede a analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante.

La descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es

la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

### **3.2.1 Estructura del análisis de puestos**

El análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

Por lo general, existen cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

#### **3.2.1.1 Requisitos intelectuales**

Tienen que ver con las exigencias del puesto, requisitos que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada.

Comprende cinco factores de especificaciones:

- a) Instrucción básica,
- b) Experiencia básica anterior,
- c) Adaptabilidad al cargo,
- d) Iniciativa necesaria,
- e) Aptitudes necesarias.

#### **3.2.1.2 Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, la fatiga provocada y la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el puesto adecuadamente. Entre los factores que se deben analizar, se pueden mencionar:

- a) Esfuerzo físico necesario,

- b) Capacidad visual.
- c) Destreza o habilidad,
- d) Complexión física necesaria.

### **3.2.1.3 Responsabilidades implícitas**

Se refieren a la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo que utiliza; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial. Entre los factores que se analizan, se pueden mencionar:

- a) Supervisión de personal,
- b) Material, herramientas o equipo,
- c) Dinero, títulos o documentos,
- d) Contactos internos o externos,
- e) Información confidencial.

### **3.2.1.4 Condiciones de trabajo**

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Se puede mencionar:

- a) Ambiente de trabajo,
- b) Riesgos.

**Figura 3. Modelo de descripción y análisis de puestos**

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b>		<b>CÓDIGO:</b>
<b>DEPENDENCIA:</b>		<b>FECHA:</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>		
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>		
<b>Requisitos intelectuales:</b>		
<b>Requisitos físicos:</b>		
<b>Responsabilidades:</b>		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		

### **3.3 Métodos de descripción y análisis de puestos**

La descripción y análisis de puestos son responsabilidad de línea y función de *staff*, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad de *staff*, representado en primera instancia por el analista de puestos. El analista de cargos puestos puede ser un funcionario especializado del *staff*, como el jefe del departamento en que está localizado el puesto que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del puesto.

Los métodos que más se utilizan son:

- a) Observación directa,
- b) Cuestionario,
- c) Entrevista directa,
- d) Métodos mixtos.

#### **3.3.1 Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del puesto, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista anota los puntos clave de su observación en la hoja de análisis. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo. Algunos puestos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Como no siempre responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y fiel.

#### **3.3.1.1 Características**

- a) El analista recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b) La participación del analista en la recolección de la información es activa, la del ocupante es pasiva.

#### **3.3.1.2 Ventajas**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

#### **3.3.1.3 Desventajas**

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista requiere invertir bastante tiempo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.

- c) No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.

### **3.3.2 Método de cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal que llene un cuestionario de análisis de puestos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.

Cuando se trate de una gran cantidad de puestos similares y de naturaleza rutinaria y administrativa, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, los saltos o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### **3.3.2.1 Características**

- a) La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis de puestos que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista en la recolección de datos es pasiva y la del ocupante es activa.

#### **3.3.2.2 Ventajas**

- a) Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.

- b) Este método es el más económico.
- c) Es el método que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con otros métodos.
- d) Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### **3.3.2.3 Desventajas**

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel en que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

### **3.3.3 Método de entrevista**

El enfoque más flexible en el análisis de puestos es probablemente la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el puesto, y permite comparar la información obtenida por medio de los ocupantes de otros puestos similares, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, puede consultarse al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas,

principalmente frente a empleados obstructivos y recalcitrantes. Los responsables de los planes de análisis de puestos últimamente han dado preferencias a este método. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en recoger los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno o con ambos, juntos o separados.

#### **3.3.3.1 Características**

- a) La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del ocupante es activa.

#### **3.3.3.2 Ventajas**

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se reúnen los datos.
- d) No tiene contradicciones. Puede aplicarse a cualquier tipo de puesto.

### **3.3.3.3 Desventajas**

- a) Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

### **3.3.4 Métodos mixtos**

Después de examinar cada uno de los métodos de análisis, es evidente que cada uno de ellos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Estos son combinaciones de dos o más métodos de análisis.

Los más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. En principio, el ocupante llena el cuestionario y después se le hace una entrevista rápida en la que el cuestionario se tendrá como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.

- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

La elección de estas combinaciones se hará según las particularidades de cada empresa, como tiempo, objetivos de la descripción y análisis, personal disponible para estas tareas, etc.

### **3.4 Etapas en el análisis de puestos**

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las etapas de planeación, preparación y ejecución.

#### **3.4.1 Etapa de planeación**

Es la fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. Requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de puestos en la empresa. Los pasos de la planeación son:

- a) Determinación de los puestos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
- b) Elaboración del organigrama y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama. Al colocarse un puesto en el organigrama de trabajo, se obtienen los aspectos que siguen.

- c) Elaboración del cronograma de trabajo, especificando por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa; o empezar en las intermedias. En vez de esa secuencia horizontal, podrá comenzar por un área de la empresa y pasar posteriormente a otra, y así sucesivamente en una secuencia vertical.
- d) Elección del método: Los métodos de análisis que van a aplicarse. Se escogen según la naturaleza y las características de los puestos que van a analizarse. Por lo general, se eligen varios métodos, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los puestos que van a analizarse.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, sobre la base de dos criterios.
- Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera, presentes en la totalidad de los puestos que se analizarán o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
  - Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica por ejemplo, responde al criterio de generalidad, pues todos los cargos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, y también responde al criterio de diversidad, ya que todos los cargos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

- f) Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar su puesto o límite de variación dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y el límite superior que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona sólo para adaptar el instrumento de medida que él realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de puestos.
  
- g) Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua (que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (que pueden asignársele sólo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

### **3.4.2. Etapa de preparación**

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo. Comprende:

- a) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
  
- b) Preparación del material de trabajo.

- c) Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis).
- d) Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los puestos, elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes).

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

### **3.4.3 Etapa de ejecución**

En esta fase recolectan los datos relativos a los cargos que se van a analizarse y se redacta el análisis. Comprende:

- a) Recolección de los datos sobre los puestos,
- b) Selección de los datos obtenidos,
- c) Redacción provisional del análisis,
- d) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique,
- e) Presentación de la redacción definitiva, para la aprobación por quien corresponda.



## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1 Manual de Funciones**

El manual de funciones contiene la descripción y análisis de cada uno de los puestos de trabajo de las diversas dependencias municipales existentes en la municipalidad de Jalpatagua. Es una herramienta que puede ser utilizada por el personal de nuevo ingreso, para conocer las actividades que debe realizar en el desempeño de sus labores. También puede ser utilizado como base por otras municipalidades que tengan una estructura similar a la de Jalpatagua.

#### **4.1.1 Introducción**

El presente manual, se pone a disposición de la Corporación Municipal y empleados de la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa, con el objeto de que conozcan en forma clara y sencilla todo lo relativo a cada uno de los diferentes puestos existentes y propuestos.

A través de una adecuada asignación de actividades, se puede mejorar el desempeño de los empleados de cada una de las áreas de la municipalidad, fortaleciendo los servicios municipales y satisfaciendo las necesidades de los vecinos del municipio.

Se espera que el manual contribuya al desarrollo de las actividades municipales y sea de utilidad a quienes tienen la responsabilidad de la administración municipal, y a quienes ocupan un puesto en cualquiera de las áreas de la municipalidad.

#### **4.1.2 Fundamento Legal**

Código Municipal. Artículo 80: “Relaciones Laborales. Las relaciones laborales entre la municipalidad y sus funcionarios y empleados se rigen por la Ley de Servicio Municipal, los reglamentos que sobre la materia emita el Concejo Municipal, y los pactos y convenios colectivos que suscriban de conformidad con la ley.”

