



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

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE
LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA POLICÍA MUNICIPAL
DE TRÁNSITO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

Walter Alfredo Tezo Ramírez

Asesorado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, julio de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE
LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA POLICÍA MUNICIPAL
DE TRÁNSITO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR:

WALTER ALFREDO TEZO RAMÍREZ

ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Ing. 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 Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Ing. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL PERSONAL Y REDISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha agosto de 2006.

Walter Alfredo Tezo Ramírez

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por sus bendiciones y por ser la luz que guía mi camino.
- Mis padres** Virgilio Tezo García, Bertalina Ramírez y Maria Elena Ramírez.
Por contar siempre con sus bendiciones desde el cielo.
- Mis hermanas** Mayra Eurídice, Heidy Ileana, Norma Leticia y Clara luz.
Por apoyarme y estar siempre a mi lado.
- Mi familia** Por su apoyo moral blindado en todo momento de mi vida, especialmente a Laura Ramírez y Lilian Illescas.
- Ing. Jaime Batten** Por brindarme su colaboración, experiencia y asesoramiento en la realización de mi tesis.
- La PMT** A todo el personal por su apoyo incondicional, especialmente a los oficiales Geordani Castillo y Marvin Mazariegos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
1.1. Antecedentes de la institución	1
1.1.1. Descripción general	1
1.1.2. Visión y misión	3
1.1.3. Actividades que desarrolla	3
1.1.4. Tecnología actual	4
1.1.5. Servicios	5
1.1.6. Ubicación	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Especificaciones de los puestos de trabajo	7
2.1.1. Consideraciones previas	7
2.1.2. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo	7
2.1.3. Análisis de los puestos de trabajo	8
2.1.4. Captación de la información	8
2.1.4.1. Fuentes de información	10
2.1.4.2. Análisis de la información	10
2.1.5. Descripción de los puestos	12

2.1.6. Manual de funciones de puestos	13
2.1.7. Manual de procedimientos	13
2.2. Organigrama	13
2.2.1. Funciones del organigrama	14
2.2.2. Ventajas y desventajas del organigrama	14
2.3. La comunicación	15
2.3.1. Elementos de la comunicación	15
2.3.2. Clasificación de las funciones de la comunicación	16
2.3.3. Conversación	17
2.4. Modales de conducta	17
2.4.1. Naturaleza de las personas	17
2.4.2. Ética	18
2.5. Ambiente organizacional	18
2.6. Valores incrementales humanos	19
2.7. Cultura	19
2.8. El rol	20
2.9. Socialización	20
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
3.1. Análisis FODA	21
3.2. Condiciones de trabajo	23
3.3. Estructura organizacional	25
3.4. Obtención de la información	28
3.4.1. Información a recopilar	30
3.4.2. Fuentes de información	30
3.4.2.1. Hallazgos en entrevistas	31
3.4.2.2. Hallazgos en observación directa	31
3.4.2.3. Hallazgos en encuestas	32
3.5. Análisis de la información recabada	32

3.6. Descripción de los puestos	33
3.6.1. Director General	33
3.6.2. Secretaria	33
3.6.3. Director de operaciones	34
3.6.4. Instructor de capacitación	34
3.6.5. Instructor social humanística	34
3.6.6. Jefe de secretaría técnica	35
3.6.7. Encargado de semáforos	35
3.6.8. Intendente de operaciones	35
3.6.9. Oficial	36
3.6.10. Sub oficial	36
3.6.11. Delegado	36
3.6.12. Delegado asistente	37
3.6.13. Operadora de radio	37
3.6.14. Policía peatonal	37
3.6.15. Piloto	38
3.6.16. Intendente administrativo	38
3.6.17. Administrativo	38
3.6.18. Asesor jurídico	39
3.6.19. Supervisor de personal	39
3.6.20. Jefe de departamento de edición	39
3.6.21. Editor	40
3.6.22. Digitador	40
3.6.23. Jefe de atención al vecino	40
3.6.24. Secretaria recepcionista	41
3.6.25. Verificador	41
3.6.26. Mensajero	42
3.7. Descripción de procedimientos	42
3.7.1. Prueba de alcoholemia	42

3.7.2. Velocímetros	43
3.7.3. Colocación de cepos	43
3.7.4. Liberación de cepos	44
3.7.5. No paga cepo	44
3.7.6. Daño de cepo	44
3.7.7. Robo de cepo	45
3.7.8. Pago de cepo	45
3.7.9. Revisión de taxis	46
3.7.10. Revisión de líneas nuevas de taxis	46
3.7.11. Revisión de buses urbanos	47
3.7.12. Revisión de buses escolares	47
3.7.13. Revisión de fleteros	48
3.7.14. Revisión de recolectores de basura	48
3.7.15. Sustitución de vehículo	49
3.7.16. Cambio de color	49
3.7.17. Fiscalización de taxis	50
3.7.18. Fiscalización de buses urbanos	50
3.7.19. Fiscalización de buses extraurbanos	51
3.7.20. Fiscalización de buses escolares	51
3.7.21. Fiscalización de recolectores de basura	52
3.7.22. Consignación de vehículo y licencia	52
3.7.23. Multa por rotulación y accesorios no autorizados	52
3.7.24. Multa por no tener tarjetón y tarjeta de operación	53
3.7.25. Multa a taxi por circular con placas particulares	53
3.7.26. Apoyo para colocación de cepos	54
3.7.27. Notificaciones primera y segunda	54
3.7.28. Remoción de obstáculos	55
3.7.29. Apoyo municipal	55

4. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES	57
4.1. Introducción	57
4.2. Objetivos	58
4.3. Instrucciones de uso	58
4.4. Organigrama	59
4.5. Manual de puestos y funciones	61
4.5.1. Director general	62
4.5.2. Secretaria	63
4.5.3. Director de operaciones	64
4.5.4. Instructor de capacitación	65
4.5.5. Instructor social humanística	66
4.5.6. Jefe de secretaría técnica	67
4.5.7. Encargado de semáforos	68
4.5.8. Intendente de operaciones	69
4.5.9. Oficial	70
4.5.10. Sub oficial	71
4.5.11. Delegado	72
4.5.12. Delegado asistente	73
4.5.13. Operadora de radio	74
4.5.14. Policía peatonal	75
4.5.15. Piloto	76
4.5.16. Intendente administrativo	77
4.5.17. Administrativo	78
4.5.18. Asesor jurídico	79
4.5.19. Supervisor de personal	80
4.5.20. Jefe de departamento de edición	81
4.5.21. Editor	82
4.5.22. Digitador	83
4.5.23. Jefe de Atención al vecino	84

4.5.24.	Secretaria recepcionista	85
4.5.25.	Verificador	86
4.5.26.	Bodeguero	87
4.5.27.	Mensajero	88
5.	PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	89
5.1.	Introducción	89
5.2.	Objetivos	90
5.3.	Simbología	90
5.4.	Instrucciones de uso	92
5.5.	Manual de procedimientos	92
5.5.1.	Prueba de alcoholemia	93
5.5.2.	Velocímetros	95
5.5.3.	Colocación de cepos	96
5.5.4.	Liberación de cepos	98
5.5.5.	No paga cepo	99
5.5.6.	Daño de cepo	100
5.5.7.	Robo de cepo	101
5.5.8.	Pago de cepo	102
5.5.9.	Revisión de taxis	103
5.5.10.	Revisión de líneas nuevas de taxis	104
5.5.11.	Revisión de buses urbanos	105
5.5.12.	Revisión de buses escolares	106
5.5.13.	Revisión de fleteros	107
5.5.14.	Revisión de recolectores de basura	108
5.5.15.	Sustitución de vehículo	109
5.5.16.	Cambio de color	110
5.5.17.	Fiscalización de taxis	111
5.5.18.	Fiscalización de buses urbanos	112

5.5.19.	Fiscalización de buses extraurbanos	113
5.5.20.	Fiscalización de buses escolares	114
5.5.21.	Fiscalización de recolectores de basura	115
5.5.22.	Consignación de vehículo y licencia	116
5.5.23.	Multa por rotulación y accesorios no autorizados	117
5.5.24.	Multa por no tener tarjetón y tarjeta de operación	118
5.5.25.	Multa a taxi por circular con placas particulares	119
5.5.26.	Apoyo para colocación de cepos	120
5.5.27.	Notificaciones primera y segunda	121
5.5.28.	Remoción de obstáculos	122
5.5.29.	Apoyo municipal	123
6.	RESISTENCIA AL CAMBIO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	125
6.1.	Resistencia al cambio	125
6.1.1.	Medidas correctivas	125
6.2.	Evaluación del desempeño	126
6.2.1.	Objetivos de la evaluación del desempeño	126
6.2.2.	Personal encargado de la evaluación	127
6.2.3.	Tiempo para la evaluación	127
6.2.4.	Métodos de evaluación	128
6.2.5.	Resultados	129
6.2.6.	Medidas correctivas	129
7.	COSTO DEL PROYECTO	131
7.1.	Costo de los manuales	131
7.2.	Costo de reproducción	131
7.3.	Costo horas versus hombre	132
7.4.	Costo total de proyecto	132

CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Centro de control de transito	5
2. Mapa de ubicación de la Municipalidad de Guatemala	6
3. Ventajas y desventajas de los métodos de captación de información	9
4. Funciones de la comunicación	16
5. Estructura organizacional de unidades y delegaciones	25
6. Organigrama de la policía municipal de tránsito de la municipalidad de Guatemala	27
7. Abreviaturas de áreas administrativas	59
8. Propuesta de organigrama de la policía municipal de tránsito de la Municipalidad de Guatemala	60

TABLAS

I. Cantidad de personal de la PMT	2
II. Resultados de la evaluación del desempeño	129
III. Costo de los manuales	131
IV. Costo de reproducción	131
V. Costo horas versus hombre	132
VI. Costo total del proyecto	132

GLOSARIO

EMETRA	Entidad metropolitana reguladora de transporte y tránsito del municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana.
CONRED	Coordinadora nacional para la reducción de desastres.
PMT	Policía municipal de tránsito.
PNC	Policía nacional civil.
Parque vehicular	Cantidad total de vehículos que circulan dentro de los límites de la ciudad de Guatemala
Funciones	Se utilizar al referirse a las tareas, responsabilidades y trabajo elaborado por el personal en el puesto de trabajo.
Tarjetón	Documento municipal que autoriza a una persona desempeñarse como piloto del transporte público

RESUMEN

Este trabajo fue desarrollado a través del programa de EPS en la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala y consta de siete capítulos. En el capítulo uno se proporciona la información general de la institución, que incluye la visión y misión, actividades que desarrolla, servicios que presta a los vecinos y la ubicación.

En el capítulo dos, se desarrolla el marco teórico en el cual se describe la teoría aplicada a en este trabajo, el cual incluye los siguientes temas: análisis de los puestos de trabajo, captación de la información, manual de funciones y procedimiento. Se incluye también temas concernientes a cómo tratar con el personal al entrevistarlos, entre estos tenemos: comunicación, modales de conducta, ética, y cultura.

En el capítulo tres, se describe el análisis de la institución que incluye, condiciones de trabajo, estructura organizacional, hallazgos encontrados, así como la información con la que cuenta la institución referente a la descripción de los puestos y los procedimientos.

En el capítulo cuatro, se desarrolla la propuesta del manual de funciones, describiendo los puestos y las funciones que el personal realiza, así como los objetivos e instrucciones de uso del manual de funciones.

En el capítulo cinco, se desarrolla la propuesta del manual de procedimientos operativos, utilizando flujogramas para la representación

gráfica. Se incluye también, objetivos, simbología utilizada y las instrucciones de uso del manual de procedimientos.

En el capítulo seis, contiene las medidas correctivas para disminuir la resistencia al cambio, y la evaluación del desempeño del personal, se definen los objetivos del desempeño así como el tiempo y método a utilizar.

En el capítulo siete, se proporcionan los costos del proyecto que incluye, costo de los manuales, costo de reproducción, costo horas versus hombre y el costo total del proyecto.

OBJETIVOS

General

Contribuir al desarrollo organizacional y profesionalización de la institución, mediante la elaboración de los manuales de funciones de los puestos de trabajo y de procedimiento operativos.

Específicos

1. Analizar la situación actual al no contar con los manuales de funciones y de procedimientos.
2. Proporcionar la documentación de los manuales de funciones y procedimientos, para que sirvan de documentos básicos de inducción de personal.
3. Establecer la jerarquía dentro de la institución por medio del manual de funciones.

4. Utilizar flujogramas para representar gráficamente los procedimientos operativos.

5. Aprovechar el recurso humano disponible, evaluando el desempeño del personal y asignar funciones de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

INTRODUCCIÓN

Debido al aumento de la circulación de vehículos en el país, las municipalidades de la República de Guatemala se han visto en la necesidad de crear policías especializadas, con el propósito de regular y ordenar el tránsito vehicular.

Para contar con policías municipales de tránsito profesionalizadas, una de las necesidades primordiales es elaborar el manual de funciones del personal y de procedimientos operativos; disponer de la documentación necesaria de las funciones y responsabilidades del personal, así como la secuencia de pasos a seguir al aplicar los procedimientos operativos.

Con este trabajo se pretende contribuir a la profesionalización de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala, la cual necesita aprovechar el recurso humano del que dispone asignando las funciones con base en la habilidad y capacidad; actualizar y documentar los procedimientos operativos.

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Antecedentes de la institución

El alcalde Municipal de Guatemala, en su calidad de representante legal del Municipio de Guatemala, por medio del oficio número 436-97 de fecha 15 de diciembre de 1997 solicita al Ministerio de Gobernación el traslado de la competencia de la administración de tránsito.

El Ministerio de Gobernación emite el Acuerdo Gubernativo Número 67-98 con fecha 11 de febrero de 1998, en donde acuerda delegar la competencia de la administración de tránsito, a la Municipalidad de Guatemala, exclusivamente dentro de su respectiva jurisdicción (ciudad capital).

El Consejo Municipal de la Ciudad de Guatemala, acuerda en su artículo primero con fecha 4 de marzo de 1998 crear dentro de la estructura administrativa municipal la actividad denominada Policía Municipal de Tránsito.

1.1.1. Descripción general

La Policía Municipal de tránsito tiene una estructura jerárquica la cual tiene el siguiente orden:

- Alcalde Municipal
- Director General

- Director operativo
- Intendente
- Oficial
- Sub oficial
- Delegados
- Delegados asistentes
- Agentes

La cantidad de personal, ver figura 1 con la que cuenta es:

Tabla I. Cantidad de personal de la PMT

Puesto	Personal
Director operativo	1
Intendente	2
Oficiales	2
Suboficiales	8
Delegados	16
Delegados asistentes	31
Agentes	397
Jefes administrativos	6
Personal administrativo	25
Pilotos	10
Auxiliares	16
Total	514

Fuente: Elaboración propia

1.1.2. Visión y misión

- Visión

Lograr que en el Municipio de Guatemala, se tenga un tránsito vehicular y peatonal ordenado, mediante la labor profesional de la Policía Municipal de Tránsito; con la comprensión y educación vial de cada uno de los habitantes.

- Misión

Realizar funciones especializadas, como agentes de la autoridad de tránsito, dentro del distrito Municipal de Guatemala y en consecuencia dirigir, controlar y administrar el tránsito conforme a la Ley y Reglamento de Tránsito.

1.1.3. Actividades que desarrolla

Dentro de las actividades básicas que le corresponden a la Policía Municipal de Tránsito están:

- Lograr una fluidez y circulación vehicular dentro del perímetro de la ciudad capital, que exista una verdadera seguridad vial
- Imponer sanciones pecuniarias (en efectivo), recaudar el valor de las mismas y crear un fondo para uso exclusivo del diseño, mantenimiento y funcionamiento de las actividades de tránsito, incluyendo obras de infraestructura

- Control y fiscalización del transporte de pasajeros, sea este público o privado en el municipio de Guatemala y sus áreas de influencia urbana
- Montaje de operativos varios (alcoholímetros, velocímetros, carreras clandestinas, control de transporte pesado, control de buses y taxis, etc.)
- Apoyo a eventos socioculturales, recreativos y deportivos
- Ejecución de planes operativos y órdenes de servicio
- Apoyo a infraestructura, señalización y cambios de vía.
- Prevención de accidentes y orientación a los conductores en los cambios efectuados por la comuna
- Proponer al Consejo Municipal las normas, ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones para la libre y ordenada locomoción de los habitantes del municipio de Guatemala
- Elaborar planos para ubicación de paradas del transporte colectivo urbano en la ciudad de Guatemala
- Proponer la ubicación de las terminales de autobuses, extraurbanos, así como la ruta de acceso a las mismas
- Señalización de las vías públicas, remoción de obstáculos, administración y control de los estacionamientos públicos, control de los depósitos municipales de vehículos en reparación o abandono
- Asesorar a las municipalidades de la República de Guatemala, en cuando estas se lo requieran

1.1.4. Tecnología actual

La Policía Municipal de Tránsito cuenta con el siguiente equipo:

- Alcohóímetros digitales, los cuales son utilizados para determinar el contenido alcohólico en la sangre.
- Velocímetros digitales, este equipo es utilizado para medir la velocidad de los vehículos.
- Equipo Handheld, es compacto y portátil, es utilizado para imprimir las infracciones en el momento.
- Equipo de control de tráfico, el cual esta conformado por cámaras de video ubicadas en las principales vías de la ciudad capital, trasmiten por fibra óptica en tiempo real al centro de control de tráfico, ver figura 2. La señal de video es proyectada en televisores de plasma, en donde se supervisa y se coordinan agentes a los diferentes puntos monitoreados para agilizar el tráfico vehicular.

Figura 1. Centro de control de transito



1.1.5. Servicios

Los servicios que presta la policía Municipal de Tránsito a los vecinos de la ciudad de Guatemala están:

- Verificar las denuncias efectuadas por parte del vecino, dentro de las cuales se le da seguimiento y solución a; remoción de obstáculos en la vía pública (vehículos abandonados, ventas callejeras, obstrucción de banquetas), denuncias de abuso por parte de agentes de la PMT.
- Autorización de permisos para cierre de calles temporales, para las cuales se proporcionan agentes PMT para la regulación del tráfico vehicular.
- Apoyo con la totalidad de agentes PMT a las procesiones en semana santa, esto incluye la regulación del tráfico vehicular, remoción de vehículos y obstáculos en las vías procesionales.
- Otros apoyos que se dan con agentes PMT para la regulación del tráfico son; desfile navideño de Paiz y sus proveedores, desfiles del 15 de septiembre, competencias deportivas (carreras en la vía pública), show de luces campero, árbol navideño gallo, pasos y pedales.

1.1.6. Ubicación

La policía Municipal de tránsito se encuentra ubicada en la 21 calle 6-77 zona 1 Centro Cívico sótano interior Palacio Municipal, ciudad de Guatemala.

Figura 2. Mapa de ubicación de la Municipalidad de Guatemala



2. MARCO TEÓRICO

2.1. Especificaciones de los puestos de trabajo

Las especificaciones de los puestos de trabajo, es una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona, dotando a una organización de flexibilidad, versatilidad y adaptación.

2.1.1. Consideraciones previas

Antes de estudiar cada puesto, se debe de estudiar a la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Este estudio nos proveerá de un panorama general sobre la organización y su desempeño.

2.1.2. Descripción y especificaciones del puesto de trabajo

Se puede definir como una relación detallada de las actividades físicas y mentales que implica el puesto de trabajo y cuando proceda, del entorno social y físico. La especificación se expresa generalmente en términos de comportamiento; es decir, lo que hace el trabajador, los conocimientos que

utiliza para realizar su trabajo, los juicios que se forman y los factores que toma en consideración para formular estos juicios. O dicho de otra forma, especificación de puesto de trabajo es donde se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

2.1.3. Análisis de los puestos de trabajo

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

2.1.4. Captación de la información

La información a recabar debe estar enfocada a las actividades propias del puesto de trabajo; esto es, tareas, obligaciones y ocupaciones que lo conforman, para captar la información se puede utilizar los siguientes métodos:

- Entrevistas

En primer lugar con la persona que desempeña el puesto de trabajo, posteriormente, con el objeto de limar exageraciones o detectar omisiones que no habían salido a la luz en la entrevista anterior, el analista se reúne con el supervisor o superior jerárquico de quien depende el puesto de trabajo para verificar y complementar la información recabada.

- Observación directa

Consiste en la observación ininterrumpida del empleado en su puesto de trabajo durante cierto período de tiempo.

