



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

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE
PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA,
GUATEMALA**

Marco Tulio Márquez Muñoz

Asesorado por la Ma. Inga. Sigrid Calderón de León

Guatemala, marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE
PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA,
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARCO TULIO MÁRQUEZ MUÑOZ

ASESORADO POR LA MA. INGA. SIGRID CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Calderón de León
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha enero de 2011.



Marco Tulio Márquez Muñoz



Guatemala, 06 de octubre de 2011.
REF.EPS.DOC.1302.10.11.

Ingeniera
Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Sarmiento Zeceña.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Marco Tulio Márquez Muñoz**, Carné No. **199811907** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA”**.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”


Inga Sigrid Zúñiga Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra



Guatemala, 06 de octubre de 2011.
REF.EPS.D.910.10.11

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA"** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Marco Tulio Márquez Muñoz** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zecena de Serrano
Directora Unidad de EPS

NISZ/ra





REF.REV.EMI.176.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Marco Tulio Márquez Muñoz**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2011.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Marco Tulio Márquez Muñoz**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2012.

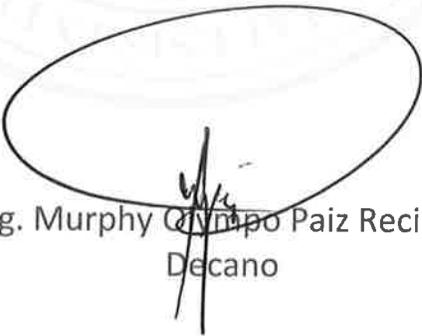
/mgp



DTG. 138.2012.

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Marco Tulio Márquez Muñoz**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 21 de marzo de 2012.

/gdech



HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha enero de 2011.

Marco Tulio Márquez Muñoz

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	El Creador, que me regaló el don de la vida y la sabiduría para culminar la carrera.
Mis padres	Que con amor y consejos me guiaron desde niño.
Yensi Marina	Un ángel que me inspira desde el cielo.

AGRADECIMIENTOS A:

Mis padres	Marco Tulio Márquez Paredes y Angelina Muñoz Barrios por su amor y dedicación incondicional a lo largo de toda la carrera.
Mis hermanos	Aura Marina, Eber, Christian y Eli por motivarme en todo momento.
Mis tíos	Ángela y Aroldo, por demostrarme que se puede luchar contra toda adversidad.
Mi esposa	Aracely por su amor y comprensión.
Mis hijos	Marco y Génesis por ser la fuente de mi inspiración.
Mi cuñado	Mynor por brindarme todo su apoyo, en momentos difíciles de la carrera.
Ing. Mauricio Campos	Por su asesoramiento durante mis prácticas en Maqueli S.A.
Mi asesora	Ma. Inga. Sigrid Calderón por compartir todo su conocimiento sin egoísmo.

Danilo Paredes y Sandri Salvatierra	Jefe y secretaria respectivamente, por su disponibilidad y cooperación durante todo el EPS, en el departamento de Recursos Humanos.
Municipalidad de San Miguel Petapa	Por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo de graduación en sus instalaciones.
Universidad de San Carlos de Guatemala	Por abrirme las puertas a un mundo lleno de conocimientos sin fin.
Y a usted	Por tomar el tiempo de leer esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD.....	1
1.1. Antecedentes de la municipalidad	1
1.2. Misión	2
1.3. Visión.....	3
1.4. Política de calidad.....	3
1.5. Actividades a las que se dedica.....	4
1.6. Ubicación de la municipalidad	5
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL.....	7
2.1. Diagnóstico del problema	14
2.2. Definición del problema	17
2.3. Causas del problema.....	18
2.3.1. Administrativas.....	19
2.3.2. Recurso humano.....	21
2.3.3. Recurso físico	22
2.4. Manual de organización y descripción de puestos	27
2.4.1. Presentación	28
2.4.2. Visión del manual.....	30
2.4.3. Misión del manual	30

2.4.4.	Objetivos.....	30
2.4.4.1.	General.....	30
2.4.4.2.	Específicos.....	31
2.4.5.	Contenido del manual.....	31
2.4.6.	Base legal.....	33
2.5.	Actualización del organigrama general.....	34
2.6.	Alcaldía Municipal.....	36
2.6.1.	Alcalde Municipal.....	37
2.7.	Secretario Municipal.....	43
2.8.	Unidad de Recursos Humanos.....	49
2.8.1.	Encargado de Recursos Humanos.....	50
2.9.	Secretaria de Recursos Humanos.....	55
2.10.	Juzgado y asuntos municipales.....	59
2.10.1.	Juez Municipal.....	60
2.11.	Administración financiera integrada municipal –AFIM-.....	67
2.11.1.	Tesorero.....	68
2.12.	Encargado de presupuesto.....	77
2.13.	Encargado de contabilidad.....	84
2.14.	Encargado de planillas.....	91
2.15.	Encargado de bancos.....	95
2.16.	Encargado de fondo rotativo.....	99
2.17.	Receptor.....	103
2.18.	Oficina de planificación.....	107
2.18.1.	Encargado de oficina de planificación.....	108
2.19.	Dibujante.....	112
2.20.	Oficina municipal de la mujer.....	116
2.20.1.	Coordinador de oficina de la mujer.....	116
2.21.	Dirección de servicios públicos.....	123
2.21.1.	Encargado de servicios públicos.....	125

2.22.	Encargado de campo.....	130
2.23.	Departamento de áreas protegidas.....	134
2.23.1.	Jefe de áreas protegidas.....	135
2.24.	Policía municipal de tránsito	139
3.	FASE DE INVESTIGACIÓN	143
3.1.	Base legal	144
3.2.	Plan de contingencia en caso de inundación por desbordamiento de ríos	145
3.3.	Objetivo del plan.	146
3.4.	Descripción de la zona vulnerable.	146
3.4.1.	Condiciones climáticas.....	148
3.5.	Análisis de riesgos.....	151
3.5.1.	Zonas de riesgos.....	152
3.5.2.	Factores de vulnerabilidad	156
3.6.	Acciones de contingencia.	157
3.6.1.	Mitigación	158
3.6.2.	Preparación.....	159
3.6.3.	Respuesta.....	160
3.6.4.	Rehabilitación.....	161
3.7.	Contingencia en infraestructura.....	161
3.8.	Organización de la respuesta.	163
3.8.1.	Comité de respuesta	164
3.8.2.	Red de comunicación.....	165
3.9.	Recursos disponibles para la respuesta	167
3.10.	Recomendaciones para una adecuada actuación ante una situación de emergencia o desastre.	168

4.	FASE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	171
4.1.	Capacitación del personal	172
4.1.1.	Propósito	172
4.1.2.	Elaboración	173
4.2.	Funciones de cada puesto de trabajo.	173
4.3.	Implementación del marcador digital	175
4.4.	Organigrama general de la municipalidad	178
4.5.	Costos.	182
	CONCLUSIONES	185
	RECOMENDACIONES.....	187
	BIBLIOGRAFÍA.....	189

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Ubicación geográfica de San Miguel Petapa.....	5
2. Usos del análisis y descripción del puesto	9
3. Boleta de encuesta.....	12
4. Factores del empirismo	16
5. Proceso administrativo	20
6. Resultado de la capacitación constante	22
7. Fotografía del departamento de RRHH.....	23
8. Fotografía del departamento de catastro 1.....	24
9. Fotografía del departamento de catastro 2.....	24
10. Fotografía de sillas del departamento de RRHH	25
11. Fotografía de silla del Departamento de Catastro	26
12. Fotografía de sillas Departamento de Planificación.....	26
13. Resultado de los manuales	27
14. Organigrama desactualizado.....	34
15. Organigrama general actualizado.....	35
16. Organigrama Alcaldía Municipal.....	37
17. Organigrama RRHH	50
18. Organigrama JAM	60
19. Organigrama AFIM.....	68
20. Organigrama oficina de planificación.....	108
21. Estructura de oficina de servicios públicos desactualizado	124
22. Organigrama OSMP	125

23.	Organigrama áreas protegidas.....	134
24.	Organigrama PMT.....	140
25.	Mapa del área de estudio Villa Hermosa 1y 2.....	147
26.	Afluentes que alimentan el río Pinula.....	151
27.	Ubicación del río Pinula y sus afluentes.....	153
28.	Fotografía Sector 2, Villa Hermosa 1.....	158
29.	Comité de respuesta.....	164
30.	Elementos de la comunicación.....	165
31.	Red de comunicación.....	166
32.	Proceso enseñanza-aprendizaje.....	171
33.	Proceso de capacitación.....	174
34.	Fotografía del personal capacitado.....	175
35.	Marcador de asistencia REI-500.....	176
36.	Elementos del marcador.....	176
37.	Proceso de marcación.....	177
38.	Organigrama general actualizado.....	179
39.	Proceso administrativo.....	180

TABLAS

I.	Alcalde Municipal.....	38
II.	Secretario Municipal.....	44
III.	Encargado de recursos humanos.....	51
IV.	Secretaria RRHH.....	56
V.	Juez asuntos municipales.....	61
VI.	Tesorero Municipal.....	69
VII.	Encargado de presupuesto.....	78
VIII.	Encargado de contabilidad.....	85
IX.	Encargado de planillas.....	91

X.	Oficial de bancos	95
XI.	Encargado de fondo rotativo.....	99
XII.	Receptor	103
XIII.	Encargado oficina de planificación	108
XIV.	Dibujante	113
XV.	Coordinadora OMM	117
XVI.	Encargado de servicios públicos	126
XVII.	Encargado campo.....	131
XVIII.	Jefe de áreas protegidas	135
XIX.	PMT	140
XX.	Área total y de influencia por municipios	148
XXI.	Caracterización física de las microcuencas del Lago de Amatitlán ..	149
XXII.	Caudales de los principales ríos de la subcuenca Amatitlán	150
XXIII.	Riesgos por inundación San Miguel Petapa	154
XXIV.	Riesgos por sector.....	155
XXV.	Factores de vulnerabilidad.....	156
XXVI.	Contingencia en infraestructura	162
XXVII.	Recursos materiales	167
XXVIII.	Precio del proyecto sin marcador digital	183
XXIX.	Costo del proyecto con el marcador digital.....	184

GLOSARIO

Alerta	Estado que se declara, con anterioridad a la manifestación de un fenómeno peligroso, con el fin de que los organismos operativos de emergencia activen procedimientos de acción preestablecidos y para que la población tome precauciones específicas debido a la inminente ocurrencia del evento previsible.
Amenaza	Peligro latente que representa la posible manifestación dentro de un período de tiempo de un fenómeno peligroso de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que puede producir efectos adversos en personas, los bienes y servicios, así como en el ambiente.
Analfabeta	Básicamente es la persona que no es capaz de leer ni de escribir. La definición del analfabetismo y de analfabeto como manifestación concreta, en tanto individuo y en tanto integrante de un grupo, debe enmarcarse en las diversas dimensiones de la vida social. Estas dimensiones son la cultural, la económica, la política y la educativa.
Catástrofe	Desastre mayor que involucra alto número de víctimas y daños severos.