Ley de Servicio Municipal. Artículo 21: “Sistema de Clasificación. La Oficina Asesora de Recursos Humanos de las Municipalidades debe crear un sistema de clasificación de puestos comprendidos en el servicio municipal, agrupándolos en clases, y mantendrá al día un manual de especificaciones de clases y puestos que defina la naturaleza de las funciones, atribuciones, requisitos mínimos de preparación y experiencia, así como un reglamento que fije normas para la administración del sistema de clasificación de puestos a efecto de que las municipalidades puedan tomarla en cuenta para la contratación de su personal.”

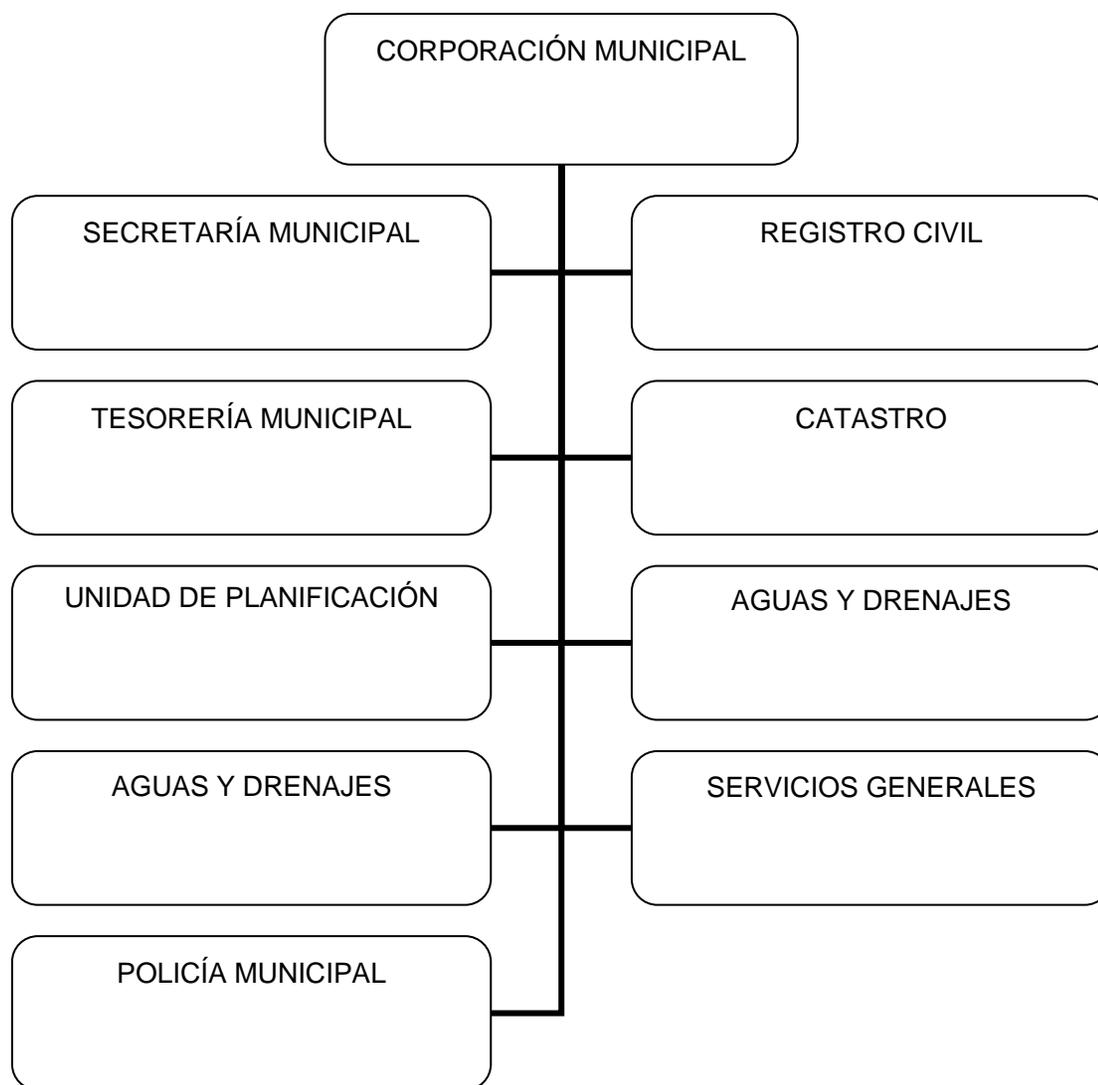
#### **4.1.3 Objetivos**

- Servir de base para un adecuado reclutamiento y selección de personal, ubicando a todo empleado municipal en un puesto acorde a los requerimientos.
- Establecer funciones exclusivas de cada puesto de trabajo, para evitar la duplicidad o falta de ejecución.
- Que exista un documento en el que se puedan consultar las funciones, atribuciones y responsabilidades que involucra cada puesto de trabajo.
- Mejorar las labores administrativas de la municipalidad.
- Servir de guía para los empleados de nuevo ingreso.

#### 4.1.4 Descripción y análisis de puestos por departamento

Se propone una nueva estructura de las dependencias municipales, en la cual se crean nuevas dependencias para realizar de una mejor manera las actividades.

**Figura 4. Organigrama propuesto de la Municipalidad de Jalpatagua**



Los distintos puestos de trabajo serán clasificados por un código alfanumérico, el cual contiene dos letras que identifican a la dependencia municipal y dos números que identifican al puesto de trabajo dentro de la dependencia. Esta clasificación permite ingresar nuevas dependencias municipales y en cada dependencia ingresar nuevos puestos de trabajo.

**Tabla I. Codificación de puestos de trabajo**

<b>CÓDIGO</b>	<b>DEPENDENCIA</b>		
<b>AM</b>	Alcaldía Municipal	<b>01</b>	Alcalde Municipal
		<b>02</b>	Secretaria Recepcionista
<b>SM</b>	Secretaría Municipal	<b>01</b>	Secretario Municipal
		<b>02</b>	Oficial de Secretaría I
		<b>03</b>	Oficial de Secretaría II
		<b>04</b>	Oficial de Secretaría III
<b>RC</b>	Registro Civil	<b>01</b>	Registrador Civil
		<b>02</b>	Oficial de Registro Civil I
<b>TM</b>	Tesorería Municipal	<b>01</b>	Tesorero Municipal
		<b>02</b>	Auxiliar de Contabilidad
		<b>03</b>	Receptor de Fondos I
		<b>04</b>	Receptor de Fondos II
		<b>05</b>	Receptor de Fondos Ambulante
<b>CA</b>	Catastro	<b>01</b>	Jefe del Departamento
		<b>02</b>	Oficial de Catastro
<b>UP</b>	Unidad de Planificación	<b>01</b>	Coordinador
		<b>02</b>	Técnico
		<b>03</b>	Coordinador de COCODES

Continúa

<b>AD</b>	Aguas y Drenajes	<b>01</b>	Jefe del Departamento
		<b>02</b>	Fontanero
		<b>03</b>	Ayudante de Fontanero
<b>SG</b>	Servicios Generales	<b>01</b>	Jefe del Departamento
		<b>02</b>	Conductor de Vehículos
		<b>03</b>	Conserje
		<b>04</b>	Jardinero
		<b>05</b>	Guardián
<b>PM</b>	Policía Municipal	<b>01</b>	Jefe del Departamento
		<b>02</b>	Agente

#### 4.1.4.1 Alcaldía Municipal

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Alcalde Municipal	<b>CÓDIGO:</b> AM-01
<b>DEPENDENCIA:</b> Alcaldía Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Las atribuciones y obligaciones del Alcalde Municipal, se encuentran establecidas en el Artículo 53 del Código Municipal.</p> <p>Dirigir la administración municipal.</p> <p>Representar a la municipalidad y al municipio.</p> <p>Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.</p> <p>Velar por el estricto cumplimiento de las políticas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.</p> <p>Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.</p> <p>Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.</p> <p>Desempeñar a jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.</p> <p>Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.</p> <p>Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.</p> <p>Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastre o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.</p>	

Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.

Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.

Promover y apoyar, conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.

Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal, y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.

Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.

Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifique, pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.

Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.

Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año.

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

Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para

su conocimiento y aprobación.

Remitir dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe de los avencindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos en el mismo período.

Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan las leyes y aquellas que la legislación del Estado asigne al municipio y no atribuya a otros órganos municipales.

### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Ciudadano guatemalteco.

Es recomendable que posea título universitario en Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas o Ingeniería.

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal, emitiendo las órdenes e instrucciones necesarias, dictando las medidas de política y buen gobierno y ejerciendo potestad de acción directa.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Secretaria Recepcionista	<b>CÓDIGO:</b> AM – 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Alcaldía Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b>	
<p>Toma de dictados para redacción de documentos.</p> <p>Recibir, clasificar y archivar correspondencia.</p> <p>Organizar y mantener el archivo de documentos.</p> <p>Administrar los suministros de oficina.</p> <p>Recibir llamadas telefónicas que ingresan y trasladarlas a quien corresponda.</p> <p>Realizar llamadas telefónicas de uso oficial solicitadas por otros empleados.</p> <p>Realizar reporte de las llamadas telefónicas recibidas y realizadas.</p>	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>	
<p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de Secretaria y Oficinista o Secretaria Bilingüe. Conocimiento de mecanografía. Manejo de programas de computación (Windows y Office). Dos años de experiencia.</p> <p><b>Requisitos físicos:</b> Ninguno.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Cuidado del equipo a su cargo. Resguardo de documentos.</p> <p><b>Condiciones de trabajo:</b> Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la jornada completa de trabajo.</p>	

#### 4.1.4.2 Secretaría Municipal

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b> <b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Secretario Municipal	<b>CÓDIGO:</b> SM – 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Secretaría Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Según el Artículo 84 del Código Municipal:</p> <p>Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con el Código Municipal.</p> <p>Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal.</p> <p>Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.</p> <p>Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.</p> <p>Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad.</p> <p>Sustituir al Registrador Civil en su ausencia.</p> <p>Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el alcalde.</p>	

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos y tener aptitud para poder optar al cargo.

Es recomendable que posea título universitario en Ciencias Jurídicas y Sociales o Ciencias Económicas.

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Manejo de información confidencial.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo, requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Oficial de Secretaría I		<b>CÓDIGO:</b> SM - 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Secretaría Municipal		<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Elaboración de documentos relacionados con las actividades de la Secretaría Municipal. Realizar trámites municipales para extender reposición de cédulas de vecindad. Elaborar y actualizar índice de libros de cédulas.		

Mantenimiento y custodia de libros de cédulas.

Elaboración de actas de matrimonio.

Elaboración de matrículas de fierro.

Elaboración de cartas de compra/venta de ganado.

Elaboración de guías de conducción de ganado.

Elaboración de actas de supervivencia solicitada por pensionados de diversas instituciones.

Elaborar estadística solicitada por el Instituto Nacional de Estadística.

Sustituir al Oficial I en su ausencia.

#### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de nivel medio de Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito en Administración Pública, Perito en Administración de Empresas o Perito Contador. Conocimiento de mecanografía. Manejo de programas de computación (Windows y Office).

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Mantenimiento y custodia del libro de cédulas.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Oficial de Secretaría II	<b>CÓDIGO:</b> SM – 03
<b>DEPENDENCIA:</b> Secretaría Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Elaboración de documentos relacionados con las actividades de la Secretaría Municipal.</p> <p>Realizar trámites municipales para extender reposición de cédula de vecindad.</p> <p>Mantenimiento y custodia de libros de cédulas</p> <p>Elaboración de actas de matrimonio.</p> <p>Elaboración de matrículas de fierro.</p> <p>Elaboración de cartas de compra/venta de ganado.</p> <p>Elaboración de guías de conducción de ganado.</p> <p>Elaboración de actas de supervivencia solicitada por pensionados de diversas instituciones.</p> <p>Sustituir al Oficial I en su ausencia.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de nivel medio de Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito en Administración Pública, Perito en Administración de Empresas o Perito Contador. Conocimiento de mecanografía. Manejo de programas de computación (Windows y Office).</p> <p><b>Requisitos físicos:</b> Mantenimiento y custodia del libro de cédulas.</p>	

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Cuidado en el manejo de libros de cédulas.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Oficial de Secretaría III	<b>CÓDIGO:</b> SM - 04
<b>DEPENDENCIA:</b> Secretaría Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Elaboración de documentos relacionados con las actividades de la Secretaría Municipal. Extender reposición de cédulas de vecindad. Elaboración de negativas de cédula. Elaboración de constancias de soltería. Elaboración certificaciones de literales. Sustituir al Oficial II en su ausencia.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> Título de nivel medio de Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito en Administración Pública, Perito en Administración de Empresas o Perito Contador. Conocimiento de mecanografía. Manejo de programas de computación (Windows y Office).	

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Mantenimiento y custodia del libro de cédulas.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

#### 4.1.4.3 Registro Civil

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Registrador Civil	<b>CÓDIGO:</b> RC - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Registro Civil	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Revisar y firmar certificaciones de: Nacimiento, defunción, matrimonio, unión de hecho, divorcios y juntas escolares. Recibir y transcribir matrimonios, divorcios, reconocimiento de hijos, identificación de personas y rectificaciones. Reportar fallecidos al registro de ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral. Elaborar estadísticas de nacimientos, defunciones, matrimonios, uniones de hecho, divorcios, y juntas escolares. Sustituir al Secretario Municipal en su ausencia.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> De acuerdo al Artículo 89 del Código Municipal, para el nombramiento del cargo, es necesario ser guatemalteco de origen y	

ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.

Es recomendable que posea título universitario de Abogado y Notario.

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Manejo de información confidencial. Mantenimiento y custodia de los libros a su cargo.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Oficial I Registro Civil		<b>CÓDIGO:</b> RC - 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Registro Civil		<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Realizar las actividades de inscripción de nacimientos, defunciones, matrimonios, uniones de hechos y divorcios. Extender (copiar y confrontar) certificaciones de nacimiento, defunción, matrimonio, uniones de hecho, divorcios y juntas escolares. Razonar libros de matrimonios, divorcios, reconocimiento de hijos e identificación de personas. Ayudar al Registrador Civil a elaborar estadísticas. Ayudar al Registrador Civil a realizar reporte de fallecidos al registro de ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral.		

Extender orden para pago de certificaciones en la tesorería.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de nivel medio de Secretaria y Oficinista, Secretaria Bilingüe, Perito en Administración Pública, Perito en Administración de Empresas o Perito Contador. Conocimiento de mecanografía. Manejo de programas de computación (Windows y Office).

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Manejo de información confidencial. Mantenimiento y custodia de los libros a su cargo.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

**4.1.4.4 Tesorería Municipal**

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Tesorero Municipal		<b>CÓDIGO:</b> TM - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Tesorería Municipal		<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> De acuerdo al Artículo 87 del Código Municipal, son atribuciones del tesorero:		

Operar las cuentas de los libros autorizados para el efecto.

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.

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 le eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.

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 las que hubiere incurrido.

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.

Hacer cortes de caja, examen de libros y registros, así como del inventario general de bienes de la municipalidad, al tomar posesión de su cargo y al entregarlo.

Remitir a la Contraloría General de Cuentas, certificación del acta levantada al documentar el corte de caja y arqueo de valores de la Tesorería, a más tardar tres (3) días después de efectuadas esas operaciones.

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.

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.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** De acuerdo al Artículo 86 del Código Municipal, para el nombramiento del cargo, es necesario ser guatemalteco de origen y ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos, Perito Contador o Contador Público y Auditor, o tener certificado de aptitud.