- Encuestas

Pueden ser usadas como complemento de alguna de las técnicas anteriores, o de forma exclusiva. Los cuestionarios son directamente rellenos por el empleado titular del puesto de trabajo analizado.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las ventajas y desventajas en la utilización de los métodos para captar la información.

Figura 3. Ventajas y desventajas de los métodos de captación de información

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad de los resultados • Fáciles de comparar • Fácil de aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad del entrevistado • Impacto del entrevistador, tiempo excesivo
Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> • Observador objetivo • Coste reducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo necesario • Limitado a tareas cortas
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad de uso • Coste reducido y rapidez • Mayor grado de reflexión 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividad de las respuestas • Falta de control en las respuestas • Dificil elaboración

Fuente: www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/pag3c1.htm

2.1.4.1. Fuentes de información

La fuente más importante de información en el análisis de puestos son los propios puestos; se debe recurrir a personas que directa o indirectamente están relacionadas con los puestos que se desean analizar. Otras fuentes son análisis de puestos anteriores y descripciones existentes.

Como norma de carácter general, en el análisis de puestos se deberá:

- Recurrir a la fuente de información más reciente
- Usar, si es posible, distintas fuentes
- En el caso de recurrir a personas, tener la seguridad de que éstas son conocedoras de los puestos a analizar

2.1.4.2. Análisis de la información

El primer aspecto importante en el análisis de la información es la validez de la información. Para que la información tenga validez se debe de considerar los siguientes aspectos:

- Obtener la autorización y el respaldo de la alta dirección de la organización
- Coordinar todas las actividades con el departamento de recursos humanos
- Obtener la aprobación de los superiores jerárquicos de quienes dependen los puestos a analizar
- Dar a conocer a las personas implicadas en la captación de la información los objetivos y naturaleza del proyecto

El segundo aspecto relevante está relacionado con la necesidad de conocer las fuentes más fiables y exactas. Las características y experiencias de los empleados pueden influir en la información que se transmite; y por último, un mismo puesto sometido a situaciones distintas puede variar en su información (por ejemplo en dos áreas geográficas). En definitiva todos estos aspectos deberán ser tenidos en consideración a la hora de analizar la información.

Los datos recogidos de las distintas fuentes una vez analizados son posteriormente transformados en descripciones escritas de las actividades y funciones de un puesto. El contenido suele ser: nombre del puesto, código del puesto, nombre del departamento al que pertenece, nombre del analista, breve resumen del puesto, relación de las principales obligaciones, descripción de las funciones que se realizan en dicho puesto, explicación de la relación del puesto con otros de la organización, fecha de realización del análisis de los puestos.

Se deberá hacer una descripción concreta y con un lenguaje simple, evitando los términos técnicos (a menos que sean ampliamente utilizados en el puesto) y se hará un uso mínimo de adjetivos, gerundios y participios.

Algunas normas a seguir son:

- Usar tiempos en presente y activos (conduce, inspecciona,)
- Hacer que cada frase refleje un objetivo logrado por la acción descrita
- Usar palabras que proporcionen información
- Usar palabras que tengan un solo significado y que describa como se realiza y ejecuta el puesto (fotocopiar, archivar, elaborar, etc.)

2.1.5. Descripción de los puestos

La descripción de los puestos es una extensa relación del propósito, alcance, obligaciones y funciones de un puesto de trabajo en particular. La descripción de un puesto, es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. En la descripción del puesto se puede incluir los siguientes datos:

- Puesto, conjunto de deberes y responsabilidades asignadas por autoridad competente y que requiere el empleo de una persona para que lo desempeñe.
- Código del puesto, está conformado por cuatro dígitos que se utilizan para identificar a un puesto, así como para localizarlo en el manual de funciones de los puestos
- Nombre o título del puesto, es el nombre con que se denomina al puesto, es breve y genérico, su uso es obligatorio por mandato legal en documentos oficiales relacionados con nombramientos, contratos, administración de personal, presupuestos y cuentas
- Descripción general, describe en forma resumida los aspectos y características de un puesto, así como todos aquellos que lo diferencian de los demás puestos
- Serie de especificación de puestos, es el conjunto de dos o más especificaciones de puestos que tienen similitud en cuanto a la naturaleza del trabajo pero que difieren en cuanto a complejidad y responsabilidad. Ejemplo: Secretaria oficinista I, Secretaria oficinista II.
- Índice alfabético, los puestos se ordenan alfabéticamente conforme la denominación del puesto, este es utilizado cuando se conoce el puesto que

se desea consultar, aunque el índice se puede ordenar por el nombre del departamento o el que resulte más fácil para la organización

2.1.6. Manual de funciones de puestos

El manual de funciones de puestos, es el instrumento técnico que comprende la recopilación de todas las funciones de los puestos existentes en una organización. Su objetivo es dar a conocer a los funcionarios responsables de la administración de personal en las organizaciones, los deberes y responsabilidades del personal para cada puesto de trabajo.

2.1.7. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos establece el enfoque o secuencia de pasos definidos para resolver un problema. Se puede utilizar para la elaboración de procedimientos la representación gráfica (flujogramas), que proporciona la visualización del flujo de trabajo.

2.2. Organigrama

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad. La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamenta en la condición de reflejar,

hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones.

2.2.1. Funciones del organigrama

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Dentro de las cuales tenemos:

- Representa las diferentes unidades que constituyen una organización con sus respectivos niveles jerárquicos
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función
- Representación de la división de trabajo, indicando los cargos existentes en la compañía y como estos cargos se agrupan en unidades administrativas
- Proporciona información para la realización de estudios de; descripción y análisis de puestos, planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de la estructura organizacional del personal

2.2.2. Ventajas y desventajas del organigrama

✓ Ventajas

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Muestra quién depende de quién

- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

√ Desventajas

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status

2.3. La comunicación

Es la transmisión de ideas, sentimientos o actitudes respecto al mundo, personas y de nosotros mismos. La comunicación puede variar según la manera que cada uno tiene para expresar sus pensamientos.

2.3.1. Elementos de la comunicación

La comunicación esta compuesta por los siguientes elementos:

- Emisor o fuente, el que habla o escribe, la función de la fuente o emisor es codificar el mensaje (traducir los símbolos en un código)

- Receptor o destinatario, el que escucha o lee, la función del receptor es decodificar el mensajes (retraducir los mensajes)
- Mensaje, lo que el emisor trasmite al receptor o destinatario.
- Canal, es el medio a través del cual el mensaje del emisor llega al receptor o destinatario.

2.3.2. Clasificación de las funciones de la comunicación

Las funciones de la comunicación humana se clasifican en expresiva y utilitaria. La función utilitaria se clasifica a su vez, en utilitaria informativa y utilitaria persuasiva. En la figura 5, se proporciona algunos ejemplos de las funciones de la comunicación.

Figura 4. Funciones de la comunicación

EXPRESIVAS	UTILITARIAS	
	INFORMATIVAS	PERSUASIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Saludar • Felicitar • Desahogarse • Sentirse a gusto • Pedir disculpas • Expresar emociones • Gozar la compañía de alguien • Compartir vivencias • Compartir sentimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir información, dar información • Intercambiar ideas • Organizarse para llevar a cabo alguna acción • Compartir sentimientos y opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Extender una invitación • Negociar • Organizarse para llevar a cabo alguna acción • Compartir sentimientos y opiniones.

Fuente: Eielen McEntee de Madero. Comunicación oral para el liderazgo en el mundo moderno (2^{da} ed; México: McGraw-Hill Interamericana editores S.A.) pp. 15.

2.3.3. Conversación

La conversación es la habilidad social de hablar de manera informal y cotidiana, cara a cara, con diferentes personas y sobre diversos temas.

2.4. Modales de conducta

En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, si no por lo que desean. Ante los ojos de un observador externo, las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de lo cual ejercen un control decisivo.

2.4.1. Naturaleza de las personas

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos:

- Diferencias individuales, las personas tiene mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta
- La persona como un todo, hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en última instancia sólo forma parte del carácter de la persona.
- Conducta motivada, la motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta

que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

- Valor de la persona, las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás recursos de una organización, porque son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son de un orden superior, quieren y deben ser tratadas con dignidad y respeto.

2.4.2. Ética

La ética se refleja en la conciencia de la persona y tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. El comportamiento organizacional se interesa por las personas, la ética, en una u otra forma, se relaciona con los actos del individuo, las decisiones humanas no pueden, ni deben ignorar los valores individuales de cada persona.

2.5. Ambiente organizacional

También conocido como clima organizacional, es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una organización. El ambiente organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de él. Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad, constituyen su ambiente. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías.

2.6. Valores incrementales humanos

Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales. Para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A no es necesario quitarle la suya al empleado B, para aumentar la satisfacción del departamento C, no es preciso privar de ella al departamento D. De la misma manera es posible crear un ambiente organizacional de dignidad humana sin tomarla de ningún otro lado.

2.7. Cultura

La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas las acciones de una persona, Las personas aprenden a depender de su cultura, ésta le da estabilidad y seguridad porque le permite entender lo que está sucediendo en su comunidad y sabe cómo responder a los sucesos. Existen sin embargo dos tipos de cambio que pueden confrontar las personas en su trabajo:

- La nueva cultura

Cuando se transfieren empleados de una ciudad a otra debido a nuevas asignaciones de trabajo, el empleado que se cambia a nuevas localidades de trabajo generalmente experimenta confusión, inseguridad y ansiedad causada por un ambiente nuevo y extraño. Se preocupa por no saber como actuar y por el temor a perder su autoconfianza al dar u obtener respuestas equivocadas.

- Evolución cultural

Ocurre cuando evoluciona el entorno de un empleado. A pesar de que el empleado haya permanecido en una misma localidad, la nueva cultura puede tener grandes efectos en él. La evolución de los valores morales, los avances tecnológicos o los cambios en la estructura de la fuerza laboral, son algunos ejemplos de esos cambios. Los empleados más dispuestos al cambio pueden detectar y tratar de adaptarse a la cultura que va surgiendo en su entorno.

2.8.El rol

El rol es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. El rol refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad. Con el objeto de poder interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás.

2.9.Socialización

Además de los métodos formales como los manuales de funciones o de procedimientos, o las sesiones de orientación o inducción, la socialización es un poderoso mecanismo de información. La socialización es el proceso por medio del cual las organizaciones conforman las actitudes, los pensamientos y la conducta de los empleados. Esto ocurre cuando un empleado interactúa con otros en el lugar de trabajo y observa, interroga o recibe comentarios de los demás de acuerdo con los patrones aceptados de conducta.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Análisis FODA

Actualmente la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala no cuenta con los manuales de funciones del personal y procedimientos operativos. La ausencia de un manual de funciones provoca incertidumbre, duplicidad de funciones y equivocaciones por parte del personal. Los procedimientos operativos solo están por escrito y de forma dispersa por lo que el conocimiento por parte del personal de nuevo ingreso es limitado.

Se realizó el análisis de la problemática utilizando el método FODA, con el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Fortalezas

- Única entidad reguladora de transporte y tránsito del Municipio de Guatemala.
- Equipo de vigilancia del tráfico vehicular computarizado en tiempo real vía fibra óptica.
- Se cuenta con asesores técnicos para la capacitación del personal.
- Respaldo a los empleados con dotación de equipo de trabajo.
- Personal con experiencia en el ramo.
- Servicio de consulta en línea vía Internet, para el vecino.

- Unión de grupo al observar las adversidades que tienen que enfrentar, tratan de solventar los problemas en conjunto.

Oportunidades

- Incrementar la presencia del personal en las áreas de la ciudad.
- Existe predisposición del personal por colaborar en solucionar los problemas.
- Estandarizar la representación gráfica de los procedimientos operativos.
- Ampliar el número de personal.
- Contar con los manuales de funciones del personal y de procedimientos operativos.
- Ofrecer servicios al vecino, orientación e información, concerniente a la Ley y Reglamentos de Tránsito.
- Capacitar al personal en la aplicación de los procedimientos operativos y sus funciones en los puestos de trabajo.

Debilidades

- No existe documentación de los procedimientos operativos.
- No se cuenta con un manual de las funciones de los puestos de trabajo.
- No se cuenta con el mobiliario y equipo necesarios.
- Individualismo por parte del personal lo que dificulta el realizar un correcto trabajo en equipo.
- El personal tiene poco conocimiento en como proceder en casos de daños a la propiedad (postes del alumbrado, semáforos).

Amenazas

- Crecimiento del parque vehicular que circula en la ciudad capital.
- El personal nuevo que es asignado a sus labores solo sabe lo esencial.
- Queja de los vecinos por abuso y prepotencia por parte de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito.
- Negligencia por parte del vecino a cumplir con las normas y leyes establecidas para la circulación de vehículos.

3.2. Condiciones de trabajo

Se visitaron las distintas unidades de la Policía Municipal de Tránsito, la obtención de la información se realizó por medio de entrevistas personales y observación directa de las instalaciones, (ver anexo formato núm. 1 recolección de datos de las condiciones de trabajo).

- Servicios básicos
 - El agua pura (garrafón), se termina antes de que se les vuelva a abastecer de la misma. Algunas unidades consumen mayor cantidad de agua debido al trabajo que realizan (portación de equipo, patrullajes, exposición al sol) lo cual provoca una mayor deshidratación.
 - Los sanitarios son insuficientes en las unidades con mayor cantidad de personal, y provoca el deterioro de los mismos con mayor facilidad.
 - Renuencia a utilizar sanitarios portátiles, debido a que no se han terminado los trabajos de construcción o de reparación.

- Mobiliario y equipo
 - Falta de archivos para guardar documentos, talonarios, y papelería en general adecuadamente.
 - Falta de sillas secretariales, en algunos casos se hace uso de sillas sin respaldo, afectando al personal que tiene que trabajar sentado en su turno de trabajo; en algunos casos se utilizan bancos que han sido recogidos en operativos o se han encontrado abandonados en la calle.
 - Falta de máquinas de escribir, computadoras, impresoras y escritorios; en los casos extremos no se cuenta con una máquina de escribir para realizar los reportes o presentar solicitudes (el personal tiene que hacer uso de sus propias computadoras cuando regresan a su hogar).
 - Computadoras que están descompuestas y no se les ha diagnosticado para ver si tienen reparación.
 - Alta burocracia en el papeleo y extenso período de respuesta al hacer cualquier solicitud (ejemplo: para solicitar una chapa de puerta se tiene que esperar entre 5 y 8 días, esto ha obligado al personal a realizar colectas para comprar la misma.)

- Instalaciones
 - Las instalaciones no han tenido mantenimiento preventivo, por lo que el deterioro de las mismas sigue avanzando. Hace falta dar una nueva mano de pintura a las paredes, en algunas unidades debido a que el techo es de lámina y no cuenta con cielo falso el calor se hace notable en época de verano.
 - La iluminación en algunas oficinas es deficiente, debido a que algunos tubos fluorescentes se han quemado y no han sido reemplazados y las pantallas protectoras de las lámparas están sucias.

3.3. Estructura organizacional

Corresponde al Alcalde Municipal en forma directa el mando superior de la Policía Municipal de Tránsito. La estructura organizacional de cada unidad y delegación se observa en la figura 6. Dentro de la Policía Municipal de Tránsito se tiene la siguiente jerarquía:

- Alcalde
- Director general
- Director de operaciones
- Intendente administrativo
- Intendente de operaciones
- Oficiales superiores
- Oficiales subalternos
- Policías peatonales

Figura 5. Estructura organizacional de las unidades y delegaciones



La estructura del organigrama ver figura 7, tiene las siguientes características:

- s Es vertical, cada puesto esta subordinado a otro superior y esta unido por líneas que representan la comunicación y la autoridad de jerarquía.
- s Departamental, esta conformada por departamentos.
- s Las líneas de jerarquía se cumplen, ya que se tiene una autoridad superior (dirección general), quien determina las actividades y ordenes de trabajo para cada departamento subordinado.

Esta estructura organizacional tiene las siguientes ventajas y desventajas.

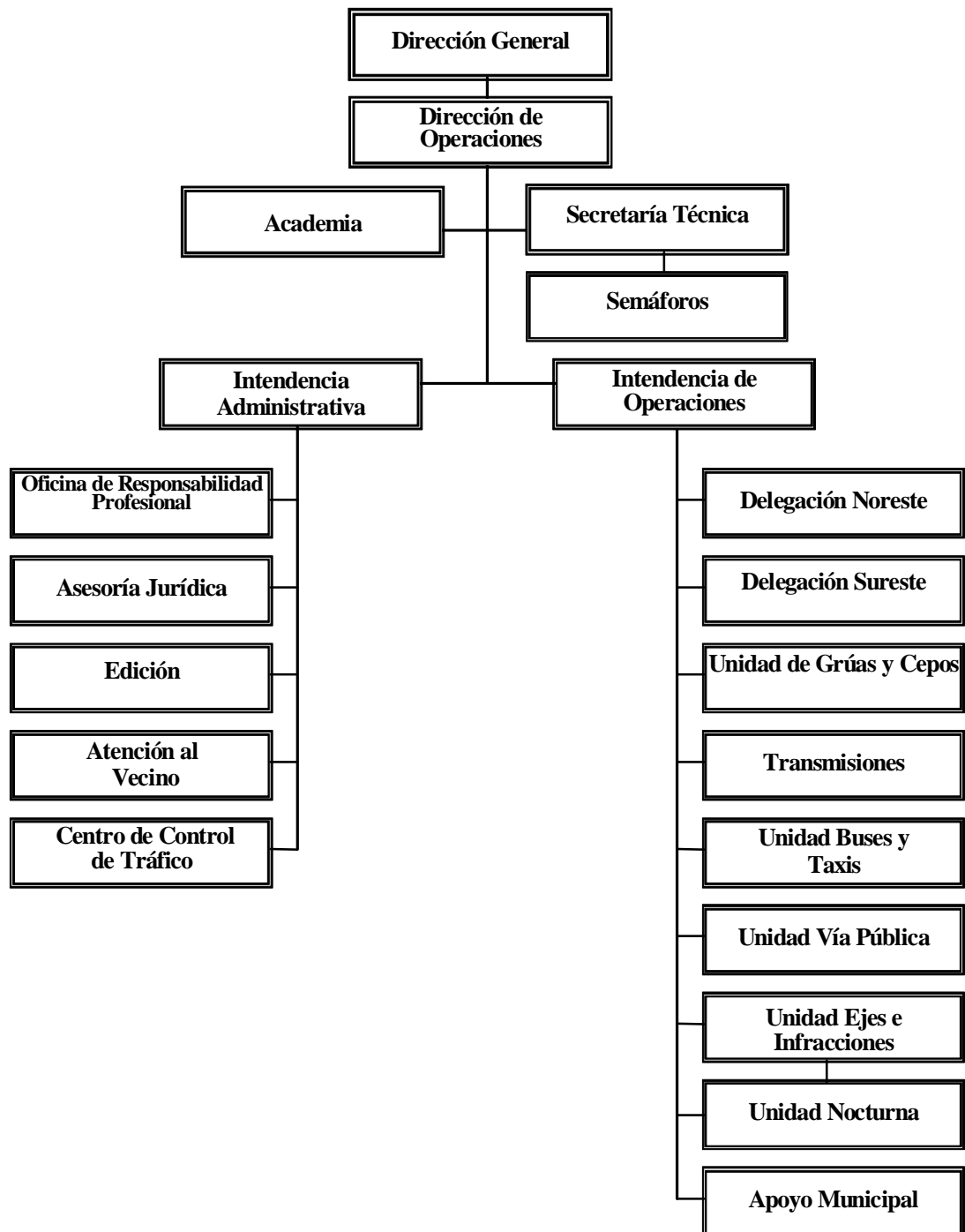
Ventajas

- § Estructura sencilla y fácil de comprender
- § Indica en forma objetiva la jerarquía del personal.
- § Facilidad de implantación

Desventajas

- § No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad.
- § La responsabilidad de toma de decisiones, se concentra exclusivamente en los directores de los departamentos de dirección general y dirección de operaciones.
- § Se complica el control y la coordinación por parte de la dirección general.
- § Burocracia en el papeleo, principalmente en los niveles altos de la institución.

Figura 6. Organigrama de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala



3.4. Obtención de la información

La información para la elaboración de los manuales de funciones del personal y de los procedimientos operativos, se obtendrá utilizando básicamente las siguientes herramientas:

- Entrevistas

Se realizarán con preguntas previamente establecidas, con el propósito de ampliar y confirmar la información recaba. La entrevista contiene las siguientes preguntas:

- ¿Qué puesto ocupa?
- ¿A que departamento pertenece?
- ¿Quién es su jefe inmediato superior?
- ¿En un día normal de trabajo cuales son las tareas o funciones que realiza?
- ¿Realiza alguna tarea o función la cual realiza ocasionalmente que no la haya mencionado?
- ¿Qué procedimiento operativo realiza?
- ¿Cuáles son los pasos del procedimiento operativo que realiza?
- ¿Quién o quienes son responsable en la aplicación del procedimiento?
- ¿Se elaboran reportes de los procedimientos o se archiva la información?