Ciudadanía plena	Se llama ciudadanía a la calidad y los derechos que las personas tienen como ciudadanos o ciudadanas de un país. También es el ejercicio de todos los derechos cívicos, políticos y sociales; así como también, el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de las personas con el Estado; es decir con las instituciones, leyes, políticas y la población del país. En Guatemala la ciudadanía se obtiene al cumplir 18 años.
Contingencia	Posibilidad de que un evento suceda o no.
Convenio	Es el acto, a través del cual, dos o más personas o grupos hacen acuerdos o compromisos mutuos para cooperar entre sí.
Descentralización	Es el proceso mediante el cual se transfiere desde el Organismo Ejecutivo a las municipalidades, el poder de decisión, la titularidad de la competencia, las funciones, los recursos de financiamiento para la aplicación de las políticas nacionales.
Desarrollo integral	Son todos los elementos que son necesarios para mejorar el nivel de vida como: salud, educación, vivienda, cultura, empleo, tierra, conservación del medio ambiente, equidad e igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

Desarrollo local	Se refiere al desarrollo integral, pero focalizado en un área territorial más específica, generalmente se le vincula al desarrollo en el Municipio, pero también se le usa referirse al desarrollo en las comunidades.
Evaluación	Medición, estimación, apreciación, cálculo del resultado de una acción, para vigilar el grado de avance de la misma y disponer de las medidas correctivas en caso necesario. Evaluación con enfoque de género significa: comprobar que las mujeres han sido tomadas en cuenta, conocer como proyecto mejora sus vidas.
Género	Hay que aclarar que no es lo mismo sexo que género. Sexo se refiere a las diferencias físicas entre hombres y mujeres. Género se refiere al papel y la responsabilidad que les da a hombres y mujeres en la sociedad.
Gestión	Administración. Desempeño de una función o cargo. Hacer las actividades que conducen al logro de un negocio o un deseo cualquiera.
Identidad	Conjunto de características que nos permiten distinguarnos de otras personas, reconocernos a nosotros mismos y ser reconocidos por otras personas. Es el sentido de pertenencia a algún grupo familiar, social, entre otros.

Interlocución

Acción de diálogo en un espacio determinado entre dos o más instancias, de diferentes procedencias y orígenes, pero con objetivos comunes sobre los que se establece este proceso de interlocución.

Liderazgo

Es la capacidad para pensar, entender y transmitir los problemas de los demás, recolectar las propuestas e ideas de todos los participantes en la comunidad para lograr mejorar una situación y encontrarle solución a diferentes problemas; dirigir y planificar un trabajo, motivar a la otra persona a participar, ayudar a tomar decisiones, entre otras.

Manual de organización de funciones

Determina la ubicación en la estructura orgánica de la municipalidad de cada una de las unidades organizacionales que la conforman y visualiza de manera clara los diferentes niveles jerárquicos de que está compuesta la administración municipal. De igual manera describe las funciones o rol específico de cada unidad organizacional de tal manera que se facilite el cumplimiento y seguimiento de los principios básicos de la administración, (unidad de mando y dirección única).

Manual descriptor de puestos

Describe de manera detallada la ubicación y dependencia jerárquica de cada puesto dentro de la estructura organizativa de la municipalidad, también detalla las funciones que le corresponden a cada puesto y por último describe el perfil o requisitos que debe reunir la persona que ocupa cada puesto.

Monitoreo

Es el seguimiento que se hace de los planes, programas o proyectos para asegurar que las actividades se están realizando según lo planificado y que por lo tanto nos estamos acercando al logro de los objetivos.

Municipalidad

Es el organismo que administra una comuna, cantón o distrito. Está encabezada por un alcalde o presidente municipal y un consejo, todos elegidos por votación popular. Es responsable de la administración de la educación y salud pública en su respectivo ámbito territorial. Su presupuesto proviene de fondos nacionales, entre otros.

Municipio

Es la unidad básica de la organización territorial del Estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. Se caracteriza primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad, multiétnicidad, pluriculturalidad y multilingüismo, organizado para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito. Integran el municipio los siguientes elementos básicos: la población, territorio, autoridad ejercida en representación de los habitantes, tanto en el Consejo Municipal como las autoridades tradicionales propias de las comunidades y su circunscripción.

Pluriculturalidad

“Cuando utilizamos el concepto de pluriculturalidad se refiere a un estado de cosas. Es decir, la pluriculturalidad es el rasgo característico de las culturas modernas actuales. Una cultura no evoluciona si no es a través del contacto con otras culturas. En la actualidad se apuesta por la interculturalidad que supone una relación respetuosa entre culturas. Mientras que el concepto pluricultural sirve para caracterizar una situación, la interculturalidad describe una relación entre culturas.” (Miguel Rodrigo Alsina).

Puesto

Es el conjunto de funciones que ocupa una determinada posición en el organigrama de cualquier organización.

Riesgo

Es la probabilidad que se presente un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en un sitio particular y durante un periodo de tiempo definido. Se obtiene de relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación desarrollado a través del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), se elaboró en la Municipalidad de San Miguel Petapa, departamento de Guatemala, en tres fases.

La primera, fase de servicio técnico profesional, se efectuó una recopilación de información de los antecedentes de la municipalidad, se aplicó los métodos de la entrevista no estructurada, la observación directa y el cuestionario con el fin de documentar todas las funciones de cada puesto de la municipalidad.

La segunda, fase de investigación: se elaboró un plan de contingencia en caso de inundaciones por desbordamiento de ríos, se investigó sobre los últimos fenómenos naturales que han causado algún tipo de inundación, se utilizó el *check list* para determinar los recursos en infraestructura con los que cuenta la Municipalidad de San Miguel Petapa, para responder a cualquier contingencia. También se elaboró una red de información y un comité de respuesta conformado únicamente con personal de la Municipalidad.

Y la tercera fase, de docencia-aprendizaje se realizó por medio de la capacitación, con el fin de dotar a los colaboradores con las funciones específicas que deben desempeñar en su puesto de trabajo.

OBJETIVOS

General

Elaborar e implementar el manual de organización y descripción de puestos de la Municipalidad de San Miguel Petapa, que cumpla con los lineamientos exigidos por el Instituto de Fomento Municipal (INFOM).

Específicos

1. Definir de una forma clara las funciones y relaciones de cada puesto existente en la municipalidad.
2. Identificar el perfil de cada uno de los puestos de las distintas unidades administrativas.
3. Fortalecer la estructura organizacional para mejorar los procesos internos, la integración del personal y el nivel de conocimiento de las autoridades, funcionarios y empleados municipales.
4. Elaborar un plan de contingencia en caso de inundación por desbordamiento de ríos que permita reaccionar de una manera eficaz ante cualquier riesgo de esta índole en San Miguel Petapa.
5. Capacitar al personal administrativo de la Municipalidad sobre las funciones propias del puesto de trabajo que están desempeñando, para dejar atrás el empirismo y la duplicidad de funciones.

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de San Miguel Petapa una institución que se dedica a la administración de los impuestos, recursos naturales, de infraestructura, entre otros. Y de acuerdo con el Instituto de Fomento Municipal, toda municipalidad debe de contar con un Manual de organización y descripción de puestos.

El presente trabajo de graduación a través de la Unidad de Ejercicio Supervisado (EPS), muestra una secuencia del trabajo realizado. El primer capítulo que describe generalidades de la Municipalidad.

El segundo capítulo la fase de servicio técnico profesional, se describe las técnicas para la recopilación de la información, los manuales de organización y descripción de puestos de la estructura organizacional de la Municipalidad.

El tercer capítulo la fase de investigación, se presenta un plan de contingencia en caso de inundación por desbordamiento de ríos en el municipio de San Miguel Petapa, cuyo objetivo es dotar a la Municipalidad con una herramienta que ayude a responder a los fenómenos naturales hidrológicos.

Y el cuarto capítulo la fase de Enseñanza-Aprendizaje, que, por medio de la capacitación proporciona un conocimiento específico de las funciones de los puestos y la estructura organizacional de la Municipalidad.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD

1.1. Antecedentes de la municipalidad

El municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, se encuentra ubicado a 20 kilómetros al sur de la ciudad capital de Guatemala, a 14° 30´ 06´´ latitud sur y 90° 33´ 37´´ longitud oeste y 1285 MSNM.

El municipio cuenta con una aldea, 5 caseríos, 28 colonias, 8 condominios, 28 residenciales, 5 parajes, 11 fincas, 1 notificación, 2 granjas y un cerro, con una extensión territorial de 30 km², celebra su fiesta titular en honor de Miguel Arcángel el 29 de septiembre.

Su nombre geográfico es solamente Petapa, es un municipio agrícola que produce especialmente tomate, lechuga, pepino, café y maíz.

Colinda por el norte con el municipio de Guatemala, al oriente con el municipio de Villa Canales, al poniente con Villa Nueva y al sur con el municipio de Amatitlán.

Cuenta con 4 vías de acceso, la primera de la capital por la carretera Interoceánica CA-9 al sur son 16 Km., a Villa Nueva, luego por la carretera departamental 2-S al sureste 4 Km., a Petapa.

La segunda, parte de la capital a Villa Canales 23 Km., luego por la carretera departamental Guatemala a 3 ½ Km., a la aldea Santa Inés Petapa,

luego 3 Km., a Petapa. La tercera por la Av. Petapa Sur y la cuarta por la Av. Hincapié, cruzando en Villa Hermosa 1.

“Petapa se llama así por la reunión de dos palabras indígenas, la una Pet, que significa estera y la otra Thap, que quiere decir agua (la voz correcta sería Atl.), porque siendo una estera la que forma principalmente la cama de los indios, en nombre de Petapa propiamente dicho quiere decir cama de agua, en razón de que el agua del lago está llana, mansa y quieta.” Municipalidad de San Miguel Petapa.