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Manejo de información confidencial. Recaudación, manejo y custodia de los fondos municipales.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Auxiliar de Contabilidad		<b>CÓDIGO:</b> TM - 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Tesorería Municipal		<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Encargado del SIAFITO-MUNI. Mantener actualizados los libros contables autorizados. Operar los ingresos y egresos municipales. Elaboración y pago de planillas salariales.		

Llevar control de los formularios utilizados para recaudación municipal.  
 Mantener actualizados los inventarios municipales.  
 Desarrollar cualquier otra actividad solicitada por el tesorero.  
 Suplir al tesorero en su ausencia.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de Perito Contador. De preferencia ser estudiante universitario de Contaduría Pública y Auditoría. Manejo de programas de computación (Windows y Office).

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Receptor de Fondos I	<b>CÓDIGO:</b> TM – 03
<b>DEPENDENCIA:</b> Tesorería Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Atender a los usuarios que asisten para efectuar pagos diversos. Efectuar cobros por arbitrios y tasas municipales.	

Efectuar cobros por concesión de agua potable.  
Efectuar cobros por emisión de título de agua potable.  
Efectuar cobros por servicio de agua potable.  
Efectuar cobros por servicio de tren de aseo.  
Efectuar cobros del impuesto único sobre inmuebles.  
Realizar actividades contables para actualización de kardex y libros autorizados para el control de ingresos.  
Mantener actualizados los registros de usuarios del servicio de agua potable.  
Mantener actualizados los registros de usuarios del servicio de tren de aseo.  
Mantener actualizados los controles del impuesto único sobre inmuebles.  
Apoyar al Receptor de Fondos II cuando sea necesario.  
Desempeñar cualquier otra función asignada por el tesorero.

#### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de Perito Contador. De preferencia ser estudiante universitario de Contaduría Pública y Auditoría. Manejo de programas de computación (Windows y Office).

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Manejo y custodia de efectivo. Cuidado del equipo asignado.

**Condiciones de trabajo:** Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Receptor de Fondos II	<b>CÓDIGO:</b> TM – 04
<b>DEPENDENCIA:</b> Tesorería Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Atender a los usuarios que asisten para efectuar pagos diversos.</p> <p>Venta de carné para cédula de vecindad.</p> <p>Venta de formularios para certificaciones de nacimiento.</p> <p>Venta de formularios para certificaciones de defunción.</p> <p>Venta de formularios para certificaciones de matrimonio.</p> <p>Venta de formularios para certificaciones de literal de cédulas de vecindad.</p> <p>Mantener actualizados los controles de los formularios para certificaciones de nacimiento, defunción, matrimonio y literales de cédulas de vecindad.</p> <p>Archivar las órdenes de compra de carné de cédula y formularios emitidos por el registro civil y de vecindad.</p> <p>Realizar actividades contables para actualización de kardex y libros autorizados para el control de ingresos.</p> <p>Apoyar al Receptor de Fondos I, cuando sea necesario.</p> <p>Desempeñar cualquier otra función asignada por el tesorero.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de Perito Contador. De preferencia ser estudiante universitario de Contaduría Pública y Auditoría. Manejo de programas de computación (Windows y Office).</p>	

<p><b>Requisitos físicos:</b> Ninguno.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Manejo y custodia de efectivo. Cuidado del equipo asignado.</p> <p><b>Condiciones de trabajo:</b> Ambiente de trabajo cómodo. Requiere permanecer sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.</p>
--

<p><b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b>  <b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b>PUESTO:</b> Receptor de Fondos Ambulante</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> TM – 05</p>
<p><b>DEPENDENCIA:</b> Tesorería Municipal</p>	<p><b>FECHA:</b> Junio 2006.</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Manejo adecuado y custodia de los talonarios para el cobro de piso de plaza.</p> <p>Realizar el cobro de piso de plaza a los comerciantes ambulantes que se ubican en la plaza.</p> <p>Presentar al encargado los talonarios utilizados y efectivo recaudado para realizar el arqueo.</p> <p>Reportar al tesorero todas las anomalías que perjudiquen la labor del cobro de piso de plaza.</p> <p>Realizar actividades que mejoren los ingresos por piso de plaza.</p> <p>Desempeñar cualquier otra función asignada por su superior.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de Perito Contador.</p>	

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada para realizar trabajo de campo.

**Responsabilidades:** Manejo y custodia de efectivo. Cuidado del equipo asignado.

**Condiciones de trabajo:** Requiere caminar distancias largas y exposición continua a condiciones climáticas fuertes de sol y lluvia.

#### 4.1.4.5 Catastro

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Jefe del Departamento	<b>CÓDIGO:</b> CA - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Catastro	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Implementar o actualizar el catastro municipal. Dirigir, coordinar, ordenar y supervisar todas aquellas actividades desarrolladas por los empleados bajo su responsabilidad. Definir, apoyar, revisar y valorar el sistema de control e impuestos sobre inmuebles del municipio. Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos en relación a los bienes inmuebles del municipio. Elaborar proyectos para mejorar la recaudación municipal por concepto de impuesto único sobre inmuebles. Estar atento a los cambios que sufra la ley del impuesto único sobre inmuebles.	

<p>Supervisar que se encuentre actualizado el archivo y libros del departamento. Realizar cualquier otra función relacionada con el catastro que le sea asignada por el alcalde municipal.</p>
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título universitario de Ingeniero Civil. Conocimiento de programas de computación (Windows, Office y programas de Dibujo).</p> <p><b>Requisitos físicos:</b> Se requiere condición física adecuada para trabajo de campo.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado</p> <p><b>Condiciones de trabajo:</b> Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.</p>

<p><b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b> <b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<p><b>PUESTO:</b> Oficial de Catastro.</p>	<p><b>CÓDIGO:</b> CA - 02</p>
<p><b>DEPENDENCIA:</b> Catastro</p>	<p><b>FECHA:</b> Junio 2006.</p>

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Realizar trabajo de campo para mantener actualizado el registro de catastro municipal.

Realizar estudios para la incorporación de nuevos usuarios al registro municipal.

Realizar expedientes de catastro para que sean estudiados y aprobados juntamente con el Jefe del Departamento.

Realizar cálculos del impuesto único sobre inmuebles solicitado por los usuarios y emitir el formulario respectivo para que puedan realizar el pago correspondiente en la tesorería municipal.

Prestar el apoyo administrativo necesario, para el cumplimiento de las labores encomendadas por el jefe del departamento.

Realizar cualquier actividad relacionada con catastro, solicitada por el Jefe del Departamento.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de nivel medio. Estudiante universitario de Ingeniería Civil. Conocimiento de programas de computación (Windows, Office y programas para Dibujo). Licencia para conducir vehículo y motocicleta.

**Requisitos físicos:** Se requiere condición física adecuada para trabajo de campo.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Realizar cálculos para el pago de impuesto único sobre inmuebles.

**Condiciones de trabajo:** Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede

ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

#### 4.1.4.6 Unidad de Planificación (Oficina Municipal de Planificación)

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Coordinador	<b>CÓDIGO:</b> UP - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Oficina Municipal de Planificación	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> De acuerdo al Artículo 96 del Código Municipal, son atribuciones del coordinador:</p> <p>Cumplir y ejecutar las decisiones del Concejo Municipal en lo correspondiente a su responsabilidad y atribuciones específicas.</p> <p>Elaborar los perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas.</p> <p>Mantener actualizadas las estadísticas socioeconómicas del municipio, incluyendo la información geográfica de ordenamiento territorial y de recursos naturales.</p> <p>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.</p> <p>Mantener un inventario permanente de la infraestructura social y productiva con que cuenta cada centro poblado, así como la cobertura de los servicios públicos de los que gozan éstos.</p>	

Asesorar al Concejo Municipal y al alcalde en sus relaciones con las entidades de desarrollo públicas y privadas.

Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades municipales u otros interesados con base a los registros existentes.

Otras actividades relacionadas con el desempeño de su cargo y aquellas que le encomiende el Concejo Municipal o el alcalde.

Mantener actualizado el catastro municipal.

#### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Ser guatemalteco de origen, ciudadano en ejercicio de sus derechos políticos. Profesional universitario o tener experiencia calificada en la materia.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada para trabajo de campo.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Supervisión de las obras que se realicen en el municipio.

**Condiciones de trabajo:** Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Técnico	<b>CÓDIGO:</b> UP - 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Oficina Municipal de Planificación	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Elaboración de diagnósticos comunitarios.  Formulación de proyectos de desarrollo.  Gestión de proyectos de desarrollo.  Elaboración de contratos de ejecución.  Control de avances financieros de aportes FIS – Municipalidad.  Elaboración de papelería para pago a ejecutores, supervisores de ejecución, capacitadores y supervisores de capacitación.  Control de avance físico de las obras en ejecución.  Participar en la recepción de proyectos finalizados.  Decepcionar y llevar documentos a oficinas departamental y central relacionados con los proyectos.  Observar procedimientos de licitación de proyectos.  Organizar foros comunitarios para detectar problemática y priorización de proyectos.</p>	
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de nivel medio. Estudiante universitario de Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas. Manejo de programas de computación (Windows, Office y programas para dibujo). Licencia para conducir vehículo y motocicleta.</p>	

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada para trabajo de campo.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Supervisión de las obras que se realicen en el municipio.

**Condiciones de trabajo:** Se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Coordinador de COCODES	<b>CÓDIGO:</b> UP - 03
<b>DEPENDENCIA:</b> Oficina Municipal de Planificación	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Organizar y reorganizar los comités de las comunidades. Apoyar a los comités pro mejoramiento para brindarles asesoría correspondiente a las atribuciones del cargo. Inscribir a los comités en el registro municipal. Recibir y realizar conjuntamente con el tesorero el corte de caja trimestral de los comités. Extender carné al presidente y tesorero de cada comité legalmente inscrito. Extender carné a los alcaldes comunitarios de los comités. Registrar los cortes de caja trimestrales a la Contraloría General de Cuentas. Instruir a los integrantes de los comités para compra de recibos de contribuciones.	

Asistir a capacitaciones emanadas de instituciones gubernamentales y no gubernamentales cuando sea requerido.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de nivel medio. Estudiante universitario de Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial o Administración de Empresas. Manejo de programas de computación (Windows, Office y programas para dibujo).

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada para trabajo de campo.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Supervisión del adecuado funcionamiento de los comités.

**Condiciones de trabajo:** Se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

**Aguas y Drenajes**

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Jefe del Departamento		<b>CÓDIGO:</b> AD - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Aguas y Drenajes		<b>FECHA:</b> Junio 2006.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Dirigir, coordinar, ordenar y supervisar todas aquellas actividades desarrolladas por los empleados bajo su responsabilidad.

Realizar actividades para operar todos los servicios nuevos de agua y drenaje.

Realizar actividades para el mantenimiento de la red de agua y drenaje.

Atender y orientar a usuarios en relación a trámites sobre los servicios del departamento.

Extender títulos de servicio de agua potable.

Autorizar suspensión de servicios por causa justificada.

Autorizar reinicio de servicios por causa justificada.

Realizar actividades para mejorar los servicios del departamento.

Organizar y mantener el archivo del departamento.

Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el alcalde.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Título de nivel medio. Estudios universitarios de Ingeniero Civil. Conocimiento de programas de computación (Windows, Office y programas de Dibujo).

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Responsable del adecuado funcionamiento de la red de agua y drenaje.

**Condiciones de trabajo:** Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas

como sol y lluvia.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Fontanero		<b>CÓDIGO:</b> AD – 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Aguas y Drenajes		<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Instalación de nuevos servicios de agua potable. Revisión de contadores reportados en mal estado. Cambio de contadores y corrección de desperfectos en el servicio de agua potable. Revisión y corrección de fugas de agua potable reportadas. Control de los servicios de agua potable de los bienes municipales. Atención a usuarios que tengan problemas con los contadores o fugas de agua potable. Elaboración de accesorios que sean necesarios para corrección de fugas de agua potable. Suspender servicios de agua potable a solicitud del jefe del departamento. Reinstalar servicios de agua potable a solicitud del jefe del departamento Realizar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.		

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Estudios completos de nivel básico. Experiencia comprobada de dos años en trabajos de fontanería.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Responsable de corregir fugas de agua potable.

**Condiciones de trabajo:** Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia. Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Ayudante de Fontanero	<b>CÓDIGO:</b> AD – 03
<b>DEPENDENCIA:</b> Aguas y Drenajes	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Ayudar al fontanero a instalar nuevos servicios de agua potable. Ayudar al fontanero a revisar contadores reportados en mal estado. Ayudar al fontanero a cambiar contadores y corregir desperfectos en los servicios de agua potable. Ayudar al fontanero a elaborar accesorios que sean necesarios para cualquier	

corrección de fugas de agua potable.

Leer mensualmente los contadores de agua potable de los usuarios del servicio.

Reportar las lecturas de los contadores al encargado del control.

Controlar, supervisar y reportar cualquier anomalía en el servicio.

Realizar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.

#### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Estudios completos de nivel básico. Experiencia comprobada de dos años en trabajos de fontanería.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Cuidado del equipo asignado. Responsable de tomar correctamente las lecturas de los contadores.

**Condiciones de trabajo:** Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia. Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas.

#### 4.1.4.8 Servicios Generales

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Jefe del Departamento	<b>CÓDIGO:</b> SG - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Servicios Generales	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Dirigir, coordinar, ordenar y supervisar todas aquellas actividades desarrolladas por los empleados bajo su responsabilidad. Realizar actividades para operar todos los servicios nuevos de agua y drenaje. Realizar actividades para el mantenimiento de la red de agua y drenaje. Atender y orientar a usuarios en relación a trámites sobre los servicios del departamento. Extender títulos de servicio de agua potable. Autorizar suspensión de servicios por causa justificada. Autorizar reinicio de servicios por causa justificada. Realizar actividades para mejorar los servicios del departamento. Organizar y mantener el archivo del departamento. Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el alcalde.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> Título de nivel medio. Estudios universitarios de Ingeniero Civil. Conocimiento de programas de computación (Windows, Office y programas de Dibujo).	

**Requisitos físicos:** Ninguno.

**Responsabilidades:** Supervisión del personal a su cargo. Cuidado del equipo asignado. Responsable del adecuado funcionamiento de la red de agua y drenaje.

**Condiciones de trabajo:** Eventualmente se requiere que se realicen actividades en lugares con condiciones topográficas difíciles, lo que puede ocasionar riesgos de golpes o fracturas. Exposición a condiciones climáticas como sol y lluvia.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Conductor de vehículos	<b>CÓDIGO:</b> SG – 02
<b>DEPENDENCIA:</b> Servicios Generales	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b></p> <p>Conducir adecuadamente el vehículo asignado.</p> <p>Dar buen uso al vehículo asignado.</p> <p>Chequear diariamente el funcionamiento adecuado del vehículo asignado.</p> <p>Realizar actividades de limpieza y mantenimiento preventivo al vehículo asignado.</p> <p>Reportar las necesidades de mantenimiento correctivo al vehículo asignado.</p> <p>Utilizar adecuadamente los vales de combustible para uso del vehículo asignado.</p> <p>Realizar comisiones encomendadas por su superior dentro y fuera del</p>	

municipio.

Realizar reporte semanal de las comisiones realizadas con el vehículo asignado.

Realizar reporte semanal de los vales de combustible utilizados y no utilizados.

Desempeñar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.