En la realización de la entrevista pueden surgir otras preguntas que vengan al caso, la información recabada a lo largo de la entrevista se documenta en hojas en blanco para su posterior análisis.

- Observación directa

La observación directa se efectuara a lo largo de la recopilación de la información, se observará al personal en la realización de sus tareas y funciones cotidianas con el propósito de complementar o corregir la información recaba con anterioridad.

- Cuestionario

Se utilizarán cuestionarios para recabar la información, para la descripción de funciones (ver anexo 2 formato núm. 2 cuestionario de funciones de los puestos de trabajo) y para la descripción de los procedimientos operativos (ver anexo 3 formato núm. 3 descripción de procedimientos operativos). A continuación se presentan las preguntas incluidas en los cuestionarios.

- ¿Departamento?
- ¿Puesto?
- ¿Jefe superior?
- ¿fecha?
- ¿Escriba las funciones, atribuciones y responsabilidades que tiene a su cargo?
- ¿Qué otras funciones realiza esporádicamente que no haya descrito?
- ¿Qué funciones, atribuciones o responsabilidades le han asignados recientemente?
- ¿Nombre del procedimiento?
- ¿Descripción de actividades en el procedimiento?
- ¿Responsable por la aplicación del procedimiento?
- ¿Flujograma del procedimiento?

3.4.1. Información a recopilar

La información a recopilar para la realización de los manuales de funciones del personal y de procedimientos operativos de la Policía Municipal de Tránsito es la siguiente:

- Nombre del puesto de trabajo
- Área administrativa
- A quien debe de reportar (jefe superior inmediato)
- Descripción general del puesto de trabajo
- Funciones, atribuciones y obligaciones que realiza en el puesto de trabajo
- Nombre del procedimiento operativo
- Descripción de las actividades del procedimiento operativo
- Responsable de la aplicación del procedimiento operativo
- Descripción de la secuencia de pasos como se realiza el procedimiento operativo

3.4.2. Fuentes de información

Las fuentes de información que se utilizaron son las siguientes:

- Análisis de documentos proporcionado por la institución (folleto de especificaciones de los puestos de trabajo ver sección 3.6 de este capítulo)
- Información recaba por medio de entrevistas personales con el personal y con los jefes de cada departamento (ver sección 3.7 de este capítulo)

- Los datos fueron recabados a través de cuestionarios, ver anexo 2 figura núm. 2 cuestionario de funciones de los puestos de trabajo y anexo 3 figura núm. 3 descripción de procedimientos operativos

3.4.2.1. Hallazgos en entrevistas

- Las funciones que realiza el personal no están bien definidas debido a que no existe ningún documento que contenga dicha información.
- El personal necesita que se le tome en cuenta en la solución de problemas.
- Hace falta más personal para prestar un mejor servicio.
- El personal esta dispuesto a compartir sus opiniones y experiencia para la realización de los manuales de funciones del personal y de procedimientos operativos.
- Existe una gran unión de grupo y compañerismo entre el personal, el cual se hace palpable al organizar la celebración de cumpleaños del mes.

3.4.2.2. Hallazgos en observación directa

- Moral baja del personal operativo debido a la rigurosa supervisión, sin tomar en cuenta sus necesidades personales.
- Una gran unión de grupo y altruismo para enfrentar las adversidades, especialmente cuando se tienen limitaciones de equipo (radios portátiles) e insumos (papelería, útiles y enseres).
- No existe uniformidad de criterio al aplicar los procedimientos operativos debido a no contar con un manual de los mismos.
- Entrega del personal al realizar sus funciones, especialmente cuando hay una acumulación de trabajo.

- El personal no tiene por escrito cuales son sus funciones para los puestos de trabajo.

3.4.2.3. hallazgos en encuestas

- Algunas funciones que realiza el personal no fueron descritas a pesar que las realizan.
- Algunas funciones no están bien definidas debido a que las realizan ocasionalmente.
- Los pasos para la realización de los procedimientos operativos no esta bien definida, ya que en algunos casos no siguen la misma secuencia de pasos.
- El personal describe las funciones que realiza o le han sido asignadas verbalmente, pero no tienen conocimiento de las mismas por escrito.

3.5. Análisis de la información recabada

De la información recabada, se pudo establecer los nombres de los puestos de trabajo, área administrativa a la que pertenecen y el jefe superior inmediato.

Las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo se definieron en base a la información obtenida en entrevistas, observación directa y encuestas. Una vez definidas las funciones para cada puesto se consulto con todo el personal para que verificara las funciones atribuidas a su puesto de trabajo.

La información concerniente a los procedimientos operativos se obtuvo de la misma manera que el de las funciones (entrevistas, observación directa y

encuestas). Los procedimientos operativos se recopilaron por escrito y se programaron reuniones periódicas para que fueran analizados y aprobados por los jefes de departamento y oficiales superiores.

3.6. Descripción de los puestos

A continuación se describen las funciones y responsabilidades actuales de los puestos de trabajo del personal de la Policía municipal de Transito de la Municipalidad de Guatemala.

3.6.1. Director general

- Ubicación administrativa: Dirección general
- Jefe inmediato superior: Alcalde
- Descripción del puesto: puesto de carácter ejecutivo
- Funciones: dirigir a la Policía Municipal de Tránsito hacia el cumplimiento de su misión

3.6.2. Secretaria

- Ubicación administrativa: Dirección general
- Jefe inmediato superior: Depende del departamento en que se encuentre
- Descripción del puesto: puesto de carácter técnico
- Funciones: la secretarial en variedad de situaciones, atender comunicaciones internas y externas de la unidad, llevar control de la correspondencia, dar seguimiento a las solicitudes que ingresan a la unidad, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.3. Director de operaciones

- Ubicación administrativa: Dirección de operaciones
- Jefe inmediato superior: Director General
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: administrar y ejecutar las disposiciones de la coordinación administrativa.

3.6.4. Instructor de capacitación

- Ubicación administrativa: Academia
- Jefe inmediato superior: Delegado
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: auxiliar al departamento en todas las actividades educativas y relacionadas, impartir charlas educativas, elaborar material didáctico, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.5. Instructor de social humanística

- Ubicación administrativa: Academia
- Jefe inmediato superior: Delegado
- Descripción del puesto: puesto de carácter técnico operativo
- Funciones: evaluar y capacitar al personal, preparar programas educativos, preparar evaluaciones, impartir clases, calificar pruebas, administrar pruebas psicométricas, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.6. Jefe de secretaría técnica

- Ubicación administrativa: Secretaría técnica
- Jefe inmediato superior: Director de operaciones
- Descripción del puesto: puesto de carácter técnico administrativo
- Funciones: velar por el funcionamiento óptimo de la señalización vial, administrar y desarrollar el sistema de señalización vial, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.7. Encargado de semáforos

- Ubicación administrativa: Semáforos
- Jefe inmediato superior: Jefe de secretaría técnica
- Descripción del puesto: puesto de carácter técnico
- Funciones: mantener los semáforos en condiciones de operación, reparar y dar mantenimiento a los semáforo, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.8. Intendente de operaciones

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Director de operaciones
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo administrativo
- Funciones: administrar la intendencia de operaciones, coordinar operaciones al interior con otras dependencias externas, con instituciones y empresas públicas y privadas, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.9. Oficial

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Intendente de operaciones
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo administrativo
- Funciones: organizar, coordinar y dirigir el personal bajo su mando, coordinadas apoyos cuando sean requeridos, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.10. Sub oficial

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Oficial
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo administrativo
- Funciones: supervisar al personal en cumplimiento de sus labores y hacer que se cumpla la Ley y Reglamento de Tránsito, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.11. Delegado

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Sub oficial
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: supervisar al personal bajo su mando, controlar y regular el tráfico vehicular y de personas, imposición de sanciones, prestar apoyo a otras instituciones cuando sea requerido, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.12. Delegado asistente

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Delegado
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: supervisar al personal en cumplimiento de sus obligaciones, controlar el tráfico vehicular y de personas, imposición de sanciones, prestar apoyo a otras instituciones cuando sea requerido, ejercer autoridad sobre el personal a su cargo y la que le proporciona la Ley y Reglamento de Tránsito, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.13. Operadora de radio

- Ubicación administrativa: Transmisiones
- Jefe inmediato superior: Delegado
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: recibir y transmitir mensajes por radio, recibir y transmitir información por radio, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.14. Policía peatonal

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Delegado asistente
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: regular y agilizar el tránsito, imponer sanciones, prestar apoyo a otras instituciones (PNC, bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido,

cumplir y hacer cumplir la Ley y Reglamento de Tránsito, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.15. Piloto

- Ubicación administrativa: Intendencia de operaciones
- Jefe inmediato superior: Oficial
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: conducir el vehículo, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.16. Intendente administrativo

- Ubicación administrativa: Intendencia administrativa
- Jefe inmediato superior: Director de operaciones
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo administrativo
- Funciones: organizar, coordinar y dirigir la intendencia administrativa, controlar al personal y procesos de la intendencia administrativa, coordinar el apoyo a otras instituciones (PNC, bomberos, CONRED, etc.), cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.17. Administrativo

- Ubicación administrativa: Jefatura de servicios
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo
- Descripción del puesto: puesto de carácter administrativo

- Funciones: apoyar una gran variedad de funciones administrativas, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.18. Asesor jurídico

- Ubicación administrativa: Asesoría jurídica
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo
- Descripción del puesto: puesto de carácter administrativo operativo
- Funciones: prestar asesoría y asistencia en el aspecto legal, asesorar y auxiliar lo relacionado con los aspectos legales, dictaminar de acuerdo a análisis de casos, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.19. Supervisor de personal

- Ubicación administrativa: Oficina de responsabilidad profesional
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: supervisar al personal, investigar al personal, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.20. Jefe de departamento de edición

- Ubicación administrativa: Edición
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo
- Descripción del puesto: puesto de carácter administrativo

- Funciones: recabar información para la elaboración de informes, documentar informes con fotos o videos, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.21. Editor

- Ubicación administrativa: Edición
- Jefe inmediato superior: Jefe de departamento de edición
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: edición de videos, toma e impresión de fotografías, mantenimiento de equipo, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.22. Digitador

- Ubicación administrativa: Edición
- Jefe inmediato superior: Jefe de departamento de edición
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: ingresar datos al sistema, capturar datos para ingresarlos al sistema, ordenar papelería, sacar fotocopias, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.23. Jefe de atención al vecino

- Ubicación administrativa: Atención al vecino
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo

- Descripción del puesto: puesto de carácter administrativo
- Funciones: administrar el departamento, investigar denuncias, entrevistar personal, elaborar informes, supervisar al personal, dar seguimiento a expedientes, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.24. Secretaria recepcionista

- Ubicación administrativa: Atención al vecino
- Jefe inmediato superior: Jefe de atención al vecino
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: atender al vecino en sus gestiones y denuncias, verificar y dar seguimiento a la información para su canalización, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.25. Verificador

- Ubicación administrativa: Atención al vecino
- Jefe inmediato superior: Jefe de atención al vecino
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: verificar documentos y denuncias en el campo, dar atención al vecino por denuncias, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.6.26. Mensajero

- Ubicación administrativa: Intendencia administrativa
- Jefe inmediato superior: Intendente administrativo
- Descripción del puesto: puesto de carácter operativo
- Funciones: repartir y recoger papelería, cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior

3.7. Descripción de procedimientos

A continuación se describen los procedimientos operativos actuales.

3.7.1. Prueba de alcoholemia

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Ubicar a conductor alcohólico en operativo, solicitar documentos
2	Si no se identifica conductor, multar por falta cometida
3	Realizar la prueba con el alcoholímetro y obtener resultado
4	Si el resultado es menor o igual a 0.03%, devolver documentos, finalizar procedimiento
5	Si el resultado es mayor de 0.03%, realizar pruebas físicas y se aplica el criterio del agente, multar a conductor.
6	Coordinar con un familiar o conocido para retirar vehículo y conductor.
7	Si no se presenta familiar realizar pruebas físicas y aplicar criterio

3.7.2. Velocímetros

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Instalar operativo, verificar señales y límites de velocidad en el punto
2	Detectar con velocímetro vehículo a alta velocidad
3	Ingresar vehículo al operativo, solicitar documentos e informar motivo de detención a piloto, verificar solvencia vía radio
4	Si no esta solvente vehículo, emitir boleta de infracción, consignar vehículo a predio municipal
5	Si esta solvente vehículo, emitir boleta de infracción, incorporar vehículo a la circulación, agregar información a bitácora

3.7.3. Colocación de cepos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Ubicar en patrullaje a vehículo infractor
2	Colocar calcomanía con hora de colocación de cepo a vehículo infractor
3	Tomar fotografía a calcomanía con la hora de colocación del cepo e iniciar toma de tiempo
4	Si es vehículo pesado y esta parqueado en área permitida, tomar tiempo de 20 minutos
5	Si es vehículo liviano y esta parqueado en área no permitida, tomar tiempo de 2 minutos
6	Si se cumplió el tiempo permitido, colocar cepo y tomar fotografía con hora de colocación
7	Llenar boleta de aviso y dejar boleta de pago en parabrisas
8	Reportar a radio colocación de cepo
9	Llenar sabana y enviar fotografías a edición

3.7.4. Liberación de cepos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Recibir orden de liberación de vehículo vía radio, previo pago de multa
2	Ubicar vehículo y conductor, verificar documentos
3	Si están en orden los documentos, liberar vehículo, reportar a radio liberación de vehículo
4	No están en orden los documentos, dar orientación para que rectifique sus documentos
5	Elaborar reporte para intendencia administrativa

3.7.5. No paga cepo

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje cepo colocado por más de dos horas
2	Coordinar grúa vía radio
3	trasladar vehículo y cepo a predio municipal
4	Elaborar peritaje e informe para juzgado
5	Elaborar informe para intendencia administrativa

3.7.6. Daño de cepo

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Ubicar en patrullaje cepo dañado
2	Tomar fotografías de daños causados a cepo
3	Consignar vehículo y cepo a juzgado competente

4	Elaborar peritaje e informe para juzgado
5	Elaborar y enviar informe a, asesoría jurídica e intendencia de operaciones

3.7.7. Robo de cepo

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Comprobar en patrullaje robo de cepo
2	Reportar el robo vía radio
3	Colocar denuncia ante Ministerio Público
4	Elaborar y enviar informe a intendencia de operaciones y asesoría jurídica

3.7.8. Pago de cepo

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Coordinar información de daños causados al cepo
2	Notificar y citar a infractor
3	Entregar a infractor costos causados a pagar
4	Si paga infractor cepo, verificar recibos de pago
5	Extender finiquito a infractor
6	Dar de baja a cepo dañado previo pago del mismo por parte del infractor
7	Si no paga infractor cepo dañado, consignar vehículo a predio municipal, realizar peritaje a vehículo
8	Elaborar informe para juzgado

3.7.9. Revisión de taxis

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, registro, recibo de pago de tasa municipal, solvencia.
2	A taxi estacionario solicitar documento de cesión de derecho
3	Revisar los documentos solicitados
4	Si no están en orden los documentos programar nueva cita
5	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a taxi
6	Llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de taxis
7	Si se aprueba revisión de taxi, extender copia de formulario con visto bueno
8	Si no se aprueba revisión programar nueva cita

3.7.10. Revisión de líneas nuevas de taxis

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia
2	Revisar los documentos solicitados
3	Si no están en orden los documentos programar nueva cita
4	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a taxi
5	Llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de taxis
6	Si aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno
7	Si no aprueba revisión programar nueva cita

3.7.11. Revisión de buses urbanos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	La aprobación de modelo para los buses urbanos que circulan en la ciudad capital es la siguiente: 1988 hacia atrás bus color verde crema, 1988 hacia delante bus color rojo, 1990 en adelante bus preferencial color rojo
2	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, solvencia, registro.
3	Revisar los documentos solicitados
4	Si no están en orden los documentos programar nueva cita
5	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a bus urbano
6	Llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de buses urbanos
7	Si se aprueba revisión a bus urbano extender copia de formulario con visto bueno
8	Si no se aprueba revisión de bus urbano programar nueva cita

3.7.12. Revisión de buses escolares

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Inscripción nueva solo a principio de año y por 45 días se aplica sin solicitar cita
2	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, registro
3	Revisar los documentos solicitados
4	Si no están en orden los documentos programar nueva cita
5	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a bus escolar

6	Llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de buses escolares
7	Si se aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno y colocar calcomanía enfrente y atrás de bus escolar
8	Si no se aprueba revisión programar nueva cita

3.7.13. Revisión de fleteros

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Recibir notificación de oficio para inspeccionar área de parqueo de vehículos
2	Solicitar documentos: licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, registro
3	Revisar los documentos solicitados
4	Si no están en orden los documentos programar nueva cita
5	Si están en orden documentos realizar inspección ocular de vehículo, llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de vehículos fleteros
6	Si se aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno y colocar calcomanías en puertas laterales
7	Si no se aprueba revisión programar nueva cita

3.7.14. Revisión de recolectores de basura

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, registro. Inscripción nueva, revisión 5 domingos a principio de año
2	Revisar los documentos solicitados
3	Si no están en orden los documentos programar nueva cita

4	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular de recolector de basura, llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de recolectores de basura
5	Si aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno y colocar calcomanías en laterales de camión
6	Si no aprueba revisión programar nueva cita

3.7.15. Sustitución de vehículo

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	La sustitución es para taxis sin permiso, se da por robo de vehículo deterioro, fin de vida útil, otros
2	Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia
3	Inspeccionar los documentos solicitados, si no están en orden los documentos programar nueva cita
4	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a vehículo, llenar formulario (ver anexo 4 figura núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de taxis
5	Si se aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno
6	Si no se aprueba revisión programar nueva cita

3.7.16. Cambio de color

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	EMETRA determina el color del vehículo. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, registro.
2	Revisar los documentos solicitados, si no están en orden los documentos programar nueva cita

3	Si están en orden los documentos realizar inspección ocular a taxi, llenar formulario (ver anexo 4 formato núm. 4 formulario de revisión de vehículos) de revisión de taxi
4	Si aprueba revisión extender copia de formulario con visto bueno, si no aprueba revisión programar nueva cita

3.7.17. Fiscalización de taxis

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a taxi
2	Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de circulación y de operación. A taxis de otros municipios solicitar tarjeta de operación de su municipio
3	Revisar los documentos solicitados, aplicar multa si procede por documentos
4	Consultar solvencia y registro vía radio, si no es taxi pirata devolver documentos
5	Si es taxi pirata consignar vehículo a predio municipal, elaborar peritaje e informe para juzgado

3.7.18. Fiscalización de buses urbanos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a bus urbano
2	Solicitar documentos: licencia, tarjeta de operación, registro, si hay duda de registro consultar vía radio
3	Aplicar multa respectiva si procede

3.7.19. Fiscalización de buses extraurbanos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar a bus extraurbano en patrullaje
2	Solicitar documentos: licencia, tarjeta de rodaje, calcomanía de rodaje, tarjeta de circulación, solvencia
3	Revisar documentos solicitados
4	Consultar solvencia y registro vía radio
5	Sancionar si procede por fuera de ruta
6	Consignar bus extraurbano a predio municipal si hay multas pendientes

3.7.20. Fiscalización de buses escolares

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a bus escolar
2	Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de operación y circulación, solvencia y registro
3	Revisar los documentos solicitados, consultar solvencia y registro vía radio
4	Aplicar multa si procede, si esta en orden el registro terminar procedimiento
5	Si no esta en orden el registro, tomar fotos y consignar bus escolar a predio municipal si no lleva niños el bus
6	Elaborar informe para juzgado y adjuntar fotos
7	Si lleva niños, no consignar el bus escolar

3.7.21. Fiscalización de recolectores de basura

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar a recolector de basura en patrullaje, solicitar documentos: licencia, tarjeta de operación, solvencia, registro
2	Revisar los documentos solicitados, consultar solvencia y registro vía radio, sancionar si procede
3	Consignar a vehículo a predio municipal si hay multas pendientes

3.7.22. Consignación de vehículo y licencia

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar vehículo particular en patrullaje, solicitar documentos: licencia, tarjeta de circulación, solvencia
2	Revisar documentos solicitados, aplicar multa si procede
3	Consultar solvencia vía radio, si esta solvente terminar procedimiento
4	Si no esta solvente y tiene más de 2 multas pendientes, consignar licencia y vehículo a predio municipal, realizar peritaje
5	Si no tiene más de 2 multas pendientes, consignar solo licencia y multar si procede

3.7.23. Multa por rotulación y accesorios no autorizados

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a bus urbano o taxi
2	Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de circulación, tarjeta de operación
3	Revisar los documentos solicitados y realizar revisión ocular del

	vehículo
4	Si aprueba revisión ocular, aplicar multa si procede por documentos y terminar procedimiento
5	No aprueba revisión, retirar adornos y accesorios, imponer multa

3.7.24. Multa por no tener tarjetón y tarjeta de operación

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a: taxi, fletero, recolector de basura, bus urbano, bus escolar
2	Solicitar documentos: licencia, tarjetón a: taxi, bus urbano, bus escolar; tarjeta de operación a: fleteros y recolectores de basura
3	Revisar los documentos solicitados
4	Si están en orden los documentos, devolverlos y finalizar procedimiento
5	No están en orden los documentos, imponer multa respectiva

3.7.25. Multa a taxi por circular con placas particulares

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identifica en patrullaje a taxi
2	Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de operación, tarjeta de circulación
3	Revisar los documentos solicitados
4	Verificar que use placa de alquiler
5	Si porta placa de alquiler taxi, imponer multa si procede por documentos
6	Si no porta placa de alquiler taxi, imponer multa

7	Consignar vehículo a predio municipal si no porta placa de alquiler, elaborar peritaje e informe para juzgado
---	---

3.7.26. Apoyo para colocación de cepos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Identificar en patrullaje a vehículo: bus extra urbano, taxi. Estacionados por más de 20 minutos o estacionados en lugares prohibidos señalizados.
2	Coordinar apoyo vía radio para colocar cepo a vehículo
3	Tomar datos de vehículo hora, lugar y fecha.