Por decreto del 8 de noviembre de 1839 de la Asamblea Constituyente del Estado de Guatemala se formo el distrito de Amatitlán: la ciudad de Amatitlán, San Cristóbal, Palín, Villa Nueva, San Miguel Petapa y Santa Inés Petapa.

La municipalidad toma como directriz los siguientes puntos:

Luego de escribir el 1er. subcapítulo se procede en todos los párrafos a dejar sangría de un centímetro, eso se aplica para todo el trabajo de graduación, se incluye el resumen, la introducción y siempre que se empiece un párrafo.

1.2. Misión

“Administrar de una forma eficiente los impuestos de los vecinos.”
Municipalidad de San Miguel Petapa.

1.3. Visión

“Ser una Municipalidad modelo en el área sur del departamento de Guatemala.”

Municipalidad de San Miguel Petapa.

1.4. Política de calidad

Somos un equipo de trabajo con una alta vocación de servicio al cliente, evidenciado en las acciones diarias que ejecutamos, basados en los siguientes valores:

➤ **Espíritu de servicio**

“Como valor cultural maestro”

Municipalidad de San Miguel Petapa.

➤ **Integridad personal**

“Como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad, entusiasmo, compromiso sincero y permanente de practicar una relación honesta y confiable.”

Municipalidad de San Miguel Petapa.

➤ **Polifuncional**

“Asumiendo responsablemente las funciones que demande prestar un servicio de calidad.”

Municipalidad de San Miguel Petapa.

➤ Identificación

“Como un sentido de relación y pertenencia a la institución”
Municipalidad de San Miguel Petapa.

➤ Cabalidad

“Hacemos todo con exactitud y terminamos con precisión aquello a lo que nos comprometemos, cuidando los detalles.”
Municipalidad de San Miguel Petapa.

1.5. Actividades a las que se dedica

Es una institución pública y autónoma, normado en la Constitución Política de Guatemala la cual se encarga de administrar productivamente los impuestos de los vecinos, entre otras actividades están:

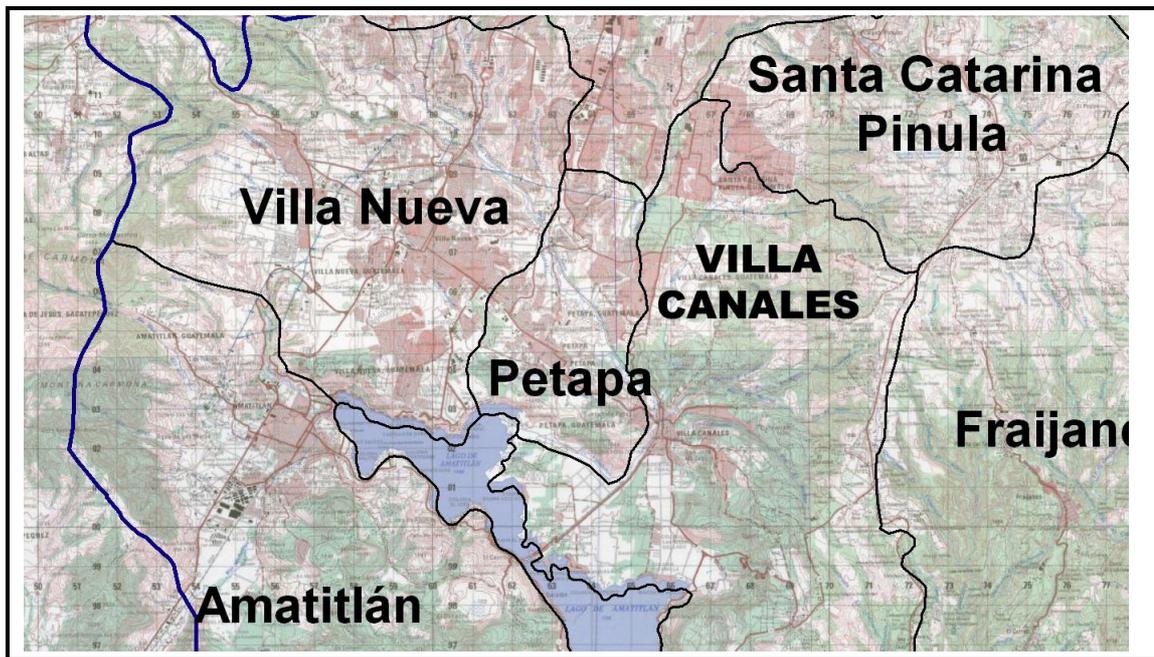
- Prestación de servicios: agua potable, extracción de basura, ornato, cementerio, piso plaza, mercado, salud, educación, recreación, entre otros.
- Ejecución de obras públicas: señalización horizontal y vertical, áreas verdes, repapeo de vías de comunicación, drenajes, nuevos sistemas de agua potable, nuevos centros de capacitación, entre otros.
- Planificación del desarrollo del territorio: catastro

1.6. Ubicación de la municipalidad

El municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, se encuentra ubicado geográficamente en:

- 20 kilómetros al sur de la ciudad capital de Guatemala
- 14° 30' 06'' latitud sur
- 90° 33' 37'' longitud oeste
- 1285 MSNM.

Figura 1. Ubicación geográfica de San Miguel Petapa



Fuente: virtual-chapin.blogspot.com. Octubre 2011.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL

En esta fase se desarrollará el aporte técnico y profesional a la Municipalidad de San Miguel Petapa, proporcionando una herramienta imprescindible en la administración, como lo es el manual de organización y descripción de puestos.

Para la elaboración del manual se revisó la información existente en la municipalidad relacionada a la descripción del puesto, analizando realmente el puesto sobre las actividades que involucra.

Enriqueciendo la información se utilizaron otras técnicas de recopilación, entre las que están:

- Observación directa

Procedimiento sencillo que consiste sólo en observar el trabajo que se está haciendo.

- Consultas técnicas

Procedimiento que consiste en recabar información de una serie de fuentes, como pueden ser ocupantes del puesto y jefes de departamento.

➤ Cuestionario

Procedimiento donde se consignan todas las preguntas que se consideren necesarias para el puesto.

➤ Entrevistas individuales

Consiste en hacer preguntas al ocupante del puesto hasta conocer las tareas regulares, los requisitos, el alcance de las responsabilidades y las condiciones del trabajo en el puesto que desempeña.

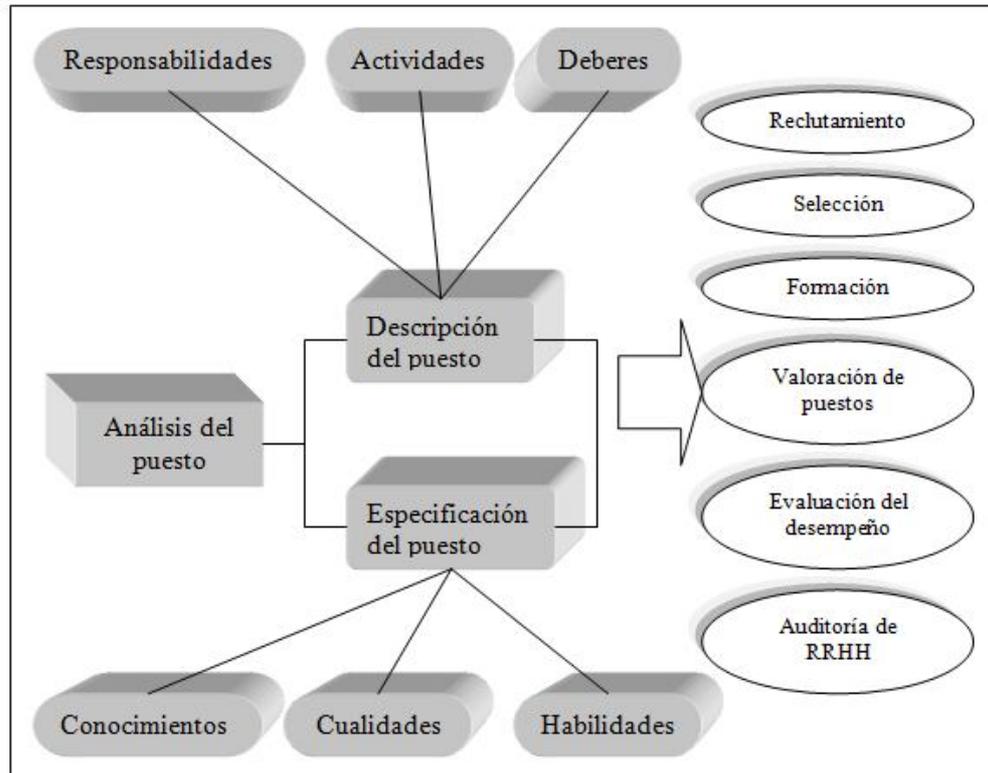
Al terminar de efectuar la recopilación de toda la información se procedió al análisis del puesto, la figura 2 muestra detalladamente los elementos que conforman el análisis y la descripción del puesto.

Al realizar el análisis del puesto, que es el procedimiento sistemático de reunir y analizar la información sobre el contenido del puesto, definido como las tareas a realizar, los requerimientos específicos y qué tipo de personas deben de contratarse para esa posición.

Este análisis brindó una idea clara sobre la estructura organizacional de la municipalidad, respondiendo para ello una serie de preguntas como:

- ¿Cuáles son los puestos de la municipalidad?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar puestos?

Figura 2. Usos del análisis y descripción del puesto



Fuente: www.slideshare.net/rubenmendez2010/anlisis-y-descripcin-de-puestos. Noviembre 2011

Luego del análisis del puesto, se procedió con la descripción del puesto que consiste en un detalle por escrito de las principales funciones de cada puesto, para la descripción del puesto se apoyó en las preguntas siguientes:

- ¿Para qué existe el puesto? Objetivo
- ¿Qué funciones debe de realizar el colaborador? Responsabilidades y deberes.
- ¿De quién depende? ¿Con quién se relaciona? Interno y externo

- ¿Tiene responsabilidades sobre equipos o materiales?
- ¿Tiene personal a su cargo?
- ¿Necesita experiencia previa?
- ¿Qué competencias personales son necesarias para el puesto?