### **ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Estudios completos de nivel básico. Licencia de conducir vehículo tipo "A". Experiencia comprobada como conductor de vehículos.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Cuidado del vehículo asignado. Responsable del uso correcto de vales de combustible.

**Condiciones de trabajo:** Requiere permanecer manejando vehículo durante la jornada de trabajo.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b> <b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>
<b>PUESTO:</b> Conserje	<b>CÓDIGO:</b> SG – 03
<b>DEPENDENCIA:</b> Servicios Generales	<b>FECHA:</b> Junio 2006.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Limpieza de las áreas de trabajo bajo su responsabilidad.

Limpieza del mobiliario y equipo ubicado en las áreas de trabajo bajo su responsabilidad.

Limpieza de servicios ubicados en las áreas de trabajo bajo su responsabilidad.

Administrar adecuadamente los suministros de limpieza a su cargo.

Reportar a su superior las necesidades de suministros de limpieza.

Realizar un reporte semanal de los suministros de limpieza recibidos y utilizados.

Apoyar en actividades de limpieza de otras áreas cuando sea necesario.

Desempeñar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Educación primaria.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Responsable del uso correcto de los suministros a su cargo.

**Condiciones de trabajo:** Trabajo puede ser realizado en ambientes cerrados o en ambientes abiertos, por lo que puede haber exposición al sol, lluvia, etc.

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b> <b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Jardinero	<b>CÓDIGO:</b> SG – 04
<b>DEPENDENCIA:</b> Servicios Generales	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Realizar limpieza, riego y mantenimiento de los jardines y áreas verdes municipales o públicas. Realizar siembra y transplante de flores y árboles ornamentales en jardines y áreas verdes. Abonar periódicamente los jardines y áreas verdes. Pintar bordillos y árboles de jardines y áreas verdes. Reportar cualquier anomalía observada en áreas verdes y jardines. Cuidar que los jardines y áreas verdes no sean deterioradas. Administrar adecuadamente los suministros proporcionados para la limpieza y mantenimiento de jardines y áreas verdes. Realizar reporte semanal de los suministros recibidos y utilizados. Desempeñar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.	
<b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b>  <b>Requisitos intelectuales:</b> Educación primaria. Experiencia en jardinería.  <b>Requisitos físicos:</b> Condición física adecuada.  <b>Responsabilidades:</b> Responsable del uso correcto de los suministros a su	

cargo y de la ornamentación de jardines y áreas verdes del municipio.

**Condiciones de trabajo:** Exposición constante a condiciones climáticas fuertes de sol, lluvia, etc.

	<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Guardián	<b>CÓDIGO:</b> SG – 05	
<b>DEPENDENCIA:</b> Servicios Generales	<b>FECHA:</b> Junio 2006.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Encargado de la seguridad del área de trabajo asignada. Responsable del resguardo del mobiliario ubicado en el área de trabajo asignada. Responsable del resguardo del equipo ubicado en el área de trabajo asignada. Responsable de no permitir el ingreso de personal de la municipalidad no autorizado en horarios inhábiles. Responsable de no permitir el ingreso de personas ajenas al área de trabajo asignada. Reportar a la Policía Municipal cualquier anomalía detectada en el área de trabajo asignada. Desempeñar cualquier otra función relacionada que le sea asignada por su superior.		

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Educación primaria. Experiencia en puestos similares. Experiencia en manejo de armas de fuego.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Responsable del resguardo del mobiliario y equipo ubicado en el área de trabajo bajo su responsabilidad.

**Condiciones de trabajo:** Trabajo por sistema de turnos rotativos.

**4.1.4.9 Policía Municipal**

<b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
<b>PUESTO:</b> Jefe del Departamento	<b>CÓDIGO:</b> PM - 01
<b>DEPENDENCIA:</b> Policía Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Dirigir, coordinar, ordenar y supervisar todas las actividades desarrolladas por los empleados bajo su responsabilidad. Velar por el cumplimiento de las ordenanzas municipales. Diseñar sistema de turnos de trabajo y asignación de lugares de trabajo para prestación de servicios de los agentes municipales. Mantener trabajo coordinado con la Policía Nacional Civil.	

<p>Dirigir e inspeccionar el servicio de vigilancia.</p> <p>Ordenar y mantener debidamente los archivos y libros del departamento.</p> <p>Realizar cualquier otra actividad relacionada que sea solicitada por el alcalde municipal.</p> <p>Realizar cualquier actividad que mejore los servicios del departamento a su cargo.</p> <p>Administrar adecuadamente el equipo y suministros asignados al departamento a su cargo.</p>
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO:</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales:</b> Título de nivel medio. Experiencia en puestos similares. Experiencia en manejo de armas de fuego.</p> <p><b>Requisitos físicos:</b> Condición física adecuada.</p> <p><b>Responsabilidades:</b> Responsable de la seguridad en las dependencias municipales. Responsable del equipo asignado al departamento a su cargo.</p> <p><b>Condiciones de trabajo:</b> Trabajo por sistema de turnos rotativos.</p>

	<p><b>MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b></p>	
<b>PUESTO:</b> Agente	<b>CÓDIGO:</b> PM - 02	
<b>DEPENDENCIA:</b> Policía Municipal	<b>FECHA:</b> Junio 2006.	

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

Cumplir con las disposiciones de sus superiores, siempre y cuando estén enmarcadas dentro de los reglamentos municipales.

Guardar y vigilar los edificios e instalaciones municipales.

Realizar actividades conjuntamente con la Policía Nacional Civil, a requerimiento de su superior.

Realizar actividades para el control y fluidez del tránsito de vehículos en el municipio.

Utilizar adecuadamente el equipo asignado.

**ANÁLISIS DEL PUESTO:**

**Requisitos intelectuales:** Educación básica completa. Experiencia en puestos similares. Experiencia en manejo de armas de fuego.

**Requisitos físicos:** Condición física adecuada.

**Responsabilidades:** Responsable de la seguridad en las dependencias municipales. Responsable del equipo.

**Condiciones de trabajo:** Trabajo por sistema de turnos rotativos.

**4.2 Implementación de manual**

Después de finalizada la descripción y análisis de cada uno de los puestos de trabajo, debe realizarse el proceso de implementación, el cual consiste en las fases de análisis, aprobación y publicación, las cuales se describen a continuación.

#### **4.2.1 Análisis**

El jefe de cada dependencia municipal, deberá evaluar la descripción y análisis de cada puesto a su cargo, dando su aprobación en cuanto al contenido de las mismas, para que puedan ser trasladadas al Concejo Municipal para su aprobación.

#### **4.2.2 Aprobación**

El manual de funciones, deberá ser aprobado en sesión ordinaria del Concejo Municipal, con el voto favorable de la mayoría absoluta del total de miembros que legalmente lo integran, según lo establecido en el Artículo 40 del Código Municipal. El secretario municipal deberá elaborar acta detallada de la sesión, la cual será firmada por quien la haya presidido y por el secretario, y será válida después de haber sido leída y aprobada por los miembros del Concejo Municipal, a más tardar treinta días a partir de su realización, tal y como lo establece el Artículo 41 del Código Municipal.

#### **4.2.3 Publicación**

Según el Artículo 42 del Código Municipal, el manual de funciones deberá ser publicado en el diario oficial y entrará en vigencia ocho días después de su publicación, a menos que la resolución o acuerdo amplíe o restrinja dicho plazo.



## **5. SEGUIMIENTO**

Una forma de darle seguimiento al proyecto implementado, es a través de un programa de evaluación de desempeño, el cual servirá para detectar necesidades de capacitación del personal que ocupe los puestos que no estén obteniendo los resultados deseados. La evaluación de desempeño es una herramienta que se ha venido utilizando a través del tiempo y la aplicación de la misma trae consigo muchos beneficios al ser aplicada.