3.7.27. Notificaciones primera y segunda

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Recepción y asignación de denuncia (call center, 1551, notas de trabajo, orden superior). La denuncia verbal y vía 1551 se informa a denunciante de procedimiento a seguir
2	Verificar e inspeccionar área denunciada
3	Si no existe el obstáculo, documentar situación e informar a radio
4	Si existe el obstáculo dialogar con el vecino, primera notificación a vecino
5	Después de 72 horas, verificar problema, si persiste problema dar segunda notificación a vecino
6	Documentar la situación y elaborar informe para intendencia de operaciones

3.7.28. Remoción de obstáculos

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Dar Seguimiento a primera y segunda notificación
2	Si no existe riesgo en sector, dialogar con vecino y remover obstáculo
3	Si existe riesgo, coordinar apoyo y dialogar con vecino, remover obstáculo
4	Elaborar informe
5	Trasladar lo consignado a juzgado correspondiente
6	Enviar informe a intendencia de operaciones y administrativa

3.7.29. Apoyo municipal

Núm. de orden	Descripción del procedimiento
1	Recibir solicitud para dar apoyo a trabajos municipales vía radio
2	Se envían 2 agentes para coordinar el apoyo
3	Analizar y verificar apoyo a prestar
4	Cubrir trabajos municipales: traslado de desechos, colocación de pasarelas, construcción de banquetas, jardinería, recapeos
5	Elaborar informe para intendencia administrativa

4. PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES

4.1. Introducción

El manual de funciones clarifica y consolida la línea jerárquica y las responsabilidades del personal, contribuye al establecimiento de políticas de recursos humanos, al considerar al recurso humano como un coste a optimizar por medio de la capacitación. Con el manual de funciones se sientan las bases para que sirva de referencia principal y contribuya a la congruencia de todas las funciones de los puestos de trabajo.

El buen desempeño de la institución no depende de que todos tengan asignadas claramente sus funciones, sino más bien de las actitudes del personal, para ello es necesario la motivación del personal que ocupa los puestos de trabajo asignados.

Hay que tener en cuenta que las funciones son de naturaleza dinámica, y por ende deben de revisarse y actualizarse conforme ocurran nuevas asignaciones, se recomienda como máximo cada dos años para asegurar que permanezcan actualizadas.

El presente manual de funciones fue elaborado con la colaboración y apoyo de los jefes de cada departamento, delegaciones, unidades y el personal de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala.

4.2. Objetivos

- Aprovechar las habilidades del recurso humano disponible.
- Contribuir al desarrollo de la institución al contar con el manual de funciones.
- Definir las funciones para cada puesto de trabajo y evitar omisiones o duplicidad de funciones.
- Recurrir al manual de funciones como guía para la inducción de nuevo personal.
- Contar con un documento de apoyo cuando se pretenda reestructurar las unidades y darle autonomía.
- Utilizar el manual de funciones como documento base para futuras revisiones y mejoras.

4.3. Instrucciones de uso

Para utilizar el manual solo basta con saber el nombre del puesto del cual se desean saber las funciones. El formato que se utiliza es de fácil acceso, ya que la información es directa y concisa.

El uso del presente manual es sencillo y de sentido común, si se tiene alguna duda de alguna función, en el manual se hace referencia a quien es el jefe inmediato superior (persona a quien se debe de reportar), a la cual se puede consultar para aclarar las dudas que se tengan de determinada función a realizar.

La codificación de los puestos que se utilizó consta de cinco posiciones las cuales se describen a continuación:

posición 1 posición 2 posición 3 posición 4 posición 5

- Las dos primeras posiciones (1, 2) las ocuparán las abreviaturas de cada área, las cuales se clasificaron de la siguiente manera:

Figura 7. Abreviaturas de áreas administrativas

Área administrativa	Abreviatura (posición 1 y 2)
Dirección general	DG
Dirección de operaciones	DO
Secretaría técnica	ST
Semáforos	SF
Academia	AC
Intendencia administrativa	IA
Intendencia de operaciones	IO
Jefatura de servicios	JS
Sección de asuntos internos	AI
Atención al vecino	AV
Asesoría jurídica	AJ
Edición	ED
Centro de control de tráfico	CT
Transmisiones	TM

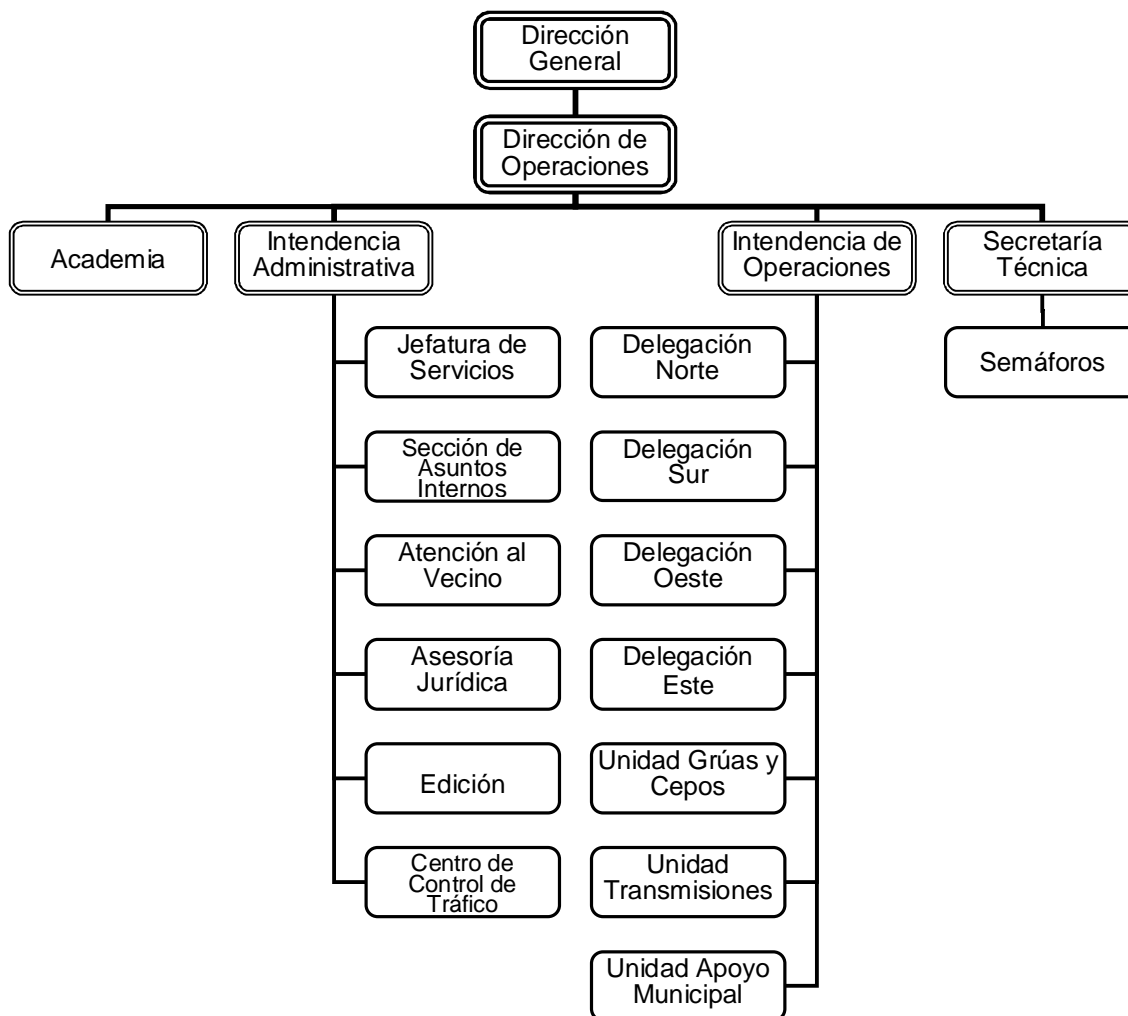
- La tercera posición (3) será un guión (-) el cual se utiliza como separación.
- Las posiciones (4) y (5) serán números que solo se utilizan para diferenciar un puesto de otro en la misma área, no indican ninguna posición o jerarquía de autoridad. Por ejemplo se tiene el director general, el cual pertenece al área de dirección general, que tiene la abreviatura (DG), y se diferenciara el puesto de los otros asignándole un número de orden el cual es el número 01, entonces al puesto de director general tiene el código de DG-01.

4.4. Organigrama

La estructura organizacional propuesta ver figura 9, combina la estructura lineal y la departamental con la que se mejoran los siguientes aspectos:

- § La línea de comunicación es directa, rápida y sin intermediarios.
- § La toma de decisiones se delega a los departamentos especializados.
- § La planificación de actividades, cada departamento contribuye para la elaboración de la misma.
- § Cada departamento realiza únicamente su actividad específica.
- § El cumplimiento de objetivos a través de las actividades propuestas en dirección y su comunicación a través de las líneas jerárquicas.

Figura 8. Propuesta de organigrama de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala



4.5. Manual de puestos y funciones

El perfil general del personal es el siguiente:

- Perfil de la personalidad
 - Vocación de servicio
 - Buena condición física
 - Apertura y capacidad de dialogo
 - Sensibilidad con los aspectos de justicia social y derechos humanos
 - Proactivo
 - Honradez a toda prueba
 - Tolerancia
 - Gran capacidad para trabajar bajo presión

- Perfil profesional
 - Poseer título o diploma que lo acredite para optar al puesto
 - Experiencia en el ramo
 - Destreza en el manejo se software y computadora
 - Habilidades espaciales, orden y disciplina
 - Obtener el título de la Academia de la Policía Municipal de Tránsito para acreditarse como agente PMT



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.1. Director general		
Área: Dirección General	Reporta a: Alcalde	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: DG-02	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter ejecutivo cuya función principal es dirigir a la Policía Municipal de Tránsito hacia el cumplimiento de su misión.

Funciones

- ü Tomar decisiones administrativas relacionadas con el cumplimiento de la misión de la Policía Municipal de Tránsito.
- ü Supervisar toda el área administrativa y operativa de la Policía Municipal de Tránsito.
- ü Asistir a reuniones programadas con el Alcalde y jefes de departamento.
- ü Reportar al Alcalde hechos relevantes concernientes al tráfico vehicular de la ciudad de Guatemala.
- ü Velar por el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.2. Secretaria		
Área: Dirección de operaciones	Reporta a: Director general	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: DG-02	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico cuya función principal es la secretarial.

Funciones

- ü Recibir documentos (oficios, providencias, memorándums, fax, apoyos internos y externos, informes, etc.)
- ü Clasificar y registrar en libro de documentos recibidos.
- ü Distribuir y entregar documentos a donde correspondan.
- ü Digitalizar la información y mantenerla actualizada.
- ü Recibir y distribuir llamadas telefónicas.
- ü Llevar el control de citas y de agenda.
- ü Realizar recordatorios telefónicos de citas.
- ü Recibir instrucciones y dictados.
- ü Redactar y elaborar oficios, circulares, memorándum, fax, etc.
- ü Fotocopiar oficios y reportes.
- ü Clasificar y ordenar correspondencia para ser enviada.
- ü Clasificar, catalogar y archivar documentos.
- ü Dar seguimiento a correspondencia.
- ü Efectuar requisición de todo el material y suministro de oficina.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.3. Director de operaciones		
Área: Dirección de operaciones	Reporta a: Director general	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: DO-03	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es administrar y dirigir las operaciones de la dirección.

Funciones

- ü Dirigir, controlar y supervisar el área operativa de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala.
- ü Asistir a reuniones programadas.
- ü Reportar a Dirección General de EMETRA.
- ü Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.4. Instructor de capacitación		
Área: Academia		Reporta a: Delegado
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AC-04	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico operativo cuya función principal es evaluar y capacitar al personal.

Funciones

- ü Capacitar al personal.
- ü Impartir conocimientos con claridad.
- ü Enseñar al personal la redacción de informes.
- ü Corregir faltas ortográficas.
- ü Impartir clases y calificar pruebas.
- ü Diseñar exámenes de evaluación.
- ü Dejar tareas e investigaciones complementarias.
- ü Velar por el buen comportamiento y disciplina de los alumnos.
- ü Dar ejemplo y cumplimiento a puntualidad, honor, respeto, limpieza y disciplina.
- ü Elaborar informe de actividades realizadas.
- ü Responder dudas e inquietudes de alumnos en relación a cursos impartidos.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.5. Instructor de social humanística		
Área: Academia	Reporta a: Delegado	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AC-05	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico operativo cuya función principal es evaluar y capacitar al personal.

Funciones

- ü Capacitar al personal.
- ü Organizar, planificar e impartir el curso de social humanística.
- ü Evaluar a agentes.
- ü Dar orientación a aspirantes
- ü Impartir conocimientos con claridad.
- ü Elaborar examen final.
- ü Dar tareas y trabajos de investigación complementarios.
- ü Impartir dinámicas de grupo.
- ü Preparar programas educativos y de evaluación.
- ü Administrar pruebas de psicometría.
- ü Impartir clases y calificar pruebas.
- ü Preparar material didáctico.
- ü Responder dudas e inquietudes de alumnos en relación al curso de social humanística.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.6. Jefe de secretaria técnica		
Área: Secretaría técnica		Reporta a: Director de operaciones
Elaborado por: Walter Tezo	Código: ST-06	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico administrativo cuya función principal es proporcionar apoyo técnico para mantener en funcionamiento óptimo la señalización vial y semáforos.

Funciones

- ü Administrar y desarrollar el sistema de señalización vial.
- ü Dirigir y coordinar al personal a su cargo.
- ü Atender y dar información al público.
- ü Coordinar proyectos de señalización y semaforización.
- ü Revisar y aprobar temas concernientes con la señalización.
- ü Revisar y aprobar temas viales.
- ü Analizar y planificar estudios de verificación en vía pública.
- ü Supervisar al personal en cumplimiento de sus funciones.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.7. Encargado de semáforos		
Área: Semáforos	Reporta a: Jefe de secretaría técnica	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: SF-07	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico cuya función principal es mantener la red de semáforos en condiciones de operación.

Funciones

- ü Velar por el funcionamiento y mantenimiento óptimo del sistema de semaforización.
- ü Coordinar reparaciones de emergencia.
- ü Supervisar y ejecutar proyectos y programas de mantenimiento.
- ü Supervisar al personal en cumplimiento de sus funciones.
- ü Analizar información de carácter técnico referido a la elaboración de proyectos nuevos para elaborar estudios e informes.
- ü Ser enlace de comunicación entre secretaría técnica y el departamento de semáforos.
- ü Elaborar y archivar informes.
- ü En ausencia de personal cubrir puesto.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.8. Intendente de operaciones		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Director de operaciones	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-08	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo y administrativo cuya función principal es organizar, coordinar y dirigir la intendencia de operaciones.

Funciones

- ü Dirigir, impulsar y coordinar el servicio operativo de las unidades de la policía municipal de tránsito.
- ü Elaborar la doctrina para la ejecución del servicio operativo.
- ü Coordinar, transmitir y dar seguimiento a las órdenes dictadas por el director de operaciones.
- ü Formular propuestas de las necesidades del personal y medios materiales.
- ü Distribuir y asignar los recursos humanos y materiales.
- ü Mejorar el control vehicular de la ciudad capital.
- ü Coordinar con otras entidades estatales en relación con la movilidad y viabilidad del tránsito vehicular dentro del perímetro urbano.
- ü Controlar y dar seguimiento a las operaciones y servicios.
- ü Planificar servicios de interés municipal y estatal cuando sea requerido.
- ü Realizar propuestas de mejoramiento de la organización, distribución de unidades, necesidades del personal, material y equipo.
- ü Supervisar todas las actividades operacionales de la Policía Municipal de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.9. Oficial		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Intendente de operaciones	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-09	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo y administrativo cuya función principal es organizar, coordinar y dirigir el personal bajo su mando.

Funciones

- ü Organizar, coordinar, dirigir y administrar unidad.
- ü Velar por el buen desempeño y efectividad del personal asignado.
- ü Supervisar y controlar áreas operativas.
- ü Planificar y organizar operaciones.
- ü Llevar control y administrar los recursos asignados.
- ü Regular el tránsito vehicular.
- ü Ejercer autoridad dentro de los procesos de trabajo y después de consultar.
- ü Mantener informada a intendencia de operaciones.
- ü Coordinar apoyos con otras instituciones (PNC, Bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.10. Sub oficial		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Oficial	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-10	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo y administrativo cuya función principal es supervisar al personal en cumplimiento de su deber y hacer que se cumpla la Ley y Reglamento de Tránsito.

Funciones

- ü Organizar y supervisar al personal en cumplimiento de sus labores.
- ü Elaborar cuadros de servicios.
- ü Verificar denuncias vía teléfono o escrita y abrir expediente de denuncias.
- ü Regular el tránsito vehicular e imponer sanciones.
- ü Supervisar y patrullar rutas.
- ü Notificar novedades ocurridas.
- ü Controlar y regular el tráfico vehicular y de personas.
- ü Cumplir y velar por el buen uso del equipo policial, uniformes y boletas.
- ü Prestar apoyo a otras instituciones (PNC, Bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido.
- ü Pasar lista a personal y reportar estado de fuerza.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.11. Delegado		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Sub oficial	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-11	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es supervisar al personal bajo su mando.

Funciones

- ü Supervisar al personal bajo su mando en cumplimiento de sus funciones.
- ü Mantener en buenas condiciones vehículo asignado.
- ü Reportar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.
- ü Realizar patrullajes e imponer sanciones.
- ü Recabar información y enviarla a donde corresponda.
- ü Elaborar reportes de novedades (vehículos en mal estado, colisiones, apoyos prestados, etc.).
- ü Cumplir órdenes asignadas o delegadas.
- ü Ejercer autoridad sobre personal a su cargo Controlar y regular el tráfico vehicular y de personas.
- ü Prestar apoyo a otras instituciones (PNC, Bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.12. Delegado asistente		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Delegado	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-12	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter técnico cuya función principal es supervisar al personal en cumplimiento de sus funciones.

Funciones

- ü Supervisar operativos en sectores asignados y verificar puntos de servicio.
- ü Mantener en buenas condiciones vehículo asignado.
- ü Reportar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.
- ü Patrullar, imponer sanciones y agilizar la circulación de vehículos.
- ü Informar de novedades (colisiones, apoyos prestados, etc.).
- ü Cumplir órdenes asignadas.
- ü Velar por el bienestar del personal.
- ü Prestar apoyo a otras instituciones (PNC, Bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido.
- ü Controlar y regular el tráfico vehicular y de personas.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Tener buena comunicación y relaciones humanas con el personal y público en general.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.13. Operadora de radio		
Área: Transmisiones	Reporta a: Delegado	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: TM-13	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo administrativo cuya función principal es mantener en comunicación e informada a la PMT.