Al contar con el análisis y la descripción del puesto se detalló el perfil del puesto que es la especificación escrita de las características de formación, conocimientos, habilidades, experiencia y rasgos de personalidad que son necesarios para una eficiente ejecución de las tareas propias del puesto de trabajo. Este perfil debe de guardar coherencia con la descripción de tareas.

Con la implementación del manual la municipalidad tendrá a su disposición las directrices para la correcta administración del personal, siendo estas directrices:

- Reclutamiento

Que es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar las plazas vacantes dentro de la municipalidad.

- Selección

Cuando se selecciona a alguien lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas se pasarán, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.)

➤ Formación

Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

➤ Valoración de puestos

La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el peso específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos, es necesaria la información aportada por el ADP. Si no se conocen cuáles son las tareas de un puesto de trabajo.

➤ Evaluación de desempeño

Evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hacen, cuáles son las funciones y objetivos. Si no se cuenta con esta información, no se podrá evaluar el desempeño.

➤ Auditoría de RRHH

Es contar siempre con personas idóneas para ocupar plazas vacantes o puestos nuevos dentro de la institución.

Aunado a lo anteriormente descrito se formuló una boleta de encuesta reuniendo todos los lineamientos anteriormente descritos para un eficiente

análisis, descripción y especificación del puesto de la Municipalidad de San Miguel Petapa.

La siguiente figura muestra gráficamente los aspectos más relevantes para la recopilación de la información.

Figura 3. **Boleta de encuesta**

Municipalidad de San Miguel Petapa Departamento de Recursos Humanos
Municipalidad _____
Departamento _____
Boleta de atribuciones del personal municipal
Nombre _____
Puesto que tiene asignado _____
Unidad administrativa a la que pertenece _____
Jefe inmediato _____
Subalternos _____
Indique puestos subalternos _____

Continuación figura 3.

Relaciones de trabajo																																																				
Internas _____																																																				

Externas _____																																																				

Atribuciones que desempeña																																																				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th rowspan="2" style="width: 10%;">No. DE ORDEN</th><th rowspan="2" style="width: 45%;">ATRIBUCIONES</th><th colspan="3" style="width: 45%;">FRECUENCIA</th></tr><tr><th style="width: 15%;">DIARIAS</th><th style="width: 15%;">PERIODICAS</th><th style="width: 15%;">EVENTUALES</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>					No. DE ORDEN	ATRIBUCIONES	FRECUENCIA			DIARIAS	PERIODICAS	EVENTUALES																																								
No. DE ORDEN	ATRIBUCIONES	FRECUENCIA																																																		
		DIARIAS	PERIODICAS	EVENTUALES																																																
ESTUDIOS REALIZADOS																																																				

Fuente: INFOM.

El aporte de los manuales se divide en dos categorías:

- Jefes de departamento
 - Mejora su conocimiento sobre las funciones de los puestos subalternos a su cargo.
 - Permite realizar una mejor selección de personal
 - Facilita una evaluación objetiva
 - Ayuda a la supervisión
 - Establece líneas de promoción y transferencias de personal

- Colaboradores
 - Permite conocer y comprender mejor las funciones del puesto
 - Permite realizar mejor y con mayor facilidad sus funciones
 - Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo
 - Distribución equitativa de funciones
 - Base objetiva para quejas

2.1. Diagnóstico del problema

Según Müchen & García (2000), las empresas se clasifican en torno a sus actividad en industriales y comerciales, de servicio u otros criterios como son los económicos, régimen jurídico y su duración. Del mismo modo, éstas se clasifican en cuanto al origen de capital en privadas o públicas y en cuanto a su magnitud en pequeñas, medianas o grandes.

Luego de esta explicación se puede decir que la Municipalidad de San Miguel Petapa es una institución destinada a servicios y debido a la procedencia de su capital es pública, en cuanto a su tamaño es una institución mediana.

Toda institución pública, en este caso Municipalidad debe de identificar y darle solución a sus puntos débiles, independientemente del área o departamento donde se encuentren.

Hoy en día la Municipalidad tiene que estar abierta al cambio y dejar algunas prácticas conservadoras, ambiguas y empíricas que no han tenido éxito, convirtiéndose en los cuellos de botella de cualquier servicio prestado por la municipalidad.

Uno de estos cuellos es que la mayoría de los colaboradores desconocen teórica y técnicamente sus funciones a desempeñar en su puesto de trabajo, realizando cada tarea empírica y mecánicamente.

Pero no solamente los colaboradores desconocen sus funciones, también los jefes de los distintos departamentos no las conocen, efectuándolas mecánicamente y hasta cierto punto empíricamente.

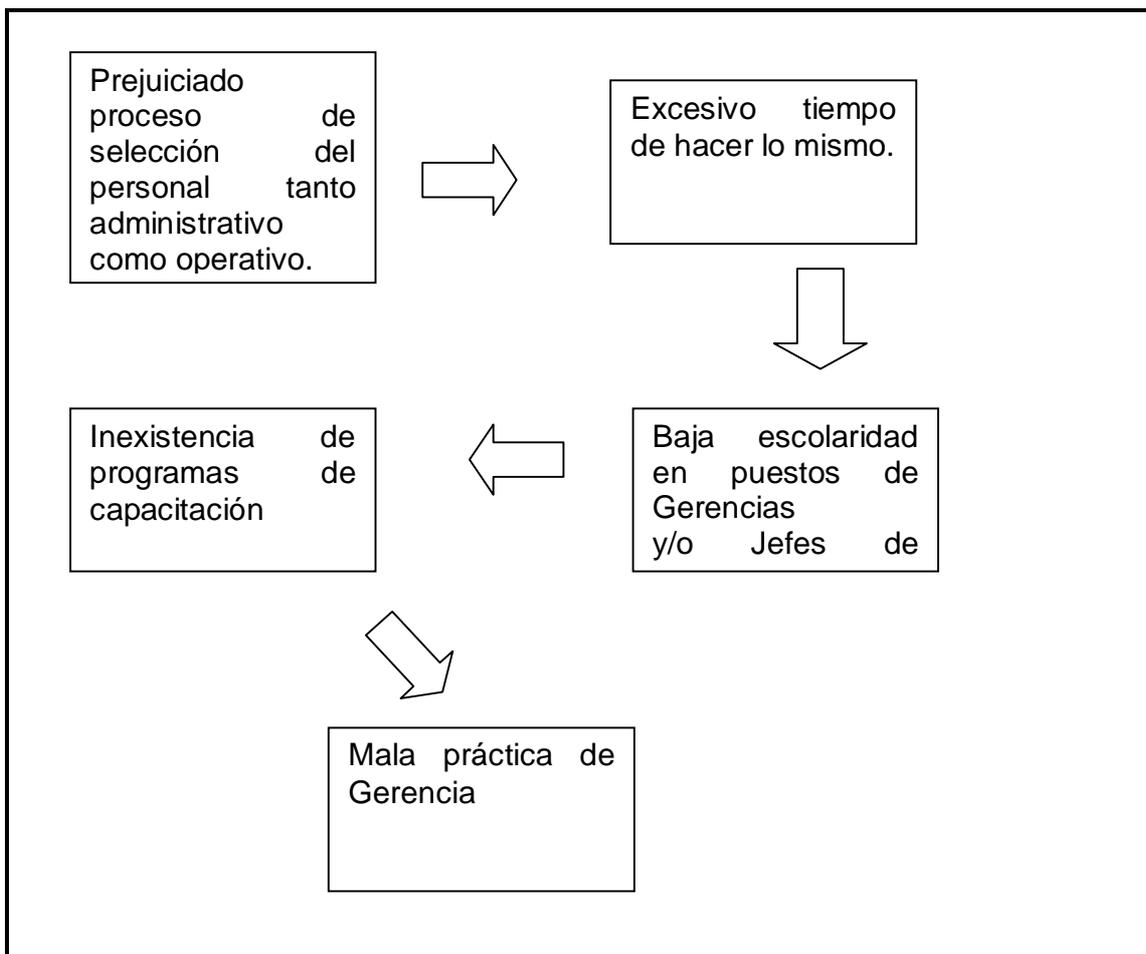
Y para comenzar con ese cambio el departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad debe de crear un documento en el cual se detallen las funciones de cada oficina y puesto que conforme la organización.

Con la creación e implementación de este documento se estará dejando atrás el empirismo con el que hasta ahora se ha estado trabajando todo proceso administrativo en los diferentes departamentos con los que cuenta la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Aunado al empirismo, no contar con un documento que describa las funciones y descripciones de puestos, la Municipalidad ha incurrido en varias

multas monetarias por parte de la Contraloría de Cuentas, lo cual representa menos dinero para invertir.

Figura 4. Factores del empirismo



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior muestra gráficamente los principales factores identificados durante el trabajo de campo en la municipalidad de San Miguel Petapa que dan como resultado un empirismo y mecanismo en todos los procesos y servicios prestados por esta comuna.

De acuerdo a todo lo anterior se citan los principales elementos que hacen imposible una eficiencia en los servicios:

- Conocimiento limitado del puesto de trabajo en general
- Bajo nivel de escolaridad en puestos gerenciales
- Inadecuado proceso de selección
- Obsoleto organigrama
- Poco interés en promociones
- Desconocimiento de los niveles jerárquicos
- Reducido espacio físico en los departamentos
- Inadecuado equipo de computación
- Escaso mobiliario y equipo, entre otros

2.2. Definición del problema

Al analizar la situación actual de la Municipalidad de San Miguel Petapa, se identifica la poca información sobre los puestos de trabajo y la nula identificación de los colaboradores con la municipalidad, la cual repercute negativamente en los procesos administrativos.

Aunado al poco interés del Sr. Alcalde en definir los valores con los que trabaja la municipalidad y darlos a conocer a todos los colaboradores.

Por el contrario si se trabaja en la formulación de una política de calidad, valores organizaciones y se crea un manual descriptor de puestos se obtendrá como resultado:

- Identificación de los colaboradores con la municipalidad
- Procesos más eficientes

- Conocimiento científico de sus puestos de trabajo
- Conocimiento de los niveles jerárquicos

Cada uno de estos resultados sirve como directrices para inferir, que el problema es el siguiente:

Se carece de una planeación estratégica así como manuales de organización, funciones y descripción de puestos, en la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Ya definido el problema que es el punto de partida para analizar todo el proyecto, se procede a desglosarlo.