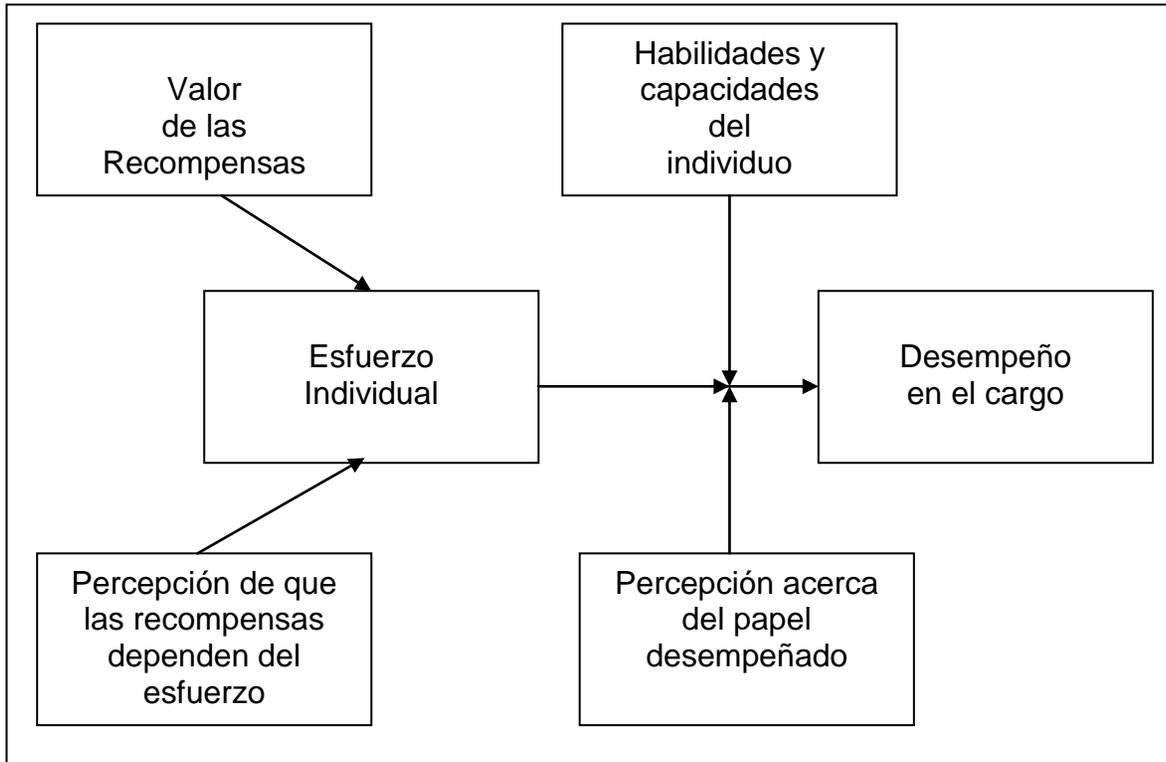
### **5.1 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no evalúa un desempeño general, sino del puesto, evalúa el comportamiento del rol del ocupante del puesto. El desempeño no es situacional, varía de persona a persona y depende de muchos factores condicionantes. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona este dispuesta a realizar. El esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del puesto está en función de todas estas variables que condicionan con fuerza.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desenvolvimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de

progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además constituye una táctica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

**Figura 5. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño**



Fuente: Chiavenato, Adalberto. Administración de recursos humanos. Pág.261.

### **5.1.1 Objetivos**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

### **5.1.2 Beneficios**

Cuándo un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

a) Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

b) Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y criticar su desarrollo y control

c) Beneficios para la organización:

- Poder evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

### **5.1.3 Métodos de evaluación**

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- a) Método de las escalas gráficas
- b) Método de elección forzada
- c) Método de investigación de campo
- d) Método de incidentes críticos
- e) Métodos mixtos

#### **5.1.3.1 Método de escalas gráficas**

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Apareta ser el método más sencillo, pero su aplicación exige muchos cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble

entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

### **5.1.3.2 Método de elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación elección forzada.

La naturaleza de las frases varía bastante, hay dos formas de componerlas:

- a) Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar a empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- b) Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico

tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

### **5.1.3.3 Método de investigación de campo**

Este método es desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el departamento de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficacia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicación, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación existentes.

### **5.1.3.4 Método de incidentes críticos**

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por sus características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así el método de incidentes críticos se centra en las excepciones en el desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

#### **5.1.3.5 Métodos mixtos**

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal, por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

#### **5.2 Método a utilizar**

Se propone la utilización de una evaluación de desempeño con un método mixto. Con el método de escalas gráficas se evalúan una serie de aspectos con una escala de 1 a 4 para obtener una expresión numérica del resultado de la evaluación. Con el método de elección forzada se realiza una auto evaluación, en la que el empleado marca los aspectos con los que más se identifica. Con el de investigación de campo se realiza una evaluación FODA, para detectar áreas en las que se debe capacitar. El modelo de evaluación se muestra a continuación.

**MUNICIPALIDAD DE JALPATAGUA**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**IDENTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN:**

NOMBRE:	
CÓDIGO:	
PUESTO:	
PERIODO DE EVALUACIÓN:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	

**ASPECTOS QUE DEBE TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN:**

A continuación encontrará la evaluación del desempeño de la persona antes identificada. Antes deberá de tener en cuenta los siguientes aspectos para hacer objetiva esta evaluación:

1. Tome el tiempo necesario para reflexionar sobre la evaluación del empleado, de ello depende en gran medida del éxito de la misma.
2. Evite relacionar la evaluación del desempeño con un aumento salarial.
3. No debe evaluar sólo el último desempeño, sino el realizado durante todo el año o período de evaluación.
4. Evite los prejuicios, evalúe el rendimiento de la persona en su puesto de trabajo y no a la persona.
5. Debe retroalimentar al empleado y compartir la evaluación, sin que este aspecto influya durante la misma.
6. Comuníquese con el encargado de Evaluación del Desempeño, si tuviera alguna pregunta.
7. Entregue este formato al finalizar el proceso de evaluación al encargado.

## INSTRUCCIONES:

A continuación encontrará una serie de factores. Marque con una "X" el numeral que mejor describa el desempeño del empleado como sigue:

1. No cumple con este factor o no lo hace satisfactoriamente.
2. Su desempeño es menor al necesario para satisfacer los requisitos.
3. Cumple siempre con lo esperado o muy raras veces no llena los requisitos.
4. Siempre cumple lo esperado y excede el cumplimiento de los mismos.

<b>Conocimiento del trabajo:</b> Desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto y los aplica.	1	2	3	4
<b>Cantidad de trabajo:</b> Cumple con las tareas asignadas en el tiempo establecido.	1	2	3	4
<b>Calidad de trabajo:</b> Elabora el trabajo asignado según los estándares.	1	2	3	4
<b>Ejecución del trabajo:</b> Posee la habilidad y destrezas necesarias para desarrollar su trabajo en forma productiva.	1	2	3	4
<b>Conducta en el trabajo:</b> Realiza su trabajo con una actitud de respecto hacia sus compañeros, jefes y personal de otras áreas.	1	2	3	4
<b>Colaboración:</b> Demuestra disponibilidad para realizar actividades adicionales a las asignadas a su puesto de trabajo, dentro y fuera del horario de labores.	1	2	3	4
<b>Responsabilidad en el trabajo:</b> Desarrolla las tareas asignadas en tiempo, cumpliendo con los requisitos establecidos y dándoles seguimiento para evitar errores en los equipos.	1	2	3	4

<b>Rapidez y control:</b> Realiza rápidamente las tareas asignadas sin olvidar verificar los estándares establecidos para los equipos de refrigeración.	1	2	3	4
<b>Iniciativa:</b> Aporta ideas para mejorar el trabajo realizado.	1	2	3	4
<b>Asistencia a labores:</b> Evita los permisos o ausencias injustificadas que afecten las labores asignadas.	1	2	3	4
<b>Puntualidad en el tiempo de labores:</b> Desarrolla su trabajo respetando los horarios establecidos de entrada, salida y descansos programados durante la jornada.	1	2	3	4
<b>Limpieza:</b> Mantiene limpieza y orden en las áreas de trabajo, equipos asignado y en su persona.	1	2	3	4
<b>Seguridad y protección:</b> Elabora el trabajo asignado utilizando el equipo de protección requerido para su puesto de trabajo.	1	2	3	4
<b>Identificación con la institución:</b> Actúa esforzándose continuamente en la implementación y vivencia de la cultura, valores y políticas de la municipalidad.	1	2	3	4
<b>Conocimiento de la institución:</b> Conoce la visión, misión y políticas para aplicarlas en su puesto de trabajo.	1	2	3	4

**AUTOEVALUACIÓN:** A continuación el empleado deberá autoevaluar su desempeño durante el período de evaluación, marcando con una “X” aquel enunciado que mejor le describa.