Funciones

- ü Recopilar información.
- ü Digital y mantener actualizada la base de datos.
- ü Coordinar con otras unidades.
- ü Dar seguimiento a consignas y novedades (accidentes de tránsito, personas atropelladas o fallecidas, incendios, agresiones, etc.).
- ü Informar a unidades de actividades (operativos de alcoholemia, velocímetros, colocación y liberación de cepos, etc.).
- ü Elaborar reportes internos cuando sean requeridos.
- ü Reportar inmediatamente las novedades a jefe inmediato superior.
- ü Enviar reporte de novedades por correo electrónico a donde corresponda.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.14. Policía peatonal		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Delegado asistente	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-14	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es regular el tránsito vehicular.

Funciones

- ü Dar cumplimiento a la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Agilizar y regular el tránsito vehicular.
- ü Imponer sanciones.
- ü Prestar apoyo a otras instituciones (PNC, Bomberos, CONRED, etc.) cuando sea requerido.
- ü Cuidar y hacer buen uso del equipo asignado.
- ü Cumplir con el manual de supervisión y procedimientos.
- ü Reportar novedades (vehículos en mal estado, colisiones, apoyos prestados, etc.).
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.15. Piloto		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Oficial, sub oficial	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-15	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es conducir vehículo.

Funciones

- ü Conducir con seguridad, moderación, urbanidad, cortesía y efectividad.
- ü Mantener el vehículo limpio.
- ü Abastecer de gasolina al vehículo.
- ü Revisar condiciones del vehículo (raspones, abolladuras, filtros de aceite, etc.).
- ü Reportar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.
- ü Imponer sanciones.
- ü Informar de novedades (vehículos en mal estado, colisiones, apoyos prestados, etc.).
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Ejercer autoridad en relación con el cumplimiento de la Ley y Reglamento de Tránsito.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.16. Intendente administrativo		
Área: Intendencia administrativa	Reporta a: Director de operaciones	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IA-16	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo administrativo cuya función principal es administrar y coordinar los departamentos bajo su cargo.

Funciones

- ü Administrar y ejecutar las disposiciones de la coordinación administrativa.
- ü Analizar la información antes, durante y después de los eventos.
- ü Verificar solicitudes de apoyo y de sugerencias de vecinos.
- ü Trasladar, girar instrucciones y órdenes a los departamentos correspondientes, para que emitan y planifiquen órdenes de operaciones y de servicios.
- ü Representar a la PMT ante las personas que visiten el centro de control de tráfico.
- ü Asistir a citaciones ante el Ministerio Público y juzgados competentes.
- ü Atender reclamos personales relacionados con los aparatos inmovilizados (cepos).
- ü Revisar y dar visto bueno a documentos (solicitudes de apoyo, oficios, órdenes de trabajo, órdenes de servicio, cuadros de servicio, etc.).
- ü Planificar cuadros de supervisión tácticos y operativos.
- ü Planificar cronogramas de operativos de alcoholemia y velocímetros.
- ü Controlar el horario de entrada y salida del personal.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.17. Administrativo		
Área: Jefatura de servicios	Reporta a: Intendente administrativo	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: JS-17	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter administrativo cuya función principal es administrar el departamento.

Funciones

- ü Administrar voucher, vacaciones, suspensión de IGSS, etc.
- ü Capturar y analizar el estado de fuerza y enviar a donde corresponda la información recabada.
- ü Recibir solicitudes de vacaciones.
- ü Elaborar órdenes de rotación de personal.
- ü Analizar información.
- ü Informar a intendencia administrativa de actividades realizadas.
- ü Elaborar reportes cuando sean requeridos.
- ü Mantener actualizada la base de datos.
- ü Representar a la institución.
- ü Proporcionar información cuando sea requerida.
- ü Dar instrucciones de cómo proceder a secretaria bajo su cargo.
- ü Mediar entre unidades.
- ü Dar seguimiento y solución a quejas recibidas
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.18. Asesor jurídico		
Área: Asesoría jurídica		Reporta a: Intendente administrativo
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AJ-018	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo administrativo cuya función principal es prestar asesoría y asistencia en el aspecto legal.

Funciones

- ü Recibir citaciones del Ministerio Público y juzgado de turno del ramo penal.
- ü Notificar a los agentes de la Policía Municipal de Tránsito en las distintas delegaciones.
- ü Rendir informes que sean solicitados por el Ministerio Público o juzgado de turno del ramo penal, cuando corresponda.
- ü Auxiliar y asesorar a los agentes de la PMT, en los casos en que sean citados como testigos o sindicados, ante el Ministerio Público y juzgado de turno del ramo penal.
- ü Rendir informes circunstanciados a la Procuraduría de los Derechos Humanos, cuando sean requeridos.
- ü Elaborar memoriales a los órganos jurisdiccionales correspondientes para solicitar devolución de cualquier vehículo propiedad de EMETRA que haya sido consignado, o cualquier persecución penal.
- ü Velar por los intereses de la institución.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.19. Supervisor de personal		
Área: Sección de asuntos internos	Reporta a: Intendente administrativo	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AI-19	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es supervisar e investigar al personal de la Policía Municipal de Tránsito.

Funciones

- ü Supervisar formación de personal y que porte correctamente el uniforme.
- ü Supervisar al personal en cumplimiento de sus labores.
- ü Investigar denuncias.
- ü Realizar investigaciones de campo relacionadas con colisiones, denuncias, abuso de autoridad, etc.
- ü Verificar horario de entrada y salida de personal.
- ü Realizar patrullajes de supervisión.
- ü Sugerir recomendaciones en relación a dictámenes sancionatorios.
- ü Identificar amenazas y posibles daños a instalaciones de la PMT.
- ü Dar apoyo a otras dependencias municipales.
- ü Realizar entrevistas a personal operativo, administrativo y civil.
- ü Realizar estudios socioeconómicos a personal y aspirantes a PMT.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.20. Jefe de departamento de edición		
Área: Edición	Reporta a: Intendente administrativo	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: ED-20	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es elaborar proyectos e informes.

Funciones

- ü Supervisar equipo asignado y personal en cumplimientos de sus funciones.
- ü Supervisar, analizar, corregir y actualizar la base de datos.
- ü Elaborar informes estadísticos y presentaciones.
- ü Dar respuesta a documentos recibidos.
- ü Elaborar proyectos operativos.
- ü Editar videos y fotos.
- ü Elaborar, diseñar y generar hojas de formatos.
- ü Diseñar propaganda publicitaria.
- ü Supervisar y capturar información de equipo handheld.
- ü Brindar apoyo a dependencias municipales.
- ü Documentar los incidentes ocurridos en vía pública (colisiones, fallecidos, caída de árboles, etc.).
- ü Coordinar con otras instituciones proyectos conjuntos de beneficio para la PMT.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.21. Editor		
Área: Edición	Reporta a: Jefe de departamento de edición	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: ED-21	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es la edición de videos y fotografías.

Funciones

- ü Recibir papelería (servicios, licencias vencidas, licencias falsas, oficios, maquina handheld, etc.).
- ü Contestar oficios.
- ü Archivar y organizar papelería y videocasetes
- ü Digitar base de datos.
- ü Tomar, capturar, bajar, seleccionar e imprimir fotografías.
- ü Retocar fotografías para mejorar su resolución.
- ü Proporcionar fotografías para elaborar presentaciones, informes, memorias, etc.
- ü Asesorar sobre el buen uso de equipo fotográfico y de video.
- ü Proporcionar apoyo a otras instituciones en materia de edición.
- ü Elaborar informe semanal de actividades realizadas.
- ü Mantener limpia y ordenada área de trabajo.
- ü Dar apoyo a otras unidades o dependencias cuando sea requerido.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.22. Digitador		
Área: Edición	Reporta a: Jefe de departamento de edición	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: ED-22	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es ingresar datos al sistema.

Funciones

- ü Ingresar hojas de servicio (alcoholemia, colisiones, consignaciones, labores sociales, etc.).
- ü Mantener actualizada la base de datos.
- ü Bajar y capturar fotografías.
- ü Archivar fotografías.
- ü Reportar desperfectos de equipo asignado.
- ü En ausencia de personal, encargado de cubrir puesto.
- ü Dar apoyo a otras unidades o dependencias cuando sea requerido.
- ü Vigilar y dar seguridad a las instalaciones cuando le sean asignadas.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.23. Jefe de atención al vecino		
Área: Atención al vecino	Reporta a: Intendente administrativo	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AV-23	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter administrativo cuya función principal consiste en administrar el departamento bajo su cargo.

Funciones

- ü Supervisar las actividades del departamento.
- ü Definir cronogramas de trabajo.
- ü Verificar y cumplir con los objetivos y metas trazados.
- ü Asistir a reuniones de jefes y oficiales.
- ü Canalizar la información y disposiciones al departamento o unidad que debe ejecutar su cumplimiento y emitir opinión al respecto.
- ü Asistir a reuniones de trabajo promovidas por la municipalidad.
- ü Coordinar las actividades de los verificadores de campo según las denuncias recibidas y los apoyos a prestar.
- ü Realizar visitas de campo.
- ü Verificar expedientes y documentar con fotografías.
- ü Notificar al vecino de la resolución de su solicitud.
- ü Recibir denuncias personales y/o telefónicas.
- ü Fiscalizar y verificar actividades operativas.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.24. Secretaria recepcionista		
Área: Atención al vecino	Reporta a: Jefe de atención al vecino	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AV-24	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es atender a los vecinos.

Funciones

- ü Contestar teléfono.
- ü Transferir llamadas telefónicas a donde corresponda.
- ü Enviar y recibir fax.
- ü Atender y dar información al público.
- ü Elaborar cartas de respuesta para el vecino.
- ü Recibir denuncias (vehículos abandonados, obstáculos, chatarra, talleres en la vía pública, etc.) y enviarlas a donde corresponda.
- ü Digitar solicitudes recibidas.
- ü Registrar en libro de control a personas que entran y salen de las instalaciones de la PMT y dar gafete de identificación.
- ü Verificar que el personal se anote en libro de horario de entrada, almuerzo y salida.
- ü En ausencia de personal cubrir puesto.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.25. Verificador		
Área: Atención al vecino	Reporta a: Jefe de atención al vecino	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: AV-25	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es verificar documentos y denuncias.

Funciones

- ü Realizar visitas de campo, tomar fotografías y documentar.
- ü Verificar denuncias (ventas, chatarra, vehículos abandonados, obstáculos en la vía pública, etc.).
- ü Elaborar expedientes de denuncia y enviar a donde corresponda.
- ü Dar seguimiento a apoyos solicitados y fiscalizar actividades programadas.
- ü Resolver y mediar en conflictos.
- ü Proporcionar información y datos para elaboración de estadísticas.
- ü Dar recomendaciones, asesoramiento e información en relación a solicitudes presentadas.
- ü Archivar denuncias recibidas.
- ü Notificar y hacer entrega de las mismas a quien corresponda.
- ü Coordinar y prestar apoyo a otras dependencias.
- ü Recopilar información, proponer soluciones
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.26. Bodeguero		
Área: Intendencia de operaciones	Reporta a: Oficial	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IO-26	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es llevar el control de inventario de bodega.

Funciones

- ü Reportar inmediatamente cualquier desperfecto del equipo inventariado.
- ü Proporcionar listados de equipo disponible.
- ü Llevar el control del equipo y asignar los mismos.
- ü Elaborar consignas de equipo faltante.
- ü Reportar novedades
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.



Manual de Funciones del Personal de la PMT		
4.5.27. Mensajero		
Área: Intendencia administrativa	Reporta a: Intendente administrativo	
Elaborado por: Walter Tezo	Código: IA-27	Hoja: 1 de: 1

Descripción general:

Puesto de carácter operativo cuya función principal es la mensajería.

Funciones

- ü Repartir, recoger y distribuir papelería a las distintas unidades y delegaciones.
- ü Llevar documentos a distintas instituciones (Juzgados, Ministerio Público, Derechos Humanos, etc.).
- ü Responsable por vehículo asignado (moto).
- ü Conducir con seguridad, moderación, urbanidad, cortesía y efectividad.
- ü Mantener el vehículo limpio y en buenas condiciones.
- ü Abastecer de gasolina al vehículo.
- ü Reportar inmediatamente cualquier desperfecto que sufra el vehículo.
- ü Cumplir con reglamento interno.
- ü Cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato superior.

5. PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1. Introducción

Con el manual de procedimientos operativos se aumentará la certeza en la aplicación de los procedimientos, así como se define la secuencia de pasos que se deben de seguir al aplicar los mismos.

Se estandarizan los procedimientos al contar con el manual de procedimientos operativos, a través de la representación gráfica por medio de flujogramas que proporcionan una visualización del flujo del trabajo y los pasos a seguir al aplicar los procedimientos.

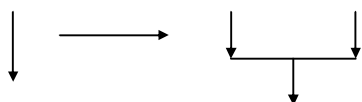
El presente manual de procedimientos operativos es un documento de consulta y referencia, sirve de guía para poder actualizar y hacer mejoras futuras a los procedimientos operativos y contribuye con la profesionalización de los agentes.

Para la elaboración del presente manual de procedimientos operativos, se utilizó información escrita disponible y es el fruto de reuniones y exposiciones periódicas de oficiales, sub oficiales, jefes de delegaciones y unidades, quienes aportaron sus conocimientos y experiencia.

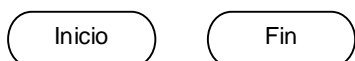
5.2. Objetivos

- Actualizar los procedimientos operativos que realiza la policía municipal de tránsito.
- Estandarizar los procedimientos operativos por medio del uso de flujogramas.
- Disminuir los errores al seguir la secuencia de pasos en la aplicación de los procedimientos operativos.
- Recurrir al manual de procedimientos como referencia rápida en caso de que se tenga duda respecto a algún procedimiento.
- Definir el alcance de autoridad y de responsabilidad por parte del agente PMT, en la aplicación de los procedimientos.
- Establecer con precisión lo que debe o no debe hacerse en una situación en particular.
- Utilizar el manual como documento base para futuras revisiones y mejoras.

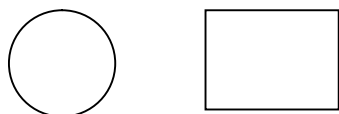
5.3. Simbología



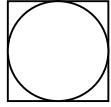
Líneas de flujo: indica el sentido y la trayectoria del proceso de información o actividad a seguir.



Inicio o fin: indica el principio y el fin del flujograma.



Actividad u operación: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento



Operación e inspección: indica la verificación y la realización de alguna operación simultánea.



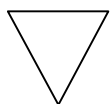
Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



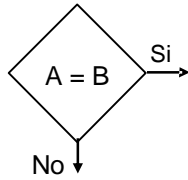
Conector de página: se utiliza para unificar líneas o conectar símbolos de un mismo diagrama de una página a otra. Se debe de dar una referencia del mismo, la mayoría de las veces se utilizan letras para diferenciarlos si hubiera más de uno en un procedimiento.



Conector: representa una conexión o enlace de una parte del flujograma con otra parte del mismo dentro de la misma página. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama en varias partes por razones de espacio o simplicidad. Se debe de dar una referencia, la mayoría de las veces se utilizan números para diferenciarlos, si hubiera más de uno en un mismo procedimiento.



Archivo: indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.



Decisión o alternativa: indica un punto dentro del flujograma en donde se debe tomar una decisión entre dos opciones (si, no). Es el único símbolo del cual pueden salir dos líneas de flujo.

5.4. Instrucciones de uso

El manual describe los procedimientos de dos formas: la primera en forma escrita, y la segunda, en forma gráfica. Esto con el objeto de que el personal tenga una mayor comprensión de lo que debe de hacer.

Al aplicar un procedimiento, lo primero que se debe de ubicar es el nombre del procedimiento para ubicarlo dentro del manual, después solo se tiene que seguir la secuencia de los pasos los cuales están numerados para una mejor comprensión, así mismo se debe de seguir la secuencia de los flujogramas siguiendo el sentido de las flechas y ejecutando lo que se describe en cada uno de los símbolos utilizados. El personal será capacitado en el uso y aplicación de los procedimientos en la Academia de la Policía Municipal de Tránsito.

5.5. Manual de procedimientos

A continuación se describe el manual de procedimientos operativos de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala.



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.1. Prueba de alcoholemia		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 2
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Ubicar a conductor alcohólico en operativo.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ubicar((Ubicar a conductor alcohólico en operativo)) Ubicar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación a conductor] Solicitar --> Identifica{Se identifica conductor} Identifica -- No --> Multa[Multa por falta cometida] Identifica -- Si --> Porta{Porta alcoholímetro la unidad} Multa --> Porta Porta -- No --> Apoyo((Coordinar apoyo con unidad)) Porta -- Si --> Informar((Informar a conductor de prueba a realizar)) Apoyo --> Informar Informar --> Acepta{Acepta prueba científica} Acepta -- No --> Criterio[Se aplica el criterio del agente] Acepta -- Si --> Realizar((Realizar prueba y obtener resultado)) Criterio --> A{{A}} Realizar --> Resultado{Resultado menor o igual a 0.03%} Resultado -- Si --> Devolver[Devolver documentos de identificación a conductor] Resultado -- No --> B{{B}} Devolver --> Fin([Fin]) C{{C}} --> Realizar </pre>
2. Solicitar documentos de identificación a conductor.	Agente PMT	
3. No se identifica conductor, multar por falta cometida.	Agente PMT	
4. Si se identifica conductor, no porta alcoholímetro la unidad, coordinar apoyo con unidad.	Agente PMT	
5. Si se porta alcoholímetro, informar a conductor de prueba a realizar.	Agente PMT	
6. No acepta prueba científica conductor, se aplica el criterio del agente.	Agente PMT	
7. Si acepta prueba científica, realizarla con alcoholímetro y obtener resultado.	Agente PMT	
8. Si resultado es menor o igual a 0.03%, devolver documentos de identificación a conductor, finalizar procedimiento.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
Prueba de alcoholemia		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 2 de: 2

Actividad	Responsable	Flujograma
9. Resultado es mayor de 0.03%, realizar pruebas físicas y se aplica el criterio del agente.	Agente PMT	<pre> graph TD B[Conector B] --> A1[Se realizan pruebas físicas y se aplica el criterio del agente] A1 --> A2[Multa a conductor por la falta cometida] A2 --> A[Conector A] A --> A3[Coordinar con un familiar o conocido para retirar vehículo y conductor] A3 --> D1{Se presenta familiar o conocido} D1 -- No --> A4[Realizan pruebas físicas y se aplica el criterio del agente] D1 -- Si --> A5[Solicitar licencia a persona que retirará el vehículo y conductor] A4 --> D2{Acepta prueba científica} D2 -- No --> A6[Coordinar vía radio con PNC y entregarle el caso] D2 -- Si --> C[Conector C] A5 --> A7[Devolver documentos a conductor, elaborar reporte] A6 --> A7 C --> A7 A7 --> A8[Archivar copia] A8 --> Fin([Fin]) </pre>
10. Multar a conductor por la falta cometida	Agente PMT	
11. Coordinar con un familiar o conocido para retirar vehículo y conductor.	Agente PMT	
12. No se presenta familiar o conocido, realizar pruebas físicas aplicar criterio del agente, no acepta prueba científica, coordinar vía radio con PNC y entregarle el caso.	Agente PMT	
13. Si se presenta familiar o conocido, solicitar licencia a persona que retirará el vehículo y conductor.	Agente PMT	
14. Devolver documentos a conductor, elaborar reporte.	Agente PMT	
15. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.2. Velocímetros		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Instalar operativo en el punto.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Instalar[Instalar operativo en el punto] Instalar --> Verificar((Verificar señales y límites de velocidad en el punto)) Verificar --> Detectar((Detectar vehículo a alta velocidad con velocímetro)) Detectar --> Ingresar[Ingresar vehículo al operativo] Ingresar --> Solicitar[Solicitar doc. e informar motivo de detención, verificar solvencia vía radio] Solicitar --> Solvente{Vehículo esta solvente} Solvente -- No --> Consignar[Consignar vehículo a predio municipal] Solvente -- Si --> Emitir[Emitir boleta de infracción, incorporar vehículo a la circulación] Emitir --> Agregar[Agregar información a bitácora] Agregar --> Archivar[/Archivar copia/] Consignar --> Fin([Fin]) Archivar --> Fin </pre>
2. Verificar señales y límites de velocidad en el punto.	Agente PMT	
3. Detectar vehículo a alta velocidad con velocímetro.	Agente PMT	
4. Ingresar vehículo al operativo.	Agente PMT	
5. Solicitar documentos e informar motivo de detención, verificar solvencia vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
6. No esta solvente vehículo, consignar vehículo a predio municipal.	Agente PMT	
7. Si esta solvente vehículo, emitir boleta de infracción, incorporar vehículo a la circulación.	Agente PMT	
8. Agregar información a bitácora.	Agente PMT	
9. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.3. Colocación de cepo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 2