2.3. Causas del problema

Las variables que influyen en el problema son muchas, pero aplicando la técnica de Pareto 80/20, si se enfatiza en las variantes más influyentes que representan el 20% de todas las variables, se estará dando solución al 80% del problema.

De acuerdo a esta técnica el 20% esta focalizado en tres variables, ordenadas descendentemente: administrativas, recurso humano y recurso físico.

2.3.1. Administrativas

La administración tiene como pilar el proceso administrativo. Toda buena administración debe de apoyarse en el proceso administrativo, para administrar eficientemente los recursos de todo vecino del municipio.

➤ Planeación

Preveer necesidades, elegir alternativas, seleccionar objetivos, establecer políticas, normas, programas, procedimientos y presupuestos, adoptar decisiones para alcanzar los objetivos institucionales.

➤ Organización

Determinar actividades necesarias y su agrupación para el cumplimiento de los objetivos; asignar estas actividades a las unidades o personas a disponer lo necesario para que las funciones de autoridad y coordinación se desarrollen eficazmente.

➤ Dirección

Guiar y supervisar el trabajo de los colaboradores, orientarlos, incentivar su iniciativa, motivarlos y encaminar su esfuerzo a la obtención de los objetivos señalados.

➤ Ejecución

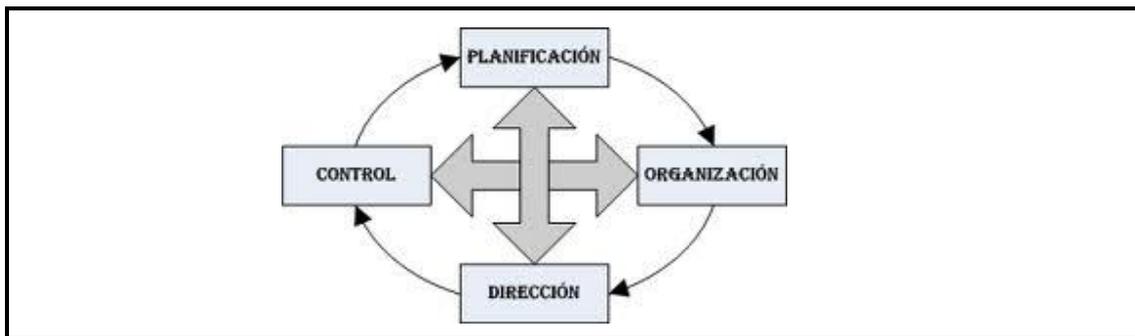
Acatar las directrices y llevarlas a la práctica, desarrollando los planes, programas y proyectos; realizar el trabajo asignado, revisar las formas y

procedimientos en el desarrollo del trabajo y evitar la demora en la realización de actividades.

➤ Control

Medir resultados de toda actividad, detectar y corregir las desviaciones que produzcan en el desarrollo de los planes, objetivos, políticas, normas programas, procedimientos, presupuestos y volúmenes de trabajo.

Figura 5. **Proceso administrativo**



Fuente <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>. Octubre 2011.

Al implementar el proceso administrativo se identifica fácilmente los sub-problemas derivados de la ausencia de este, siendo estos:

- Desarticulación entre las diferentes dependencias
- La falta de procesos y procedimientos claros
- Ausencia de sistemas de control
- Falta de capacitación y orientación técnica del personal administrativo
- Excesiva centralización
- Baja anticipación a los futuros problemas

- Inexistencia de políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Ineficiencia en aclarar los requisitos del puesto
- Baja motivación hacia los colaboradores, entre otras

Al satisfacer todas estas debilidades se satisfacen los objetivos organizacionales y se mejora la cultura organizacional, evidenciada en una mayor efectividad en los procesos municipales.

2.3.2. Recurso humano

Como toda institución el recurso humano es la fuente de riqueza principal ya que es el encargado de la ejecución y desarrollo de las tareas y/o actividades que se necesitan para el buen funcionamiento de la misma. Ya que es el encargado de los avances, logros y los errores de la organización.

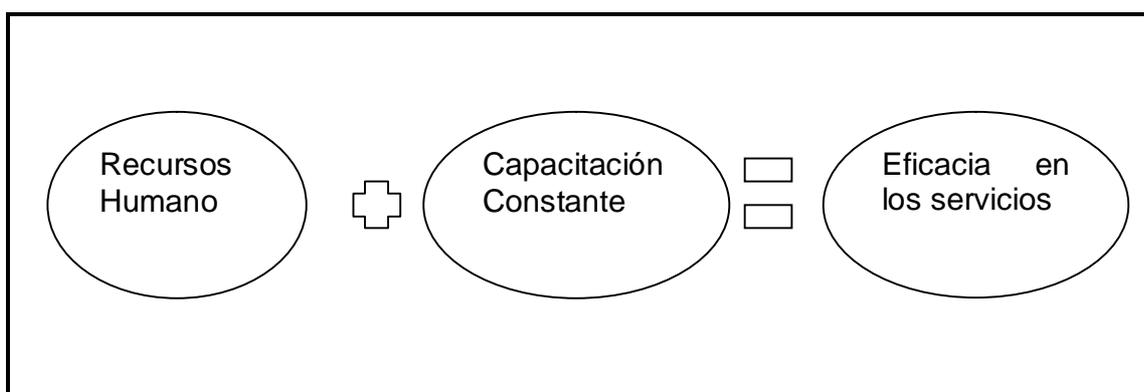
Actualmente la municipalidad carece de recurso humano especializado en los puestos de trabajo tanto administrativos como operativos, aunado al desconocimiento de sus funciones incide en la poca efectividad al prestar los servicios propios de la municipalidad.

Ejecutando el método de observación y estudio de la información recabada en las entrevistas no estructuradas, se identificaron varias competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que tienen debilitadas los colaboradores, siendo estas:

- Bajo nivel de servicio al cliente
- Poco interés en capacitarse
- Conocimiento limitado de su puesto de trabajo
- Inseguridad en sus funciones

- Mal uso del equipo a su cargo
- La mayoría de los colaboradores muestra poca iniciativa, entre otras

Figura 6. **Resultado de la capacitación constante**



Fuente: elaboración propia.

Fortaleciendo estas competencias se asegura una efectividad, eficacia y productividad en los servicios prestados por la comuna.

“...las empresas funcionan básicamente con el aporte que entregan los hombres y las mujeres que la conforman. Las máquinas solas, con su propia energía, no podrían producir plenamente los resultados esperados por el cliente”.¹

2.3.3. Recurso físico

El actual edificio consta de dos niveles pero debido al crecimiento de la organización y población, el área para oficinas se reduce, reflejado en desorden y el hacinamiento es inevitable.

¹ MAHON Heberto; VERGARA Javier. Las personas la clave para el éxito de su empresa. p 105.

La figura 7 muestra una parte del departamento de recursos humanos utilizada literalmente como bodega de suministros de oficina y otros implementos que no tienen relación alguna con el departamento.

Como se puede observar el hacinamiento es inevitable.

Figura 7. **Fotografía del departamento de RRHH**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

Al igual que el departamento de RRHH, el departamento de Catastro presenta el mismo problema de hacinamiento y falta de espacio. Dificultando la atención adecuada que se merece todo contribuyente.

La figura 8, da una idea clara de lo anteriormente descrito en el departamento de catastro.

Otra área del departamento de catastro con el mismo problema de hacinamiento, como se observa en la figura 9.

Figura 8. **Fotografía del Departamento de Catastro 1**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

Figura 9. **Fotografía del departamento de Catastro 2**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

Otro factor es el mobiliario y equipo se encuentra menoscabado repercutiendo en la ergonomía para el buen desempeño en el puesto de trabajo.

Las siguientes figuras muestran el mobiliario que se utiliza en los diferentes departamentos, cuando es necesario.

Figura 10. **Fotografía de sillas del departamento de RRHH**

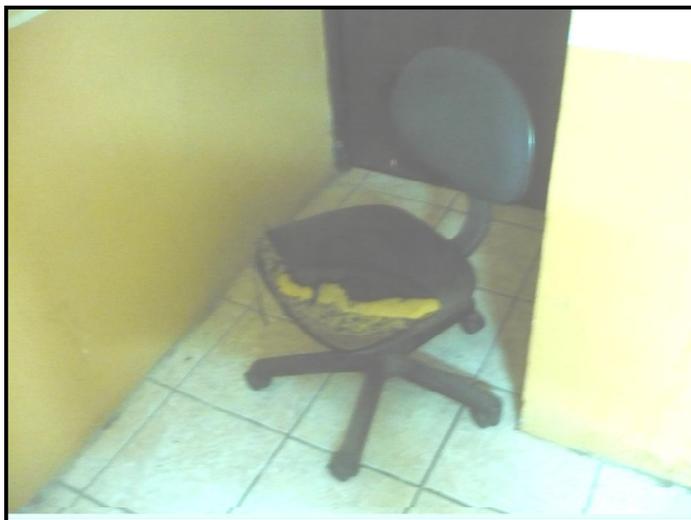


Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

La figura 10, muestra dos sillas menoscabadas empleadas en el departamento de recursos humanos, cuando personas desean ser atendidos directamente por el jefe de departamento.

Otros departamentos que presentan limitación en su mobiliario y equipo son: el departamento de catastro y el de planificación, como se observa en las siguientes figuras.