Considero que mi desempeño es satisfactorio y aceptable para las exigencias del puesto.	Considero mi desempeño descuidado y debo mejorar el cumplimiento de mi trabajo.	Considero que mi desempeño ha sido superior a las exigencias exigidas para el puesto.	Considero que mi desempeño es parcialmente satisfactorio y debo mejorar algunas áreas.	Considero que mi desempeño se caracteriza por llegar a las exigencias para el puesto.

Subtotal Evaluador: \_\_\_\_\_

Subtotal Evaluado: \_\_\_\_\_

Total Evaluación: \_\_\_\_\_

**ESPACIO PARA PERSONA QUE EVALÚA:**

1. Las fortalezas y habilidades más notorias son:

---



---



---

2. Las debilidades y áreas de mejora sugeridas son:

---

---

---

3. Debe capacitársele en las áreas de:

---

---

---

4. Comentarios generales:

---

---

---

**COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO:**

---

---

---

---

---

---

f) \_\_\_\_\_

Evaluador

f) \_\_\_\_\_

Evaluado

## ESPACIO RESERVADO PARA EL ENCARGADO

- El resultado de la evaluación del desempeño del período anterior fue de \_\_\_\_\_ que equivale al nivel \_\_\_\_\_.
- El resultado de la evaluación del desempeño del período actual es de \_\_\_\_\_ que equivale al nivel \_\_\_\_\_.

f) \_\_\_\_\_

Encargado

### **5.3 Detección de necesidades de capacitación**

La detección de necesidades de capacitación permite conocer la diferencia entre la manera adecuada de trabajar del personal y la manera actual de trabajar. Al realizar este análisis comparativo se puede conocer a qué trabajador y en qué áreas específicas se le debe capacitar, tomando en consideración la prioridad y profundidad de dicha capacitación.

Es un excelente aporte a la solución de los problemas cuando estos se relacionan con deficiencias en habilidades, conocimientos y actitudes. Es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar con eficiencia las operaciones que se realizan.

#### **5.3.1 Importancia**

Al detectar necesidades de capacitación, se obtienen muchos beneficios, entre los que se pueden mencionar:

- a) Se puede identificar la capacitación requerida por todo el personal.
- b) Se identifican las fallas del personal.
- c) Se mejora el desempeño del personal a fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa.

Permite determinar:

- a) Número de trabajadores a capacitar,
- b) Características de los trabajadores,
- c) Temas en los que se quiere capacitar,
- d) Definir directrices del plan,
- e) Determinar objetivos de los programas,

- f) Diseñar cursos efectivos,
- g) Optimizar el uso de recursos.

### 5.3.2 Detección de necesidades

La Detección de necesidades de capacitación, permite conocer información acerca de lo que el trabajador hace y logra y lo que debe hacer y lograr de acuerdo con el puesto que desempeña.

Con la descripción y análisis de puestos, se puede obtener la información del desempeño esperado de un puesto de trabajo y la evaluación de desempeño nos permite saber el desempeño real de un puesto de trabajo. Al combinar esta información se puede hacer una evaluación sobre las necesidades de capacitación de cada trabajador evaluado, pudiendo en base a esto, diseñar el programa de capacitación, estableciendo, entre otros, objetivos, contenidos, duración, material didáctico y capacitadores.

**Tabla II. Relación entre descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño y detección de necesidades de capacitación.**

	<b>Esperado</b>	<b>Real</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Lograr</b>	Qué debe lograr (objetivos y metas)	Qué logra y alcanza (resultados obtenidos)	Resultados
<b>Hacer</b>	Qué debe hacer (actividades y funciones)	Qué hace	Desempeño
<b>Saber Poder Querer</b>	Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto.	Que conocimientos, habilidades y actitudes posee la persona que ocupa el puesto.	Necesidades de Capacitación

Fuente: Roberto Pinto Villatoro. Detección de necesidades de capacitación. Pág. 64.

## CONCLUSIONES

1. La implementación del manual de funciones mejorará la eficiencia de la municipalidad, ya que el personal que ocupa cada puesto de trabajo, conocerá las actividades específicas que debe desarrollar en el desempeño del mismo.
2. La reestructuración de la organización de las dependencias municipales, permitirá tener un mejor control de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.
3. Con la implementación del manual de funciones, mejorará la selección de personal, ya que en base al perfil de los puestos, se contará con personas para los puestos y no puestos para las personas.
4. En la municipalidad de Jalpatagua actualmente no se realizan programas de capacitación al personal, lo cual se eliminará con la puesta en marcha de las evaluaciones de desempeño al personal para la detección de necesidades de capacitación.
5. La inadecuada distribución de ambientes en el nuevo edificio de la municipalidad provoca pérdida de tiempo a los empleados, ya que se necesita movilizarse del primer al segundo nivel para obtener firmas de documentos.



## RECOMENDACIONES

1. Aprobar y poner en práctica el manual de funciones propuesto, ya que será una herramienta de mucha utilidad, tanto para el personal existente como para el de nuevo ingreso.
2. En los puestos de trabajo de nivel superior, como el Alcalde Municipal y Registrador Civil, además de los requisitos establecidos en la legislación vigente, se sugiere que las personas que ocupan dichos puestos, sean profesionales universitarios.
3. Reorganizar la distribución de ambientes en el edificio municipal, para evitar pérdida de tiempo al tener que movilizarse de uno a otro nivel del edificio.
4. Crear la Oficina Asesora de Recursos Humanos de la Municipalidad, tal y como lo establece la legislación vigente.
5. Realizar anualmente la evaluación de desempeño.
6. Organizar programas de capacitación constante, así como los detectados por medio de la evaluación de desempeño.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando. **Administración de recursos humanos**. Tercera edición. México: Editorial Trillas, 1998. 535 pp.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. Segunda edición. Colombia: McGraw-Hill, 1994. 540 pp.
3. Congreso de la República de Guatemala. **Código de Trabajo**. Guatemala. 1994.
4. Congreso de la República de Guatemala. **Código Municipal. Decreto 12 - 2002**. Guatemala. 2002.
5. Congreso de la República de Guatemala. **Ley de Servicio Municipal**. Guatemala. 1991.
6. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Cuarta edición. México: Prentice-Hall, 1999. 812 pp.
7. Instituto de Desarrollo y Administración Municipal. **Manuales de Administración Municipal**. Guatemala. 1995.
8. Instituto Nacional de Administración Pública. **Administración Municipal**. Guatemala. 1988.
9. Reyes Ponce, Agustín. **El Análisis de puestos**. México: Editorial Limusa, 1994. 94 pp.
10. Werther, William B. Jr. y Davis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición. México: McGraw-Hill, 1998.
11. Microsoft Corporation. **Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2005**. 1993 – 2004.