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Ubicar en patrullaje a vehículo infractor.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ubicar[Ubicar en patrullaje a vehículo infractor] Ubicar --> Colocar[Colocar calcomanía y hora a vehículo] Colocar --> TomarFoto[Tomar fotografía a calcomanía e iniciar toma de tiempo] TomarFoto --> EsLiviano{Es vehículo liviano} EsLiviano -- Si --> Tomar2[Tomar tiempo de 2 minutos] EsLiviano -- No --> Parqueado{Parqueado en área permitida} Parqueado -- Si --> Tomar20[Tomar tiempo de 20 minutos] Parqueado -- No --> Tomar2 Tomar2 --> SeCumplio{Se cumplió el tiempo permitido} Tomar20 --> SeCumplio SeCumplio -- No --> Fin([Fin]) SeCumplio -- Si --> ColocarCepo[Colocar cepo y tomar fotografía con hora de colocación] ColocarCepo --> LlenarBoleta[Llenar boleta de aviso y dejar boleta de pago] LlenarBoleta --> A[A] </pre>
2. Colocar calcomanía con hora de colocación a vehículo infractor.	Agente PMT	
3. Tomar fotografía a calcomanía e iniciar toma de tiempo.	Agente PMT	
4. No es vehículo liviano, y si esta parqueado en área permitida, tomar tiempo de 20 minutos.	Agente PMT	
5. Si es vehículo liviano, o vehículo parqueado en área no permitida, tomar tiempo de 2 minutos.	Agente PMT	
6. No se cumplió el tiempo permitido, finalizar procedimiento.	Agente PMT	
7. Si se cumplió el tiempo permitido, colocar cepo y tomar fotografía con hora de colocación.	Agente PMT	
8. Llenar boleta de aviso y dejar boleta de pago en parabrisas.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
Colocación de cepto		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 2 de: 2

Actividad	Responsable	Flujograma
9. Reportar a radio colocación de cepto.	Agente PMT (Radio operador)	<pre> graph TD A[A] --> B((Reportar a radio colocación de cepto)) B --> C[Elaboración preliminar de reporte para I. A. y envío de fotografías a edición] C --> D[/Archivar copia/] D --> E([Fin]) </pre>
10. Elaboración preliminar de reporte para intendencia administrativa y envío de fotografías a edición.	Agente PMT	
11. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.4. Liberación de cepto		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Recibir orden de liberación de vehículo vía radio.</p> <p>2. Ubicar vehículo y conductor.</p> <p>3. Solicitar documentos a conductor.</p> <p>4. Si están en orden los documentos, liberar vehículo, reportar vía radio liberación.</p> <p>5. No esta en orden los documentos, dar orientación para que rectifique sus documentos.</p> <p>6. Llenado final de reporte para intendencia administrativa.</p> <p>7. Archivar copia.</p>	<p>Agente PMT (Radio operador)</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT (Radio operador)</p> <p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir((Recibir orden de liberación vía radio)) Recibir --> Ubicar[Ubicar vehículo y conductor] Ubicar --> Solicitar[/Solicitar documentos a conductor/] Solicitar --> Decidir{Están en orden los documentos} Decidir -- Si --> Liberar[Liberar vehículo] Liberar --> Reportar((Reportar vía radio liberación)) Reportar --> Reporte[/Llenado final de reporte para intendencia administrativa/] Reporte --> Archivar[/Archivar copia/] Decidir -- No --> Orientar((Dar orientación para que rectifique documentos)) Orientar --> Fin([Fin]) Archivar --> Fin </pre>



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.5. No paga cepo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar en patrullaje cepo colocado por más de dos horas.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje cepo colocado más de 2 hrs.] Identificar --> Coordinar((Coordinar grúa vía radio)) Coordinar --> Trasladar[Trasladar vehículo y cepo a predio municipal] Trasladar --> Peritaje[Elaborar peritaje e informe para juzgado] Peritaje --> Informe[Elaborar informe para intendencia administrativa] Informe --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Coordinar grúa vía radio.	Agente PMT	
3. trasladar vehículo y cepo a predio municipal.	Agente PMT	
4. Elaborar peritaje e informe para juzgado.	Agente PMT	
5. Elaborar informe para intendencia administrativa.	Agente PMT	
6. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.6. Daño de cepo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Ubicar en patrullaje cepo dañado.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ubicar[Ubicar en patrullaje cepo dañado] Ubicar --> Tomar((Tomar fotografías de daños a cepo)) Tomar --> Consignar[Consignar vehículo y cepo a juzgado competente] Consignar --> ElaborarPeritaje[Elaborar peritaje e informe para juzgado] ElaborarPeritaje --> EnviarInforme[Elaborar y enviar informe a intendencia de operaciones y asesoría jurídica] EnviarInforme --> Archivar[Archivar copia] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Tomar fotografías de daños a cepo.	Agente PMT	
3. Consignar vehículo y cepo a juzgado competente.	Agente PMT	
4. Elaborar peritaje e informe para juzgado.	Agente PMT	
5. Elaborar y enviar informe a intendencia de operaciones y asesoría jurídica.	Agente PMT	
6. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.7. Robo de cepo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Comprobar en patrullaje robo de cepo.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Comprobar((Comprobar en patrullaje robo de cepo)) Comprobar --> Denuncia[/Colocar denuncia ante Ministerio Público/] Denuncia --> Informe[/Elaborar y enviar informe a intendencia de operaciones y asesoría jurídica/] Informe --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Colocar denuncia ante Ministerio Público.	Agente PMT	
3. Elaborar y enviar informe a intendencia de operaciones y asesoría jurídica.	Agente PMT	
4. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.8. Pago de cepo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Recibir notificación por escrito.</p> <p>2. Realizar informe de daños a cepo.</p> <p>3. Informar a departamento jurídico.</p> <p>4. Entregar a infractor costos causados a pagar.</p> <p>5. No acepta daños infractor, consignar vehículo a predio municipal, elaborar informe para juzgado.</p> <p>6. Si acepta daños infractor, entregar recibos de pago.</p> <p>7. Extender finiquito a infractor y dar de baja cepo dañado.</p> <p>8. Archivar copia.</p>	<p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p> <p>Asesoría Jurídica</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir((Recibir notificación por escrito)) Recibir --> Informe[Realizar informe de daños a cepo] Informe --> Informar[Informar a departamento jurídico] Informar --> Entregar[Entregar a infractor costos causados a pagar] Entregar --> Acepta{Infractor acepta daños} Acepta -- No --> Consignar[Consignar vehículo a predio municipal] Consignar --> InformeJuzgado[Elaborar informe para juzgado] Acepta -- Si --> Recibos[Entregar recibos de pago] Recibos --> Finiquito[Extender finiquito a infractor y dar de baja cepo dañado] InformeJuzgado --> Archivar[/Archivar copia/] Finiquito --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.9. Revisión de taxis		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, registro, recibo de pago de tasa municipal, solvencia. A taxi estacionario solicitar cesión de derecho.</p>	<p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de documentos] Inspeccion --> Orden{Documentos en orden} Orden -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Orden -- Si --> InspeccionOcular[Inspección ocular de taxi] InspeccionOcular --> Formulario[Llenar formulario de revisión de vehículos] Formulario --> Aprobada{Revisión aprobada} Aprobada -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Aprobada -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Fin Programar2 --> Fin </pre>
<p>2. Inspeccionar los documentos solicitados.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a taxi.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>5. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>6. No aprueba revisión, programar nueva cita.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>8. Archivar copia.</p>	<p>Agente PMT</p>	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.10. Revisión de líneas nuevas de taxis		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion1((Inspección de documentos)) Inspeccion1 --> Orden{Documentos en orden} Orden -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Orden -- Si --> Inspeccion2((Inspección ocular de taxi)) Inspeccion2 --> Formulario[Llenar formulario de revisión de vehículos] Formulario --> Aprobada{Revisión aprobada} Aprobada -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Aprobada -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Fin Programar2 --> Fin </pre>
2. Inspeccionar los documentos solicitados.	Agente PMT	
3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.	Agente PMT	
4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a taxi.	Agente PMT	
5. Llenar formulario de revisión de vehículos, (ver anexo 4).	Agente PMT	
6. No aprueba revisión, programar nueva cita.	Agente PMT	
7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno.	Agente PMT	
8. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.11. Revisión de buses urbanos		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, solvencia, registro. Aprobación de modelo: '88 hacia atrás bus verde crema, '88 hacia delante bus rojo, '90 en adelante bus preferencial rojo.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar[Inspección de documentos solicitados] Inspeccionar --> Dec1{Documentos en orden} Dec1 -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Dec1 -- Si --> InspeccionarOcular[Inspección ocular de bus urbano] InspeccionarOcular --> Llenar[Llenar formulario de revisión de vehículos] Llenar --> Dec2{Revisión aprobada} Dec2 -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Dec2 -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Solicitar Programar2 --> Solicitar </pre>
2. Inspeccionar los documentos solicitados.	Agente PMT	
3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.	Agente PMT	
4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a bus urbano.	Agente PMT	
5. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).	Agente PMT	
6. No aprueba revisión, programar nueva cita.	Agente PMT	
7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno.	Agente PMT	
8. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.12. Revisión de buses escolares		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjetón, tarjeta de operación y circulación, solvencia, registro. "Inscripción nueva", una vez al año y por 45 días se aplica sin solicitar cita.</p>	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de documentos] Inspeccion --> Orden{Documentos en orden} Orden -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Orden -- Si --> Ocular[Inspección ocular de bus escolar] Ocular --> Formulario[Llenar formulario de revisión de vehículos] Formulario --> Aprobada{Revisión aprobada} Aprobada -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Aprobada -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Calcomania((Colocar calcomanía enfrente y atrás de bus)) Calcomania --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Inicio Programar2 --> Inicio </pre>
<p>2. Inspeccionar los documentos solicitados.</p>	Agente PMT	
<p>3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.</p>	Agente PMT	
<p>4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a bus escolar.</p>	Agente PMT	
<p>5. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).</p>	Agente PMT	
<p>6. No aprueba revisión, programar nueva cita.</p>	Agente PMT	
<p>7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno.</p>	Agente PMT	
<p>8. Colocar calcomanía enfrente y atrás de bus escolar, archivar copia.</p>	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.13. Revisión de fleteros		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Recibir notificación de oficio.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Recibir notificación de oficio] Recibir --> InspeccionArea((Inspección de área de parqueo)) InspeccionArea --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Documentos{Documentos y área en orden} Documentos -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Documentos -- Si --> InspeccionVeh((Inspección ocular de vehículo)) InspeccionVeh --> Llenar[Llenar formulario de revisión de vehículos] Llenar --> Revision{Revisión aprobada} Revision -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Revision -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Colocar((Colocar calcomanía en puertas laterales)) Colocar --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Fin Programar2 --> Fin </pre>
2. Inspeccionar área de parqueo de vehículos.	Agente PMT	
3. Solicitar documentos: licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, registro.	Agente PMT	
4. No están en orden documentos y área, programar nueva cita.	Agente PMT	
5. Si están en orden documentos, realizar inspección ocular de vehículos.	Agente PMT	
6. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).	Agente PMT	
7. No aprueba revisión, programar nueva cita.	Agente PMT	
8. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno, colocar calcomanías en puertas laterales.	Agente PMT	
9. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.14. Revisión de recolectores de basura		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, t. circulación tarjetón, solvencia, registro. Inscripción nueva, revisión cinco domingos a principio de año.</p> <p>2. Inspeccionar los documentos solicitados.</p> <p>3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.</p> <p>4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular de recolector de basura.</p> <p>5. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).</p> <p>6. No aprueba revisión, programar nueva cita.</p> <p>7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno.</p> <p>8. Colocar calcomanías en laterales de camión, archivar copia.</p>	<p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar1[Inspección de documentos] Inspeccionar1 --> Documentos{Documentos en orden} Documentos -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Documentos -- Si --> Inspeccionar2[Inspección ocular de recolector de basura] Inspeccionar2 --> Formulario[Llenar formulario de revisión de vehículos] Formulario --> Revision{Revisión aprobada} Revision -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Revision -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Calcomania((Colocar calcomanía en laterales de camión)) Calcomania --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) Programar1 --> Fin Programar2 --> Fin </pre>



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.15. Sustitución de vehículo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
<p>La sustitución es para taxis sin permiso, se da por robo de vehículo, deterioro, fin de vida útil, otros.</p> <ol style="list-style-type: none"> Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjetón, tarjeta de circulación, solvencia, Inspeccionar los documentos solicitados. No están en orden los documentos, programar nueva cita. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a vehículo. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4). No aprueba revisión, programar nueva cita. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno. 	<p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar[Inspección de documentos] Inspeccionar --> Documentos{Documentos en orden} Documentos -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Documentos -- Si --> InspeccionarOcular[Inspección ocular de vehículo] InspeccionarOcular --> Llenar[Llenar formulario de revisión de vehículos] Llenar --> Revision{Revisión aprobada} Revision -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Revision -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Archivar[/Archivar copia/] Programar1 --> Archivar Programar2 --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.16. Cambio de color		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Solicitar documentos: cita, licencia, permiso temporal o tarjeta de operación, tarjeta de circulación, tarjetón, solvencia, registro. EMETRA determina el color del vehículo.</p>	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de documentos] Inspeccion --> Orden{Documentos en orden} Orden -- No --> Programar1[Programar nueva cita] Orden -- Si --> InspeccionOcular[Inspección ocular de taxi] InspeccionOcular --> Formulario[Llenar formulario de revisión de vehículos] Formulario --> Aprobada{Revisión aprobada} Aprobada -- No --> Programar2[Programar nueva cita] Aprobada -- Si --> Extender[Extender copia de formulario con visto bueno] Extender --> Archivar[/Archivar copia/] Programar1 --> Fin([Fin]) Programar2 --> Fin Archivar --> Fin </pre>
<p>2. Inspeccionar los documentos solicitados.</p>	Agente PMT	
<p>3. No están en orden los documentos, programar nueva cita.</p>	Agente PMT	
<p>4. Si están en orden los documentos, realizar inspección ocular a taxi.</p>	Agente PMT	
<p>5. Llenar formulario de revisión de vehículos (ver anexo 4).</p>	Agente PMT	
<p>6. No aprueba revisión, programar nueva cita.</p>	Agente PMT	
<p>7. Si aprueba revisión, extender copia de formulario con visto bueno, archivar copia.</p>	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.17. Fiscalización de taxis		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar en patrullaje a taxi.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar((Identificar en patrullaje a taxi)) Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar((Inspección de documentos)) Inspeccionar --> Aplicar[Aplicar multa si procede] Aplicar --> Verificar((Verificar solvencia y registro vía radio)) Verificar --> EsPirata{Es taxi pirata} EsPirata -- No --> Devolver[Devolver documentos] EsPirata -- Si --> Consignar[Consignar vehículo a predio municipal] Consignar --> Informe[Elaborar informe] Devolver --> Archivar[/Archivar copia/] Informe --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de circulación y de operación.	Agente PMT	
3. Inspeccionar los documentos solicitados.	Agente PMT	
4. Aplicar multa si procede.	Agente PMT	
5. Verificar solvencia y registro vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
6. No es taxi pirata, devolver documentos.	Agente PMT	
7. Si es taxi pirata, consignar vehículo a predio municipal	Agente PMT	
8. Elaborar peritaje e informe para juzgado.	Agente PMT	
9. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.18. Fiscalización de buses urbanos		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar en patrullaje bus urbano.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a bus urbano] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Duda{Si hay duda de registro verificar vía radio} Duda --> Multa[Aplicar multa respectiva si procede] Multa --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjeta de operación, registro.	Agente PMT	
3. Si hay duda de registro verificarlo vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
4. Aplicar multa respectiva si procede.	Agente PMT	
5. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.19. Fiscalización de buses extraurbanos		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar a bus extraurbano en patrullaje.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar bus extraurbano en patrullaje] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de doc. verificar solvencia y registro vía radio] Inspeccion --> Sancionar[Sancionar si procede por fuera de ruta] Sancionar --> Consignar[Consignar bus extraurbano a predio municipal si hay multas pendientes] Consignar --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjeta de rodaje, calcomanía de rodaje, tarjeta de circulación, solvencia.	Agente PMT	
3. Inspeccionar documentos solicitados, verificar solvencia y registro vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
4. Sancionar si procede por fuera de ruta.	Agente PMT	
5. Consignar bus extraurbano a predio municipal si hay multas pendientes.	Agente PMT	
6. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.20. Fiscalización de buses escolares		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Identificar en patrullaje a bus escolar.</p> <p>2. Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de operación y circulación, solvencia y registro.</p> <p>3. inspeccionar los documentos solicitados, verificar solvencia y registro vía radio.</p> <p>4. Aplicar multa si procede.</p> <p>5. Si esta en orden el registro, terminar procedimiento.</p> <p>6. No esta en orden el registro, si lleva niños el bus, dejar continuar recorrido de bus.</p> <p>7. No lleva niños el bus, tomar fotos, consignar bus escolar a predio municipal.</p> <p>8. Elaborar informe para juzgado y adjuntar fotos.</p> <p>9. Archivar copia.</p>	<p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT (Radio operador)</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p> <p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a bus escolar] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de doc. verificar solvencia y registro vía radio] Inspeccion --> Multa[Aplicar multa si procede] Multa --> Registro{Registro en orden} Registro -- Si --> Fin([Fin]) Registro -- No --> Niños{Lleva niños el bus} Niños -- Si --> Continuar((Dejar continuar recorrido de bus)) Niños -- No --> Fotos[Tomar fotos, consignar bus escolar a predio municipal] Fotos --> Informe[Elaborar informe para juzgado y adjuntar fotos] Informe --> Archivar[/Archivar copia/] Continuar --> Fin Archivar --> Fin </pre>