Figura 11. **Fotografía de silla del Departamento de Catastro**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

Figura 12. **Fotografía de sillas Departamento de Planificación**



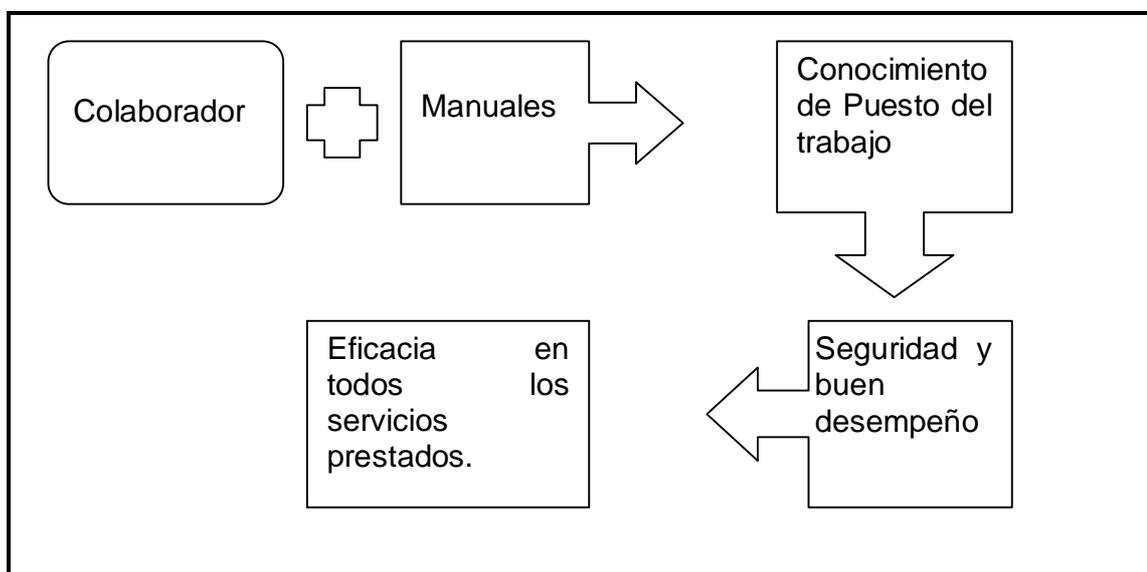
Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

2.4. Manual de organización y descripción de puestos

El siguiente manual de organización y descripción de puestos surge del análisis de las necesidades administrativas que presenta la municipalidad de San Miguel Petapa, siendo su objetivo principal el de diseñar e implementar manuales de estructura organizacional y descripción de puestos de la Municipalidad de San Miguel Petapa.

Con la implementación de estos manuales se garantiza la perfecta integración de colaborador-puesto de trabajo, que había sido una debilidad organizacional de la municipalidad.

Figura 13. **Resultado de los manuales**



Fuente: elaboración propia.

La anterior figura muestra gráficamente los resultados obtenidos con la implementación de los manuales de organización, funciones y descripción de puestos.

2.4.1. Presentación

Estos manuales inéditos dentro de la organización de la Municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala, contienen elementos para mejorar el funcionamiento de la Municipalidad y lograr una descentralización, redistribución y separación de funciones.

Tomando como base algunos métodos de investigación como la observación directa para comprender el funcionamiento de cada puesto de trabajo, así como el análisis y la síntesis en el cual se maneja los juicios considerando los procesos como un todo, se utilizó para separar el proceso, comprender su esencia y luego hacer un proceso administrativo completo.

Otra herramienta indispensable para la recopilación de la información es el cuestionario y la entrevista, integrando estos métodos se obtuvo como resultado:

- Definición de funciones generales y descripción de puestos de la Dirección Municipal de Servicios Públicos, al encontrar obsoletos los organigramas organizacional tanto general como por unidad administrativa y ejecutando un análisis y valuación de puestos, se presenta una propuesta de reestructuración general.
- Como parte del proceso administrativo, la Integración de la Oficina Municipal de la Mujer (OMM) tiene que estar a cargo de un Director el cual

lo ejecute adecuadamente en las áreas específicas para cada servicio. La propuesta será implementada en la Municipalidad.

- A través de la organización y mejoramiento del clima organizacional se integra dentro del departamento de catastro a la policía municipal de tránsito (PMT), debido a que el Jefe de catastro funge como director de la PMT. Con el único fin de fortalecer el ordenamiento vial del municipio.
- Definición de funciones de otras unidades como se indica en este documento.

En este manual, se facilitan las características de cada puesto de trabajo y se definen, de manera específica, las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, enriqueciendo el liderazgo y la toma de decisiones con el objetivo de evitar problemas de traslapes que limitan el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos institucionales.

Mediante la aplicación del manual se facilita el proceso de inducción del personal de nuevo ingreso y su integración a la labor institucional; además, los trabajadores contarán con un marco de referencia que les permitirá planificar, ejecutar y evaluar las actividades que se requieren para el logro de objetivos y metas, lo que contribuirá al mejoramiento de la prestación de los servicios públicos municipales.

Por medio de una planeación estratégica eficiente, utilizando como recursos la información recopilada por medio de entrevistas con el personal administrativo que ocupa los puestos de mando alto y direccionado por la teoría del documento Programa descentralización y fortalecimiento municipal, dan

origen a la planeación estratégica de los manuales de organización, funciones y descripción de puestos de la municipalidad.

2.4.2. Visión del manual

Constituirse en una municipalidad con facultades, capacidad técnica y administrativa para la coordinación y prestación de servicios municipales de calidad.

2.4.3. Misión del manual

Brindar servicios que respondan a las demandas y expectativas de los vecinos y que contribuyan a elevar su nivel de bienestar.

2.4.4. Objetivos

Los objetivos de la Municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala, son los siguientes:

2.4.4.1. General

Apoyar el ordenamiento y mejoramiento interno de la Municipalidad de San Miguel Petapa, estableciendo las tareas propias a cada puesto, los requisitos mínimos y competencias que debe tener todo colaborador aspirante a una plaza vacante.

2.4.4.2. Específicos

- Detallar el perfil de cada uno de los puestos de los diferentes Departamentos que forman la organización y estructura de la Municipalidad de San Miguel Petapa, facilitando las tareas que le corresponde a cada colaborador para que desempeñe con eficiencia su trabajo.
- Proporcionar los lineamientos para la toma de decisiones a la hora de contratar personal altamente capacitado que se ajuste a las necesidades específicas que tiene cada puesto de trabajo y así lograr una mayor eficiencia.

2.4.5. Contenido del manual

El presente contenido nace de la clasificación y análisis de la información recopilada por medio del cuestionario, observación directa y aplicación del análisis del puesto de trabajo.

El manual de funciones y descripción de puestos está estructurado e integrado de la manera siguiente:

- Organigrama general de la Municipalidad y la ubicación de las unidades administrativas dentro de los niveles jerárquicos, preliminarmente se muestra el anterior organigrama general que en comparación con el implementado es obsoleto y no refleja la realidad de la estructura organizacional actual.

- Funciones y deberes de síndicos y concejales, extraídas del Código Municipal dándole un énfasis legal.
- Funciones del Alcalde Municipal contempladas en el Código Municipal según el artículo 53.
- Funciones de los alcaldes comunitarios o auxiliares
- Organigramas de cada una de las unidades administrativas de la Municipalidad, por el abandono y poco interés de los jefes de departamento la mayoría de los organigramas por departamento son inéditos, respondiendo al análisis estructural de los niveles jerárquicos.
- Funciones de los funcionarios y empleados de las diferentes unidades técnico administrativas de la Municipalidad que son el resultado del análisis y valoración del puesto, dejando plasmado por escrito cada una de las funciones que anteriormente conocían mecánica y empíricamente.

Dirección Administrativa que incluye la Secretaría, Unidad de Recursos Humanos; Administración Financiera Integrada Municipal, incluyendo Tesorería; Dirección Municipal de Planificación -DMP-, Juzgado de Asuntos Municipales; Dirección de Servicios Públicos Municipales –DSPM-, Policía Municipal y otras unidades que forman parte de la estructura organizacional.

Incluyendo en cada caso: identificación del puesto, descripción del puesto, especificaciones del puesto (funciones), relaciones de trabajo, autoridad, responsabilidades y perfil para cada puesto.

2.4.6. Base legal

Según el artículo 34 del Código Municipal, el Concejo Municipal emitirá su propio reglamento interno de organización y funcionamiento, los reglamentos y ordenanzas para la organización y funcionamiento de sus oficinas, así como el reglamento de personal y demás disposiciones que garanticen la buena marcha de la administración municipal.

El Código Municipal por su parte en el artículo 3 señala su autonomía que la Constitución Política de la República garantiza que el municipio, elige sus autoridades y ejerce por medio de ellas, el gobierno y la administración de sus intereses, obtiene y dispone de sus recursos patrimoniales, atiende los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción, su fortalecimiento económico y la emisión de sus ordenanzas y reglamentos. Para el cumplimiento de los fines que le son inherentes coordinará sus políticas con las políticas generales del Estado en su caso, con la política especial del ramo al que corresponda.

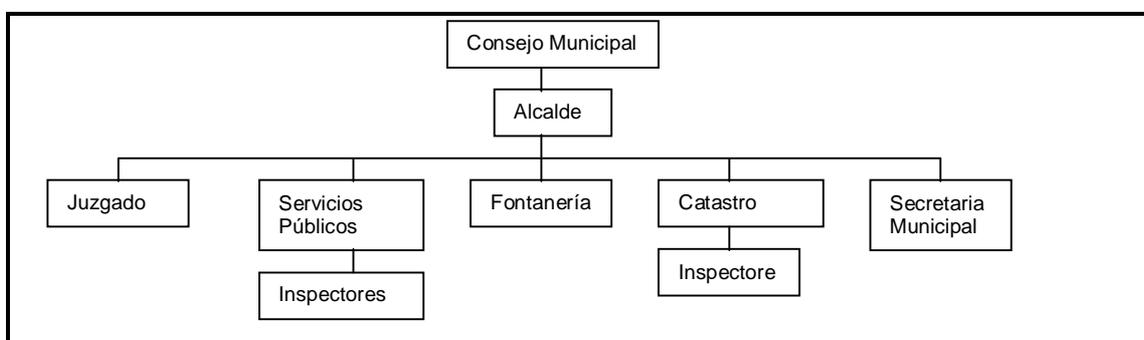
Ninguna Ley o disposición Legal podrá contrariar, disminuir o tergiversar la autonomía municipal establecida en la Constitución Política de la República.

El Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos es congruente con la normativa descrita, para facilitar la delegación de función, la división del trabajo y la coordinación y armonía que debe existir en el ambiente laboral municipal.

2.5. Actualización del organigrama general

El nuevo organigrama viene a sustituir al anterior organigrama que mostraba una idea errónea de la jerarquía y magnitud de la organización actual de la municipalidad, para ello se muestra el organigrama actual y el actualizado.

Figura 14. **Organigrama desactualizado**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala.

Como queda evidenciado en la figura anterior la estructura organizacional se había quedado estancada en el tiempo, desde que la actual administración tomo la dirección de la municipalidad.

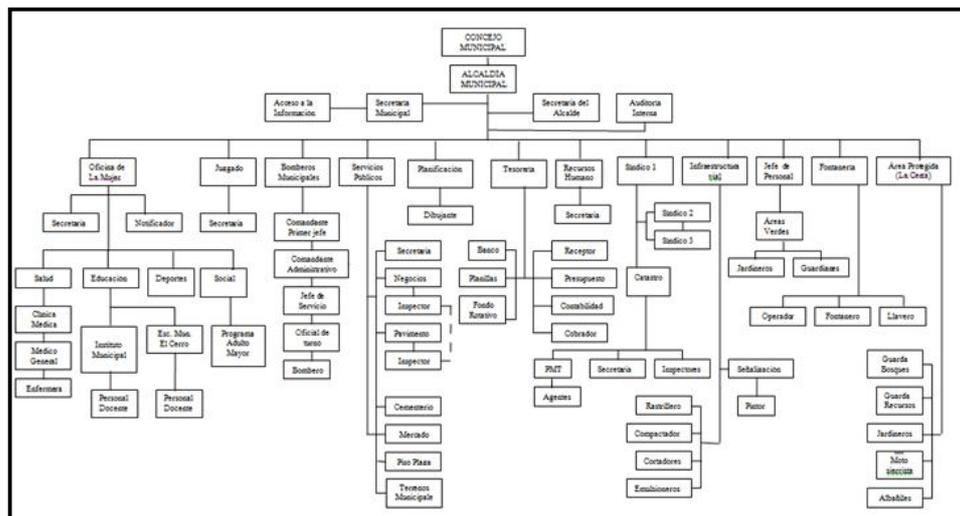
Organizacionalmente las líneas de mando y la estructura presenta fragmentaciones ya que actualmente la organización ha crecido y si no se cuenta con un organigrama general actualizado que demuestre los niveles jerárquicos y la posición de cada colaborador dentro de la municipalidad, repercute en el liderazgo, responsabilidad y autoridad.

Por el contrario la siguiente figura 15, muestra verdaderamente la estructura organizacional de la municipalidad, que comparada con la anterior refleja el grado de abandono en la actualización de la estructura organizacional.

Al analizar la información de los cuestionarios y las entrevistas no estructuradas, se obtiene como resultado un organigrama general que muestra tanto los niveles jerárquicos como el crecimiento que ha tenido la municipalidad en los últimos diez años.

Con el organigrama actualizado mejorará la rapidez de comunicación entre subordinados y superiores, claridad en la delegación de autoridad, entre otros.

Figura 15. Organigrama general actualizado



Fuente: elaboración propia.

2.6. Alcaldía Municipal

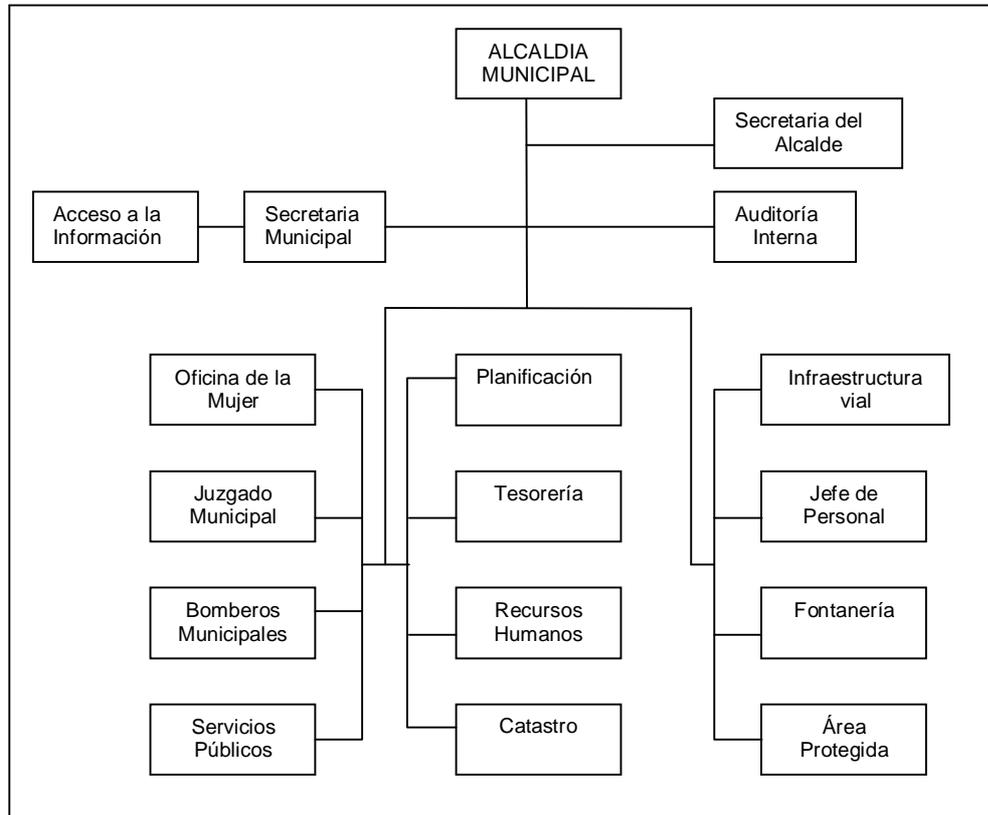
La Alcaldía Municipal es el órgano Ejecutivo del Gobierno Municipal, cuyo titular es electo a través de elección popular. Ésta instancia es responsable de ejecutar las disposiciones emanadas del Concejo Municipal y velar por el buen funcionamiento de la Municipalidad y sus correspondientes unidades técnico-administrativas.

Actualmente la alcaldía municipal carece de un organigrama con los niveles jerárquicos superiores que funcionan hoy en día y solo tiene contemplado los departamentos de:

- Juzgado Municipal
- Catastro
- Servicios Municipales
- Fontanería
- Secretaria Municipal.
- Tesorería

En la siguiente figura se bosqueja el organigrama actualizado y funcionando de la Alcaldía Municipal de acuerdo al estudio y análisis de los cuestionarios y entrevistas no estructuradas a los jefes de departamentos, enfatizando en las líneas de mando y la delegación de responsabilidades.

Figura 16. Organigrama Alcaldía Municipal



Fuente: elaboración propia.

2.6.1. Alcalde Municipal

Las funciones del puesto de alcalde municipal se encuentran contempladas en el Código Municipal, artículo 53.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla I. **Alcalde Municipal**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ALCALDE MUNICIPAL	
Código	1720000
Ubicación administrativa	Alcaldía Municipal
Título del puesto	Alcalde Municipal
Puede sustituir a	Ninguno
Puede ser sustituido por	Concejales, en su orden
Autoridad superior	Concejo Municipal
Subalternos	Director de la Dirección Municipal de Planificación, Directores de AFIM, Administrativo y de Servicios Públicos, Jefes Policía Municipal y Policía de Tránsito, Juez de Asuntos Municipales, Encargado de RRHH, OMM.

Continuación de la tabla I.

Naturaleza del puesto
<p>Puesto ejecutivo, a cargo de un funcionario electo directamente por sufragio universal y secreto a través del voto mayoritario de los vecinos de su Municipio y que de conformidad con artículo 52 del Código Municipal, Decreto Número 12-2002 del Congreso de la República, representa a la Municipalidad y al Municipio.</p> <p>Es el personero legal de la misma, jefe del órgano ejecutivo del gobierno municipal; miembro del Consejo Departamental de Desarrollo y Presidente del Consejo Municipal de Desarrollo, siendo responsable del cumplimiento de las disposiciones y resoluciones tomadas por el Concejo Municipal y de propiciar una efectiva administración de la Municipalidad.</p>
Funciones del puesto
<p>(Artículo 53 Código Municipal)</p> <p>Dirigir la administración municipal</p> <p>Representar a la Municipalidad y al Municipio</p> <p>Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.</p> <p>Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales, de los planes, programas y proyectos de desarrollo de Municipio.</p> <p>Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos, alcaldes comunitarios y auxiliares al darles posesión de sus cargos.</p>

Continuación de la tabla I.

Presidir todas las sesiones del Concejo y convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias, de conformidad con el Código Municipal.

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

Presentar al Concejo Municipal, el presupuesto anual de la Municipalidad, para su conocimiento y aprobación.

Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.

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

Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.

Ejercer la jefatura de la policía municipal

Nombrar y sancionar a sus funcionarios

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

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

Informar trimestralmente al Concejo Municipal, sobre la ejecución del presupuesto, enviando copia de tales informes a la Contraloría General de Cuentas, para su control, fiscalización, registro y asesoría.

Continuación de la tabla I.

<p>Presentar al finalizar cada ejercicio fiscal a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República y al Ministerio de Finanzas Públicas, un informe de los resultados físicos y financieros de la ejecución de su presupuesto.</p> <p>Como representante legal de la Municipalidad enviar al Congreso de la República, previa aprobación del Concejo Municipal, la liquidación anual del presupuesto municipal, observando lo preceptuado en el artículo 241 de la Constitución Política de la República.</p> <p>Otras funciones inherentes al puesto.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Concejo Municipal, para presentar la documentación e información pertinente de conformidad con la ley.</p> <p>Con el personal subalterno, para dar lineamientos de trabajo, supervisar las actividades desarrolladas, conocer el avance de trabajo y evaluar resultados.</p> <p>Con personeros de otras entidades, nacionales e internacionales, para gestionar recursos técnicos y financieros para beneficio del Municipio.</p> <p>Con los vecinos del Municipio para la resolución de problemas y atención de solicitudes de diferente naturaleza.</p>

Continuación de la tabla I.

Autoridad
El Alcalde es la autoridad máxima del órgano ejecutivo del gobierno municipal, electo popularmente; en esa calidad, está facultado para hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones emanadas del Concejo Municipal.
Responsabilidad
Actuar de conformidad con la ley, en lo referente a firma de convenios, acuerdos, contratos y cualquier documento legal en donde el Municipio adquiere un derecho o una obligación. De ejecutar todos los asuntos relacionados con el Gobierno Municipal de conformidad con la Constitución, la Ley y las disposiciones del Concejo Municipal.
Perfil del puesto
Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal. Saber leer y escribir.

Continuación de la tabla I.

Estar en el goce de sus derechos políticos los cuales se suspenden, de conformidad con la Ley Electoral y de Partidos Políticos por: sentencia condenatoria firme, dictada en proceso penal y declaratoria judicial de interdicción.

Sus servicios son gratuitos salvo causa justificada para no aceptarlos o desempeñados, sin embargo podrá ser remunerado cuando los ingresos municipales lo permitan, siempre que sea por el sistema de dietas por cada sesión que asistan o dictamen que emitan.