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.21. Fiscalización de recolectores de basura		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar a recolector de basura en patrullaje.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar recolector de basura en patrullaje] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de doc. verificar solvencia y registro vía radio] Inspeccion --> Sancionar[Sancionar si procede por] Sancionar --> Consignar[consignar vehículo a predio municipal si hay multas pendientes] Consignar --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjeta de operación, solvencia, registro.	Agente PMT	
3. Inspeccionar los documentos solicitados, verificar solvencia y registro vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
4. Sancionar si procede.	Agente PMT	
5. Consignar a vehículo a predio municipal si hay multas pendientes.	Agente PMT	
6. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.22. Consignación de vehículo y licencia		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar vehículo particular en patrullaje.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar vehículo particular en patrullaje] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar[Inspección de documentos] Inspeccionar --> Aplicar[Aplicar multa si procede] Aplicar --> Verificar[Verificar solvencia vía radio] Verificar --> Decision{Tiene más de 2 multas} Decision -- Si --> Consignar[Consignar licencia y vehículo a predio municipal] Consignar --> Coordinar((Coordinar grúa)) Decision -- No --> Multa[Si tiene 1 multa consignar licencia y multar si procede] Multa --> Continuar[Si no tiene multas conductor continúa su marcha] Coordinar --> Archivar[/Archivar copia/] Continuar --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjeta de circulación, solvencia.	Agente PMT	
3. Inspeccionar documentos solicitados.	Agente PMT	
4. Aplicar multa si procede.	Agente PMT	
5. Verificar solvencia vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
6. Si tiene más de 2 multas pendientes, consignar licencia y vehículo a predio municipal, coordinar grúa.	Agente PMT	
7. No tiene más de 2 multas, si tiene 1 multa consignar licencia y multar si procede.	Agente PMT	
8. Si no tiene multas conductor continúa su marcha.	Agente PMT	
9. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.23. Multa por rotulación y accesorios no autorizados		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar en patrullaje a bus urbano o taxi.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a bus urbano o taxi] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar[Inspección de documentos y revisión ocular] Inspeccionar --> Aprueba{Aprueba revisión ocular} Aprueba -- Si --> Aplicar[Aplicar multa si procede por documentos] Aprueba -- No --> Retirar[Retirar adornos y accesorios, elaborar informe] Retirar --> Imponer[Imponer multa por falta cometida] Aplicar --> Archivar[/Archivar copia/] Imponer --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de circulación, tarjeta de operación.	Agente PMT	
3. Inspeccionar los documentos solicitados, y realizar revisión ocular del vehículo.	Agente PMT	
4. Si aprueba revisión ocular, aplicar multa si procede por documentos.	Agente PMT	
5. No aprueba revisión, retirar adornos y accesorios, elaborar informe	Agente PMT	
6. Imponer multa por falta cometida.	Agente PMT	
7. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.24. Multa por no tener tarjetón y tarjeta de operación		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identificar en patrullaje a: taxi, fletero, recolector de basura, bus urbano, bus escolar.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a vehículo] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccionar[Inspección de documentos] Inspeccionar --> Documentos{Documentos en orden} Documentos -- Si --> Devolver[Devolver documentos] Documentos -- No --> Imponer[Imponer multa respectiva] Devolver --> Fin([Fin]) Imponer --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjetón a: taxi, bus urbano, bus escolar; tarjeta de operación a: fleteros y recolectores de basura.	Agente PMT	
3. Inspeccionar los documentos solicitados.	Agente PMT	
4. Si están en orden los documentos, devolverlos.	Agente PMT	
5. No están en orden los documentos, imponer multa respectiva.	Agente PMT	
6. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.25. Multa a taxis por circular con placas particulares		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Identifica en patrullaje a taxi.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a taxi] Identificar --> Solicitar[Solicitar documentos de identificación] Solicitar --> Inspeccion[Inspección de documentos] Inspeccion --> Verificar[Verificar que use placa de alquiler] Verificar --> Decidir{Porta placa de alquiler} Decidir -- Si --> ImponerSi[Imponer multa si procede por documentos] Decidir -- No --> ImponerNo[Imponer multa y consignar vehículo a predio municipal] ImponerSi --> Archivar[Archivar copia] ImponerNo --> Elaborar[Elaborar informe para juzgado] Elaborar --> Archivar Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Solicitar documentos: licencia, tarjetón, tarjeta de operación, tarjeta de circulación.	Agente PMT	
3. Inspeccionar los documentos solicitados.	Agente PMT	
4. Verificar que use placa de alquiler.	Agente PMT	
5. Si porta placa de alquiler, imponer multa si procede por documentos.	Agente PMT	
6. No porta placa de alquiler, imponer multa y consignar vehículo a predio municipal.	Agente PMT	
7. Elaborar informe para juzgado.	Agente PMT	
8. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.26. Apoyo para colocación de cebo		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
<p>1. Identificar en patrullaje a vehículo: bus extra urbano, taxi estacionado por más de 20 minutos o estacionado en lugares prohibidos señalizados.</p>	<p>Agente PMT</p>	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Identificar[Identificar en patrullaje a vehículo] Identificar --> Coordinar((Coordinar apoyo via radio para colocar cebo)) Coordinar --> Tomar[Tomar datos de vehículo, hora lugar y fecha] Tomar --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
<p>2. Coordinar apoyo vía radio para colocar cebo a vehículo.</p>	<p>Agente PMT (Radio operador)</p>	
<p>3. Tomar datos de vehículo hora, lugar y fecha.</p>	<p>Agente PMT</p>	
<p>4. Archivar copia.</p>	<p>Agente PMT</p>	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.27. Notificaciones primera y segunda		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Recepción y asignación de denuncia (call center, 1551, notas de trabajo, orden superior)	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibida[Recepción y asignación de denuncia] Recibida --> Verificar{Verificar área denunciada} Verificar --> Existe{Existe obstáculo} Existe -- No --> Informar([Informar vía radio]) Existe -- Si --> Dialogar((Dialogar con el vecino)) Dialogar --> Notificacion[1ª notificación después de 72 hrs. 2ª notificación] Informar --> Documentar[Documentar situación] Notificacion --> Documentar Documentar --> Informe[Elaborar informe para intendencia de operaciones] Informe --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Verificar e inspeccionar área denunciada.	Agente PMT	
3. No existe el obstáculo, informar vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	
4. Si existe el obstáculo, dialogar con el vecino.	Agente PMT	
5. 1ª notificación a vecino, 72 hrs. Después verificar problema si persiste 2ª notificación a vecino.	Agente PMT	
6. Documentar la situación.	Agente PMT	
7. Elaborar informe para intendencia de operaciones.	Agente PMT	
8. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.28. Remoción de obstáculos		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1

Actividad	Responsable	Flujograma
1. Dar Seguimiento a 1 ^{ra} y 2 ^{da} notificación.	Agente PMT	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Seguimiento[Dar seguimiento a 1ra y 2da notificación] Seguimiento --> Riesgo{Existe riesgo en el sector} Riesgo -- No --> Dialogo[Dialogar con vecino y remover el obstáculo] Riesgo -- Si --> Apoyo((Coordinar apoyo via radio y dialogar con vecino)) Apoyo --> Remover((Remover obstáculo)) Dialogo --> Informe[Elaborar informe] Remover --> Informe Informe --> Traslado[Trasladar lo consignado a juzgado correspondiente] Traslado --> Reporte[Elaborar reporte para intendencia de operaciones y administrativa] Reporte --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. No existe riesgo en sector, dialogar con vecino y remover obstáculo.	Agente PMT	
3. Si existe riesgo, coordinar apoyo, vía radio y dialogar con vecino.	Agente PMT (Radio operador)	
4. Remover obstáculo.	Agente PMT	
5. Elaborar informe de obstáculos removidos.	Agente PMT	
6. Trasladar lo consignado a juzgado correspondiente.	Agente PMT	
7. Elaborar reporte para intendencia de operaciones y administrativa.	Agente PMT	
8. Archivar copia.	Agente PMT	



Manual de Procedimientos Operativos		
5.5.29. Apoyo municipal		
Elaborado por: Walter Tezo	Área: PMT	Hoja: 1 de: 1
Actividad	Responsable	Flujograma
1. Recibir solicitud para dar apoyo a trabajos municipales vía radio.	Agente PMT (Radio operador)	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Recibir solicitud para dar apoyo a trabajos municipales vía radio] Recibir --> Enviar((Enviar 2 agentes para coordinar el apoyo)) Enviar --> Analizar[Analizar y verificar apoyo a prestar] Analizar --> Cubrir[Cubrir trabajos municipales] Cubrir --> Informe[Elaborar informe para intendencia administrativa] Informe --> Archivar[/Archivar copia/] Archivar --> Fin([Fin]) </pre>
2. Enviar 2 agentes para coordinar el apoyo a prestar.	Agente PMT	
3. Analizar y verificar apoyo a prestar.	Agente PMT	
4. Cubrir trabajos municipales: colocación de pasarelas, construcción de banquetas, jardinería, recapeos.	Agente PMT	
5. Elaborar informe para intendencia administrativa.	Agente PMT	
6. Archivar copia	Agente PMT	

6. RESISTENCIA AL CAMBIO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

6.1. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio encontrada para la elaboración de los manuales de funciones y de procedimientos operativos por parte del personal fue mínima. El personal estuvo predispuesto a colaborar en todo momento con la realización de los manuales, esto debido a que identificaban la necesidad de contar con los mismos, sin embargo se aplicaron las siguientes medidas correctivas.

6.1.1. Medidas correctivas

Para evitar la resistencia al cambio se aplicaron las siguientes medidas correctivas:

- Generar el sentido de urgencia, al no contar con manuales.
- Comunicación de la realización del proyecto, para lo cual en las sesiones semanales se informo a todos los jefes de departamento y oficiales. Y además deben de prestar todo el apoyo necesario para la realización de los manuales.
- Los jefes de departamento y oficiales, informan al personal bajo su cargo la elaboración de los manuales de funciones y de procedimientos y se les informa que deben de colaborar para la realización de los manuales.
- Se nombra al intendente administrativo como encargado de proporcionar los medios necesarios para la realización del proyecto.

- Para lograr que el personal aporte su experiencia y sugerencias en entrevistas personales, se trata siempre con respeto y amabilidad al personal.

6.2. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño proporcionará a la institución registros estadísticos del desempeño anual del personal, la información recabada servirá de respaldo en la toma de decisiones para asignar nuevas funciones y desarrollar de mejor forma las funciones de los puestos de trabajo.

6.2.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, para llegar a planificar las áreas de capacitación y desarrollo del recurso humano.
- Conocer las capacidades y habilidades de cada empleado en las funciones que desempeña actualmente, así como su potencial para llegar a cumplir con la asignación de nuevas funciones.
- Conocer el desempeño de cada empleado con las funciones asignadas actualmente.
- Conocer el potencial de cada empleado para llegar a ocupar puestos de mayor responsabilidad.
- Documentar el desempeño del personal para que sirva de base para la toma de decisiones en el futuro.

6.2.2. Personal encargado de la evaluación

El personal encargado de la evaluación será el personal de recursos humanos, también podrá hacerlo el jefe inmediato o jefe de departamento, el cual procederá a evaluar al personal que tiene a su cargo, por el conocimiento que tiene acerca del desempeño de los empleados bajo su cargo.

6.2.3. Tiempo para la evaluación

La evaluación debe de realizarse cada año y esta dividida de la siguiente manera:

- Primera fase: estará a cargo de los jefes de departamento, a través de una supervisión continua en la que se tiene que estar constantemente velando por el cumplimiento de los objetivos del departamento, los jefes serán los encargados de informar y orientar al personal. En esta evaluación continua se registran los logros y fallas útiles para la evaluación final del personal bajo su cargo.
- Segunda fase: es una evaluación de avance, la cual se realizará cada tres meses, en esta fase los jefes de cada departamento se reúnen con su personal en grupo, para informar y comparar los logros alcanzados con lo planeado y rectificar las desviaciones en los objetivos propuestos y el desempeño del personal.
- Tercera fase: esta se realiza al final de cada período, en el cual se agrupan todos los registros del período (1 año) sobre el desempeño de cada departamento y del personal, para su análisis, información, discusión y

obtener las conclusiones para planificar los objetivos y metas para el siguiente período.

- Cuarta fase: cada jefe de departamento informa de los logros alcanzados y los resultados de la evaluación del desempeño, se discuten las razones de los resultados con todo el personal del departamento y se definen los objetivos del departamento para el próximo período (1 año).

6.2.4. Métodos de evaluación

- Escala gráfica: es un método fácil de aplicar y de bajo costo, no requiere de mayor capacitación para utilizarlo. Este método utiliza factores de evaluación del desempeño (filas) y grados de variación de los factores (columnas) los cuales varían de excelente a deficiente, ver anexo 5 al 8 donde se detallan los siguientes formatos:
 - Formato núm. 5: evaluación de mandos superiores.
 - Formato núm. 6: evaluación de jefes de departamento.
 - Formato núm. 7: evaluación de secretarias.
 - Formato núm. 8: evaluación de personal operativo.
- Escala gráfica con utilización de puntos: Se utiliza para medir los factores de evaluación y grados de variación, a cada factor y grado se le asigna una calificación, ver anexo 9 formato núm. 9 claves de calificación.

En la evaluación se hace una combinación de los dos métodos, en los formatos núm. 5 al 9 (ver anexo 5 al 9), se unifican los criterios para lograr una mejor evaluación del desempeño del personal.

6.2.5. Resultados

Los resultados que se obtuvieron al evaluar el desempeño del personal en los departamentos de, atención al vecino, jefatura de servicio e intendencia administrativa, para la evaluación se utilizaron los formatos núm. 5 al 9 (ver anexo 5 al 9), los resultados son los siguientes:

Tabla II. Resultado de la evaluación del desempeño

Puesto	Calificación (sobre 100 puntos)	Calificativo
Mandos superiores	70.9	Muy bueno
Jefes de departamento	60.1	Bueno
secretarias	76.7	Muy Bueno
Personal operativo	59.95	Bueno

6.2.6. Medidas correctivas

Las medidas correctivas que se deben de tomar para mejorar la calificación del personal son las siguientes:

- Las funciones asignadas al personal deben de estar acorde a su capacidad y habilidad.
- No asignar metas al personal que no puedan ser alcanzadas si no se cuenta con los recursos necesarios para alcanzarlas.

- Igualar las condiciones de trabajo, no se puede pedir los mismos resultados a una persona que trabaja con equipo antiguo, ya que no rendirá de igual manera si tuviera equipo nuevo.
- Evitar los prejuicios personales al evaluar al personal, por distintos factores tales como raza, género, religión entre otros.
- Proporcionar capacitación al personal en las áreas donde haya salido deficiente.
- No calificar al personal alrededor del promedio para quedar bien con el personal, ya que esto perjudica al personal que tiene mejor desempeño.

7. COSTOS DEL PROYECTO

7.1. Costo de los manuales

Tabla III. Costo de los manuales

Descripción	Manual de funciones	Manual de procedimientos	Total
Uso de Internet	Q. 50.00	Q. 40.00	Q. 90.00
Recopilación bibliográfica	Q. 35.00	Q. 27.00	Q. 62.00
Transporte	Q. 240.00	Q. 180.00	Q. 420.00
Impresión de información recabada	Q. 44.00	Q. 24.00	Q. 68.00
Suma total de costos de los manuales	Q. 369.00	Q. 271.00	Q. 640.00

El costo preliminar de investigación y análisis de la información recabada de los manuales de funciones y de procedimientos asciende a Q. 640.00.

7.2. Costo de reproducción

Tabla IV. Costo de reproducción

Descripción	Manual de funciones	Manual de procedimientos	Total
Impresiones previas	Q. 60.00	Q. 80.00	Q. 140.00
Impresión de originales	Q. 210.00	Q. 261.00	Q. 471.00
6 copias adicionales	Q. 120.00	Q. 180.00	Q. 300.00
Encuadernado de manuales	Q. 105.00	Q. 140.00	Q. 245.00
Suma total de costo de reproducción	Q. 495.00	Q. 661.00	Q. 1,156.00

El costo de reproducción de los manuales asciende a la cantidad total de Q. 1,156.00.

7.3. Costo horas versus hombre

Tabla V. Costo horas versus hombre

Descripción	Horas trabajadas	Costo por hora	Total
Análisis de la información	120	Q. 25.00	Q. 3,000.00
Digitación de datos	600	Q. 4.00	Q. 2,400.00
Elaboración de formatos y cuestionarios	24	Q. 10.00	Q. 240.00
			Q. 5,640.00

El costo por las horas trabajadas en análisis de la información, digitación de datos, elaboración de formatos y cuestionarios, asciende a Q 5,640.00.

7.4. Costo total del proyecto

Tabla VI. Costo total del proyecto

Descripción	Total
Costo de los manuales	Q. 640.00
Costo de reproducción	Q.1,156.00
Costo horas versus hombre	Q.5,640.00
Suma total del costo del proyecto	Q.7,436.00

El día de hoy con una tasa de cambio de Q 7.65 por dólar, el costo total de los manuales de funciones del personal y procedimientos operativos asciende a Q. 7,436.00. Para la Policía Municipal de Tránsito el contar con los mismos será de incalculable valor, ya que serán la base para inducir al personal nuevo y contará con la documentación necesaria para actualizar en el futuro los manuales.

CONCLUSIONES

1. El manual de funciones de los puestos de trabajo, define claramente las funciones, tareas y responsabilidades para cada puesto. Con el manual se determina la secuencia de pasos que deben seguirse al aplicar un procedimiento operativo y evitar caer, así en equivocaciones.
2. Al contar con la documentación de las funciones y procedimientos, por medio de los manuales de funciones y de procedimientos operativos, se sientan las bases para que estos documentos sirvan de guía para definir nuevas funciones y actualizar o mejorar los procedimientos actuales. Al mismo tiempo que servirán de documentos de inducción al contratar nuevo personal.
3. Con el manual de funciones se consolida la línea jerárquica, ya que se define, para cada puesto el área administrativa a la que pertenece y el jefe superior inmediato al que se debe de reportar el personal, para consultar las funciones desempeñadas.
4. Con la utilización de flujogramas se estandariza la visualización gráfica, proporcionando una mejor comprensión de la secuencia de pasos que se deben de seguir en la aplicación de los procedimientos operativos. En el manual de procedimientos operativos se establece quien o quines son los responsables de la aplicación de cada uno de los procedimientos.

5. Con la evaluación del desempeño del personal se establecerán las áreas en las cuales el personal necesita capacitación. Con base en la información generada con la evaluación, se podrán asignar nuevas funciones al personal de acuerdo a sus capacidades y habilidades, aprovechando el recurso humano con el que se cuenta.

RECOMENDACIONES

Al director de operaciones de la Policía Municipal de Tránsito:

1. Hacer público el manual de funciones, poner a disposición del personal una copia para que pueda ser consultado en cualquier momento, y que contribuya con el mejoramiento del mismo.
2. Proporcionar una copia del manual de procedimientos operativos a cada oficial, para que tenga un documento en el cual pueda basarse para clarificar las dudas que tengan los agentes bajo su cargo, y evitar con ello la omisión de algún paso.
3. Utilizar el manual de procedimientos operativos como documento principal al impartir las clases en la Academia de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de Guatemala. Ésto contribuirá a mejorar la profesionalización de los futuros agentes.
4. Utilizar la evaluación del desempeño del personal como una herramienta de retroalimentación. Ésto permitirá definir las áreas en las cuales el personal necesita capacitación y no como una herramienta de presión sin proporcionarle al personal la capacitación necesaria para mejorar sus habilidades y capacidades.
5. Tomar en cuenta que la administración es dinámica, lo cual hace necesario actualizar los manuales de funciones y procedimientos cada dos años como máximo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Oliva Muños, Jorge Pablo. Diseño y Documentación de los Manuales de Puestos, Funciones y Procedimientos para la Operación de Fundamar y Manejo de Desechos en la Escuela de la Colonia Juan Gerardo en San Pedro Ayampuc. Tesis Ing. Ind. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2004. 161 pp.
2. Sesam de Arrue, Lidia Judit. La Importancia de la Evaluación del Desempeño en la Administración de los Recursos Humanos. Tesis Lic. en Psicología. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Psicología, 1993. 63 pp.
3. Valle Garrido, Víctor Hugo. El Uso de Métodos de Evaluación del Desempeño en Empresas de Servicios de Transporte Terrestre de Carga Pesada. Tesis Admón. de Empresas. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 2001. 103 pp.
4. <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Introblo.htm>, febrero de 2006.
5. <http://www.monografias.com/análisis-y-descripción-de-puestos>, febrero de 2006.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5^a ed. McGraw-hill Interamericana editores S. A. Colombia: 2000. 699 pp.
2. Davis Keith, John Newstrom. **El comportamiento Humano en el Trabajo**. 10^a ed. McGraw-hill Interamericana editores S. A. México: 1999. 647 pp.
3. McEntee de Madero, Eielen. **Comunicación Oral Para el Liderazgo en el Mundo Moderno**. 2^a ed. McGraw-hill Interamericana editores S. A. México: 2004. 751 pp.
4. Domínguez Oaxaca, Aura Alida. Guía para la Elaboración y Administración de una Escala Salarial con Base en los Manuales de Especificación de Puestos y Evaluación del Desempeño para Empresas Estatales Descentralizadas en Proceso de Modernización. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 1997. 125 pp.
5. Samaniego Morataya, Ramón José. Propuesta de un Sistema Administrativo y Diseño de Manual de Procedimientos y Manual de Puestos y Funciones en Constructora Carmor. Tesis Ing. Mec. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 2005. 121 pp.


6. Morataya Albisú de Rivera, Favia Floridalma. Manual de Descripción y Análisis de Puestos y Funciones del Departamento de Campo del Ingenio San Diego. Tesis Lic. en Psicología. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Psicología, 2002. 72 pp.

7. Aguilar de Echeverría, Dafne. Motivación de Personal Factor Clave en la Administración de Empresas. Tesis Admón. de Empresas. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas, 1979. 94 pp.

8. Pérez Morataya, Harold. Resistencia al Cambio. Tesis Ing. Ind. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería, 1987. 54 pp.

ANEXO núm. 1

Figura 1 (Recolección de datos de las condiciones de trabajo)

	CONDICIONES DE TRABAJO POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO	
	Departamento:	Fecha:

Llene el espacio en blanco respondiendo las preguntas que se le formulan.

Servicios básicos

1. ¿El suministro de agua pura (garrafón) es el adecuado?

2. ¿Los sanitarios se encuentran en condiciones adecuadas para su uso?

Mobiliario y equipo


3. ¿Se dispone del mobiliario y equipo necesarios?

Instalaciones

4. ¿Cuáles son las condiciones actuales de las instalaciones?

ANEXO núm. 2

Figura 2 (Cuestionario de funciones de los puestos de trabajo)

	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO	
	Departamento:	Puesto:
	Jefe superior:	Fecha:

Llene el espacio en blanco respondiendo las preguntas que se le formulan.

1. ¿Escriba las funciones, atribuciones y responsabilidades que tiene a su cargo?

2. ¿Qué otras funciones realiza esporádicamente que no haya descrito?

3. ¿Qué funciones, tareas o responsabilidades le han sido asignadas recientemente?

ANEXO núm. 3


Figura 3 (Descripción de procedimientos operativos)

	PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO	
	Nombre del procedimiento:	Fecha:

Descripción de actividad	Responsable	Flujograma

ANEXO núm. 4

Figura 4 (Formulario de revisión de vehículos)

 FORMULARIO DE REVISIÓN DE VEHÍCULOS POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO		Hoja: 1 de: 2	
Revisión de taxis			
1. Boleto de ornato	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
2. Tarjetón	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
3. Tarjeta de operación de taxi	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
4. Solvencia de multas	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
5. Pago de tasas municipales	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
6. Color	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
7. Llantas, asientos y frenos	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
8. Rotulación de taxi	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
Revisión de buses urbanos			
1. Boleto de ornato	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
2. Tarjetón	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
3. Tarjeta de operación de bus urbano	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
4. Solvencia de multas	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
5. Pago de tasas municipales	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
6. Color de modelo	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
7. Llantas, asientos y frenos	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
8. tubos pasamanos y timbres	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
9. Carrocería y parachoques	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
Revisión de buses escolares			
1. Boleto de ornato	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
2. Tarjetón	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
3. Tarjeta de operación de bus escolar	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
4. Solvencia de multas	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
5. Pago de tasas municipales	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
6. Llantas, asientos y frenos	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
7. Luces generales y frenos	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
8. Botiquín de primeros auxilios	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
9. Vidrios no polarizados	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
10. Carrocería y parachoques	Aprobado	<input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>



Revisión de recolectores de basura

1. Boleto de ornato	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
2. Tarjetón	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
3. Tarjeta de operación de recolector	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
4. Solvencia de multas	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
5. Pago de tasa municipal	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
6. Color amarillo	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
7. Llantas	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
8. Luces y frenos	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
9. Carrocería y parachoques	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>

Revisión de fleteros

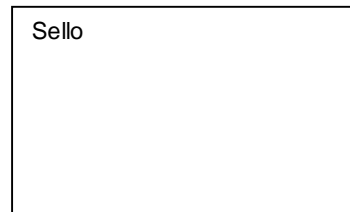
1. Boleto de ornato	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
2. Tarjeta de operación de fletero	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
3. Solvencia de multas	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
4. Pago de tasas municipales	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
5. Llantas, asientos y frenos	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
6. Luces generales	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
7. Carta de autorización para estacionar vehículo	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>
8. Carrocería y parachoques	Aprobado <input type="checkbox"/>	No aprobado <input type="checkbox"/>

Aprobación de revisión de vehículos

Fecha : _____
 Revisión de : _____
 Placa de vehículo : _____ Licencia: _____
 Nombre de conductor : _____
 Firma de conductor : _____

Nombre de agente PMT: _____

Firma de agente PMT: _____



Nota: Para aprobar revisión se debe de cumplir con la aprobación de todos los numerales respectivamente

ANEXO núm. 5

Figura 5 (Evaluación de mandos superiores)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MANDOS SUPERIORES					
Nombre:					
Puesto:			Fecha:		Hoja: 1 de: 2
Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Habilidad para delegar	Posee una magnífica habilidad para delegar	Delega con acierto atribuciones	Delega atribuciones normalmente	Delega pocas atribuciones	No delega atribuciones
2. Habilidad para comunicarse	Posee excepcional habilidad para comunicarse	Se comunica con mucha facilidad	Se comunica con facilidad	Algunas veces le dificulta comunicarse	Se le dificulta comunicarse
3. Trato con personas	Es excepcionalmente cortés y amable	Muy respetuoso y cordial	Respetuoso y cordial	Trata de actuar con cordialidad	No siempre es cordial
4. Iniciativa	Presenta muchas sugerencias	Siempre presenta sugerencias	Regularmente presenta sugerencias	Presenta pocas sugerencias	Rara vez presenta sugerencias
5. Espíritu de colaboración	La mayor parte de las veces es colaborador	Normalmente es colaborador	Particularmente es colaborador	Indiferente ocasionalmente	Negativo, nunca colabora
6. Conocimiento del trabajo	Conoce profundamente su trabajo	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	Conoce bien su trabajo	Posee muy pocos conocimientos del trabajo	Posee menos de los conocimientos requeridos en el trabajo
7. Rendimiento	Excede el volumen de trabajo requerido	Cumple frecuentemente con el volumen de trabajo requerido	Cumple con el volumen de trabajo requerido	Los resultados no cumplen con el trabajo requerido	Raras veces cumple con el volumen de trabajo requerido
8. Responsabilidad	Es altamente responsable	Es muy responsable	Casi siempre se puede confiar en él	Algunas veces muestra falta de responsabilidad	Muestra falta de responsabilidad
9. Habilidad para comprender	Tiene grandes facilidades de captación, entiende rápidamente	Capta muy bien las instrucciones	Capta bien las instrucciones	Es lento para captar instrucciones	Es muy lento para captar instrucciones
10. Puntualidad	Siempre llega con antelación a su trabajo	Frecuentemente llega antes de la hora a su trabajo	Normalmente llega antes de la hora a su trabajo	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo	Se presenta tarde a su trabajo
11. Planificación y orden de actividades	Posee excelente capacidad de planificación y orden de actividades a su cargo	Siempre planifica y ordena las actividades a su cargo	Normalmente planifica y ordena las actividades a su cargo	A veces planifica y ordena las actividades a su cargo	Nunca planifica ni ordena las actividades a su cargo

Aspectos	Calificación según clave
1. Habilidad para delegar	
2. Habilidad para comunicarse	
3. Trato con personas	
4. Iniciativa	
5. Espíritu de colaboración	
6. Conocimiento del trabajo	
7. Rendimiento	
8. Responsabilidad	
9. Habilidad para comprender	
10. Puntualidad	
11. Planificación y orden de actividades	
TOTAL DE CALIFICACIÓN	

Observaciones:

Responsable de evaluación:

Firma:

ANEXO núm. 6

Figura 6 (Evaluación de jefes de departamento)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JEFES DE DEPARTAMENTO					
Nombre:					
Puesto:			Fecha:		Hoja: 1 de: 2
Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Planificación y orden de actividades	Posee excelente capacidad de planificación y orden de actividades a su cargo	Siempre planifica y ordena las actividades a su cargo	Normalmente planifica y ordena las actividades a su cargo	A veces planifica y ordena las actividades a su cargo	Nunca planifica ni ordena las actividades a su cargo
2. Iniciativa y creatividad	Excepcional disponibilidad para iniciar acciones positivas, es creativo	Posee muy buena disponibilidad para iniciar acciones positivas	Buena disposición para iniciar acciones positivas, creatividad moderada	Disponibilidad para iniciar acciones positivas	No posee disponibilidad para iniciar acciones positivas
3. Capacidad de análisis y síntesis	Excelentes capacidades de análisis y síntesis	Muy buenas cualidades de análisis y síntesis	Aceptable capacidad de análisis y síntesis	Poca capacidad de análisis y síntesis	No tiene capacidad de análisis y síntesis
4. Interés por el trabajo	Demuestra excepcional interés por hacer bien su trabajo	Demuestra mucho interés por hacer bien su trabajo	Demuestra interés por hacer bien su trabajo	Demuestra poco interés por hacer bien su trabajo	Demuestra poco interés por su trabajo
5. Responsabilidad	Es excepcionalmente responsable en su trabajo	Se esmera y dedica sus labores con responsabilidad	Usualmente se dedica a sus labores en forma correcta	Ocasionalmente es responsable	No es responsable
6. Motivación	Excepcional para hacer sentir al personal capaz de alcanzar metas	Muy bueno para hacer sentir al personal capaz de alcanzar metas	Normalmente anima al personal a alcanzar metas	Pocas veces anima al personal a alcanzar metas	No motiva al personal a alcanzar metas
7. Cooperación	Constantemente colabora más de lo requerido	La mayor parte del tiempo colabora más de lo requerido	Colabora normalmente en el logro de objetivos	Su colaboración es indiferente	Negativo, nunca esta dispuesto a colaborar
8. Puntualidad	Siempre se presenta antes de la hora establecida	La mayoría de las veces se presenta antes de la hora	Siempre llega a tiempo	Eventualmente se retrasa, casi siempre hay motivo justificado	Siempre llega después de la hora establecida
9. Preparación y espíritu de superación	Posee magnífica preparación, constantemente se supera	Esta bien preparado y con frecuencia muestra deseos de superarse	Tiene preparación, trata de superarse en el trabajo	Tiene alguna preparación, y a veces manifiesta deseos de superarse	Tiene poca preparación, y no manifiesta deseos de superarse
10. Trato y comunicación	Excelente habilidad para comunicarse y ser cortés	Muy buena habilidad para comunicarse y ser cortés	Buena disposición para comunicarse y ser cortés	Poca habilidad para comunicarse y ser cortés	No posee habilidad para comunicarse y ser cortés

Aspectos	Calificación según clave
1. Planificación y orden de actividades	
2. Iniciativa y creatividad	
3. Capacidad de análisis y síntesis	
4. Interés por el trabajo	
5. Responsabilidad	
6. Motivación	
7. Cooperación	
8. Puntualidad	
9. Preparación y espíritu de superación	
10. Trato y comunicación	
TOTAL DE CALIFICACIÓN	

Observaciones:

Responsable de evaluación:

Firma:

ANEXO núm. 7

Figura 7 (Evaluación de secretarías)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE SECRETARIAS					
Nombre:					
Puesto:			Fecha:		Hoja: 1 de: 2
Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Conocimiento del trabajo	Conoce profundamente los aspectos del trabajo	Conoce los aspectos del trabajo	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	Posee menos de los conocimientos requeridos	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos
2. Habilidades secretariales	Posee excepcional capacidad para transcribir y digitar datos	Posee muy buena capacidad para transcribir y digitar datos	Posee buena habilidad para transcribir y digitar datos	Posee regular habilidad para transcribir y digitar datos	Posee muy poca habilidad para transcribir y digitar datos
3. Capacidad de análisis y síntesis	Excelentes capacidades de análisis y síntesis	Muy buenas cualidades de análisis y síntesis	Aceptable capacidad de análisis y síntesis	Poca capacidad de análisis y síntesis	No tiene capacidad de análisis y síntesis
4. Comunicación aplicada al trabajo	Siempre transmite correctamente lo que se le indica	Regularmente transmite correctamente lo que se le indica	Casi siempre transmite lo que se le indica	Pocas veces transmite lo que se le indica	Nunca transmite lo que se le indica
5. Espíritu de colaboración	Particularmente esta dispuesta a colaborar	La mayor parte de las veces esta dispuesta a colaborar	Normalmente esta dispuesta a colaborar	Indiferente ocasionalmente esta dispuesta a colaborar	Nunca esta dispuesta a colaborar
6. Trato con personas	Mantiene muy buenas relaciones con compañeros y público	Mantiene buenas relaciones con compañeros y público	Mantiene adecuadas relaciones con compañeros y público	Carece de tacto para mantener buenas relaciones y puede mejorar	Su trato es brusco, no tiene simpatía en el grupo
7. Iniciativa	Aporta buenas ideas y sugerencias para mejorar su trabajo	Siempre aporta ideas y sugerencias para mejorar su trabajo	Regularmente aporta ideas y sugerencias	Aporta pocas ideas y sugerencias	Raras veces aporta ideas y sugerencias para mejorar su trabajo
8. Responsabilidad	Es altamente responsable y confiable	Es muy responsable	Casi siempre se puede confiar en su trabajo	Algunas veces muestra irresponsabilidad	Muestra irresponsabilidad
9. Puntualidad	Siempre llega con antelación a su trabajo	La mayor parte de las veces se presenta antes de la hora	Normalmente se presenta a su trabajo en la hora establecida	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo	Con mucha frecuencia se presenta tarde a su trabajo

ASIGNACIÓN DE CALIFICACIÓN A SECRETARIAS

Hoja: 2 de: 2

Aspectos	Calificación según clave
1. Conocimiento del trabajo	
2. Habilidades secretariales	
3. Capacidad de análisis y síntesis	
4. Comunicación aplicada al trabajo	
5. Espíritu de colaboración	
6. Trato con personas	
7. Iniciativa	
8. Responsabilidad	
9. Puntualidad	
TOTAL DE CALIFICACIÓN	

Observaciones:

Responsable de evaluación:

Firma:

ANEXO núm. 8

Figura 8 (Evaluación de personal operativo)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PERSONAL OPERATIVO					
Nombre:					
Puesto:			Fecha:		Hoja: 1 de: 2
Aspectos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Conocimiento del trabajo	Conoce profundamente los aspectos del trabajo	Conoce bien su trabajo	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	Posee menos de los conocimientos requeridos para el puesto	Posee muy pocos de los conocimientos requeridos
2. Capacidad de análisis y síntesis	Excelentes capacidades de análisis y síntesis	Muy buenas cualidades de análisis y síntesis	Aceptable capacidad de análisis y síntesis	Poca capacidad de análisis y síntesis	No tiene capacidad de análisis y síntesis
3. Rendimiento	Excede con el volumen de trabajo	Siempre cumple con el volumen de trabajo	Cumple con el volumen de trabajo requerido	Los resultados son inferiores al volumen de trabajo	Raras veces cumple con el volumen de trabajo
4. Responsabilidad	Es altamente responsable y confiable	Es muy responsable	Casi siempre se puede confiar en él	Algunas veces muestra falta de responsabilidad	Muestra falta de responsabilidad
5. Habilidad para comprender	Tiene grandes facilidades de captación	Capta muy bien las instrucciones	Capta bien las instrucciones	Es lento para captar las instrucciones	Es muy lento para captar instrucciones
6. Iniciativa	Presenta muchas sugerencias valiosas	Siempre presenta sugerencias valiosas	Presenta sugerencias valiosas	Presenta pocas sugerencias valiosas	Muy raras veces presenta sugerencias valiosas
7. Espíritu de colaboración	Muy frecuentemente se dispone a colaborar	Particularmente se dispone a colaborar	Normalmente se dispone a colaborar	Indiferente, ocasionalmente se dispone a colaborar	Negativo, nunca colabora en actividades adicionales
8. Trato con Personas	Mantiene buenas relaciones con público, jefes, y compañeros es cortés	Tiene un gran don de gente, mantiene buenas relaciones humanas	Es servicial y atento, su trato generalmente es bueno	Carece de tacto para mantener buenas relaciones humanas	Su trato es brusco, no tiene simpatías en el grupo
9. Cumplimiento de reglamentos y procedimientos	Conoce profundamente los reglamentos y procedimientos los cumple muy bien	Presta especial atención al conocimiento y cumplimiento del reglamento y procedimientos	Cumple con los reglamentos y procedimientos	No siempre cumple con los reglamentos y procedimientos	No cumple con los reglamentos ni con los procedimientos
10. Puntualidad	Siempre llega con antelación a su puesto de trabajo	La mayoría de las veces se presenta con antelación a su trabajo	Normalmente se presenta a su puesto a la hora requerida	Algunas veces se presenta tarde a su trabajo	Con mucha frecuencia se presenta tarde a su trabajo
11. Permisos y ausencias	Muy excepcionalmente pide permiso para salir y faltar	Pide muy pocos permisos para salir y faltar	Pide pocos permisos para salir y faltar	Pide algunos permisos para salir y algunas veces falta	Pide muchos permisos para salir y falta con frecuencia
12. Cumplimiento de ordenes	Excelentes capacidades para cumplir ordenes	Muy buenas cualidades para cumplir ordenes	Aceptable capacidad para cumplir ordenes	Poca capacidad para cumplir ordenes	No tiene capacidad para cumplir ordenes
13. Apariencia personal	Su apariencia es excelente pulcra y correcta	Su presentación es muy buena muestra arreglo cuidadoso	Su presentación es adecuada y aceptable	A menudo descuida su presentación	Su presentación no es adecuada

Aspectos	Calificación según clave
1. Conocimiento del trabajo	
2. Capacidad de análisis y síntesis	
3. Rendimiento	
4. Responsabilidad	
5. Habilidad para comprender	
6. Iniciativa	
7. Espíritu de colaboración	
8. Trato con personas	
9. Cumplimiento de reglamentos y procedimientos	
10. Puntualidad	
11. Permisos y ausencias	
12. Cumplimiento de ordenes	
13. Apariencia personal	
TOTAL DE CALIFICACIÓN	

Observaciones:

Responsable de evaluación:

Firma:

ANEXO núm. 9

Figura 9 (Claves de calificación)

CLAVES DE CALIFICACIÓN PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

CLAVE DE CALIFICACIÓN DE MANDOS SUPERIORES					
Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Habilidad para delegar	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
2. Habilidad para comunicarse	8.0	6.4	5.0	3.2	2.0
3. Trato con personas	7.0	5.6	4.2	3.0	2.0
4. Iniciativa	9.0	7.2	5.8	4.0	2.0
5. Espíritu de colaboración	6.0	4.8	4.0	3.0	1.1
6. Conocimiento del trabajo	9.0	7.2	5.4	4.0	2.0
7. Rendimientos	7.0	5.6	4.2	3.0	1.8
8. Responsabilidad	14.0	11.2	8.8	6.0	3.0
9. Habilidad para comprender	12.0	9.6	7.2	5.0	3.0
10. Puntualidad	3.0	2.4	2.0	1.8	0.6
11. Planificación y orden de actividades	15.0	12.0	7.4	3.0	0.5
Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

CLAVE DE CALIFICACIÓN DE JEFES DE DEPARTAMENTO					
Aspectos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Planificación y orden de actividades	14.0	11.2	8.4	5.6	2.8
2. Iniciativa y creatividad	9.0	7.2	5.4	3.6	1.4
3. Capacidad de análisis y síntesis	13.0	10.4	7.8	5.2	2.6
4. Interés por el trabajo	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
5. Responsabilidad	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
6. Motivación	15.0	12.0	9.0	6.0	3.0
7. Cooperación	7.0	5.6	4.2	2.8	1.4
8. Puntualidad	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
9. Preparación y espíritu de superación	11.0	8.8	6.6	4.4	2.4
10. Trato y comunicación	8.0	6.4	4.8	3.2	1.8
Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

CLAVE DE CALIFICACIÓN DE SECRETARIAS					
ASPECTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Conocimiento del trabajo	16.0	12.8	8.0	4.0	0.8
2. Habilidades secretariales	13.0	10.4	8.0	5.0	3.0
3. Capacidad de análisis y síntesis	12.0	9.6	7.2	5.0	3.0
4. Comunicación aplicada al trabajo	11.0	8.8	7.0	5.0	3.0
5. Espíritu de colaboración	9.0	7.2	6.0	4.0	2.0
6. Trato con personas	6.0	4.8	4.0	3.0	1.2
7. Iniciativa	15.0	12.0	9.0	6.0	3.0
8. Responsabilidad	14.0	11.2	8.4	6.0	3.0
9. Puntualidad	4.0	3.2	2.4	2.0	1.0
Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0

CLAVE DE CALIFICACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO					
ASPECTOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
1. Conocimiento del Trabajo	14.0	11.2	8.4	5.6	2.8
2. Capacidad de análisis y síntesis	13.0	10.4	7.8	5.2	2.6
3. Rendimiento	11.0	8.8	6.6	4.4	2.2
4. Responsabilidad	12.0	9.6	7.2	4.8	2.4
5. Habilidad para comprender	8.0	6.4	4.8	3.2	1.6
6. Iniciativa	7.0	5.6	4.2	2.8	1.4
7. Espíritu de colaboración	6.0	4.8	3.6	2.4	1.2
8. Trato con personas	5.0	4.0	3.0	2.0	1.0
9. Cumplimiento de reglamentos y procedimientos	9.0	7.2	5.4	3.6	1.8
10. Puntualidad	4.0	3.2	2.4	1.6	0.8
11. Permisos y ausencias	0.7	0.6	0.4	0.3	0.1
12. Cumplimiento de ordenes	10.0	8.0	6.0	4.0	2.0
13. Apariencia personal	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1
Total	100.0	80.0	60.0	40.0	20.0