Fuente: elaboración propia.

2.7. Secretario Municipal

Las funciones del puesto de Secretario Municipal se encuentran contempladas en el Código Municipal, artículo 84.

➤ Descripción del puesto secretaria municipal

Es el puesto destinado a la toma de datos de las sesiones del Concejo Municipal su participación es únicamente informativa y no tiene voto.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla II. **Secretario Municipal**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
SECRETARIO MUNICIPAL	
Código	1720600
Ubicación administrativa	Alcaldía Municipal
Título del puesto	Secretario Municipal
Puede sustituir a	Director Administrativo.
Puede ser sustituido por	Oficial que corresponda, previo cumplimiento de requisitos legales y del perfil requerido.
Autoridad superior	Director Administrativo.
Subalternos	Personal a su cargo.
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico administrativo nombrado por el Concejo Municipal que atiende requerimientos de dicho cuerpo colegiado y del Alcalde, a	

Continuación de la tabla II.

<p>través del Director Administrativo, o directamente cuando procede; tiene bajo su responsabilidad la atención de las gestiones administrativas de los vecinos y que deben ser resueltas por el Concejo o bien por el Alcalde. De igual manera, vela porque se atiendan los servicios internos de registro civil y de vecindad, principalmente.</p>
<p>Funciones del puesto</p>
<p>Según la ley: Artículo 84 Código Municipal.</p> <p>Elaborar en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto e este Código.</p> <p>Certificar las actas y resoluciones del Alcalde o del Concejo Municipal.</p> <p>Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del Alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias.</p> <p>Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance.</p> <p>Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el Alcalde.</p>

Continuación de la II.

<p>Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal.</p> <p>Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial.</p> <p>Organizar, ordenar y mantener el archivo de la Municipalidad.</p> <p>Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el Alcalde.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Concejo Municipal, mediante su participación en sesiones con funciones de Secretario y en el seguimiento de comisiones asignadas.</p> <p>Con su jefe inmediato o el Alcalde, para recibir instrucciones, presentar informes, proyectos y demás gestiones internas de su competencia.</p> <p>Con el personal de Secretaría y público en general por razones de las actividades de su área de trabajo.</p> <p>Con la Dirección Municipal de Planificación, para darle seguimiento a las solicitudes de proyectos presentadas por organizaciones comunitarias.</p> <p>Con todas las unidades administrativas de la Municipalidad en el cumplimiento de sus funciones.</p>

Continuación de la tabla II.

<p>Con el Concejo Municipal y el Alcalde, en cuanto a la aplicación de normas y ejecución de reglamentos emitidos.</p> <p>Con los vecinos del Municipio, para el rendimiento de informes y/o dictámenes con relación a solicitudes o requerimientos.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Para distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de funciones al personal a su cargo.</p> <p>Para dar fe pública, mediante las constancias y certificaciones que extienda.</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>Por cualquier alteración, omisión, falsificación o suplantación en las actas certificadas que extienda, contenidas en los libros asignados y autorizados por el Alcalde, debiéndose probar fehacientemente su existencia.</p> <p>Del cumplimiento de sus funciones conforme la Ley.</p>

Continuación de la tabla II.

<p>Por la custodia y conservación en buen estado, de los libros y documentos a su cargo.</p>
<p>Perfil del puesto</p>
<p>Ser guatemalteco de origen</p> <p>Ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos</p> <p>Preferentemente Abogado y Notario colegiado activo y hábil para el ejercicio de su profesión o, en su lugar, poseer título de educación media, y/o tener certificado de aptitud para optar al cargo y experiencia comprobada de dos años en el ramo.</p> <p>Contar con habilidades y destrezas para dar instrucciones, supervisar el trabajo del personal subalterno, manejo de equipo de oficina y redacción de documentos e informes.</p> <p>Conocimientos en Leyes y Normas Municipales: Código Municipal, Ley de Servicio Municipal y Gubernamentales, Ley Orgánica del Presupuesto y su reglamento, Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, Ley Orgánica de Contraloría General de Cuentas y su Reglamento, Ley de Probidad, entre otras.</p> <p>Experiencia de 2 años, en puestos similares.</p>

Continuación de la tabla II.

Competencias	
Planificación y Organización	Integridad
Análisis de problemas	Iniciativa
Trabajo en equipo	Creatividad
Orientación hacia el logro	Aprendizaje

Fuente: elaboración propia.

2.8. Unidad de Recursos Humanos

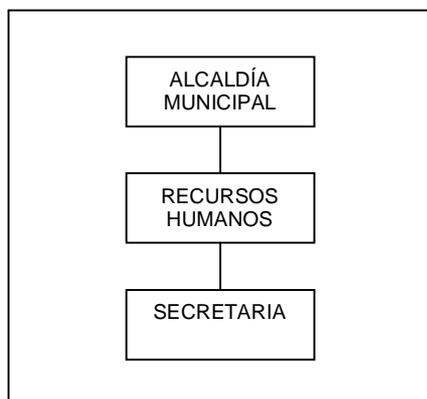
Esta unidad técnico administrativa de la Municipalidad es la encargada de velar por la administración y el desarrollo integral del recurso humano institucional a efecto de fortalecer su calidad y que responda a los requerimientos de una administración moderna, capaz de adaptarse a las demandas que plantea la población del municipio.

Forma parte de la Dirección Administrativa y se conforma con dos personas, un encargado y un asistente.

Anteriormente funcionaba únicamente con el encargado, por lo que se menospreciaba el organigrama del departamento, por la razón de ser pequeño en cuanto a personal.

La organización de la oficina de recursos humanos se ilustra en la figura 17, en la cual se muestra la estructura organizacional de dicha unidad.

Figura 17. **Organigrama RRHH**



Fuente: elaboración propia.

2.8.1. Encargado de Recursos Humanos

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para la eficiente descripción del puesto se observó y analizó la información recabada con el cuestionario y la entrevista no estructurada.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto:

Tabla III. Encargado de Recursos Humanos

 <p>MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS	
Código	1721000
Ubicación administrativa:	Dirección Administrativa
Título del puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Puede sustituir a:	Encargado de servicios públicos
Puede ser sustituido por	Oficial de recursos humanos
Autoridad superior	Alcalde Municipal
Subalternos:	Secretaria
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico administrativo que gestiona el desarrollo integral de los recursos humanos de la Municipalidad.</p>	

Continuación de la tabla III.

Funciones del puesto
<p>Diseñar políticas y estrategias para la administración de los recursos humanos institucionales, velando por su cumplimiento.</p> <p>Efectuar, cuando sea pertinente, la convocatoria, reclutamiento y selección del personal municipal, así como la inducción y capacitación con la participación y apoyo de los coordinadores o jefes de las demás unidades.</p> <p>Implementar programas de desarrollo de los recursos humanos, promoviendo la carrera administrativa dentro de la Municipalidad. Coordinar las acciones con las entidades públicas y privadas relacionadas con las municipalidades.</p> <p>Evaluar anualmente, juntamente con su jefe inmediato, en el momento oportuno, el desempeño de los recursos humanos municipales, de acuerdo a criterios técnicos preestablecidos, e informar al Alcalde para que se tomen las decisiones que procedan.</p> <p>Promover las evaluaciones psicológicas de los aspirantes a una plaza, con la finalidad de medir la capacidad de los mismos para desempeñar cualquier puesto dentro de la Municipalidad.</p> <p>Tramitar los diferentes movimientos del personal (nombramientos, contratos, sanciones, licencias, permisos, bajas, reanudación de labores, suspensiones, etc.).</p> <p>Promover el bienestar económico, social y cultural de los trabajadores, procurando un equilibrio en la solución de sus problemas personales y laborales.</p>

Continuación de la tabla III.

Relaciones de trabajo
<p>Con el Director Administrativo para recibir instrucciones y en el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>Con el Alcalde, Jefes de las unidades y todo el personal municipal.</p> <p>Con la Oficina de Personal de las Municipalidades u otras instituciones relacionadas con la misión de la unidad.</p>
Autoridad
<p>Sobre el asistente para la administración de los asuntos relacionadas con la unidad.</p> <p>Para la aplicación de medidas disciplinarias y sanciones debidamente autorizadas.</p>
Responsabilidad
<p>En los procesos de convocatoria, reclutamiento, selección, inducción y capacitación para optimizar la calidad del recurso humano municipal.</p> <p>·</p> <p>Por los bienes y equipo que tenga asignados.</p>

Continuación de la tabla III.

Perfil del puesto	
<p>Educación</p> <p>Preferentemente pensum cerrado en las carreras de Administración de Empresas o de Recursos Humanos, Psicología Industrial e Ingeniería Industrial.</p> <p>Experiencia de 3 años en puestos similares</p> <p>Otros Conocimientos</p> <p>Conocimientos básicos de computación</p> <p>Sobre el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal, Código de Trabajo u otras disposiciones relacionadas con su cargo, así como instituciones de servicio social u otras relacionadas con la materia.</p>	
Competencias	
<p>Capacidad de Análisis de problemas</p> <p>Capacidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, control y evaluar proyectos.</p>	<p>Conocimiento del entorno</p> <p>Capacidad de negociación</p> <p>Ética y moral</p> <p>Independencia</p>

Continuación de la tabla III.

Toma de Decisiones, Motivador Creatividad Decisión Delegación Manejo del recurso humano	Firme en sus decisiones laborales Capacidad de integración de grupo.
--	---

Fuente: elaboración propia.

2.9. Secretaria Recursos Humanos

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto secretaria

Para la eficiente descripción del puesto se observo y analizo la información recabada con el cuestionario y la entrevista no estructurada.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto:

Tabla IV. Secretaria RRHH

 MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
SECRETARIA RRHH	
Código	1721001
Ubicación administrativa	Dirección Administrativa
Título del puesto	Secretaria
Puede sustituir a	Secretarias de otros departamentos.
Puede ser sustituido por	Secretarias de otros departamentos.
Autoridad superior	Encargado de RRHH
Subalternos	Ninguno
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico administrativo que apoya al encargado de recursos humanos.</p>	

Continuación de la tabla IV.

<p style="text-align: center;">Funciones del puesto</p>
<p>Elaboración de requisiciones. Elaboración de contratos. Elaboración actas de supervivencia. Control de ingreso y egreso del personal. Control de altas y bajas del personal. Facilitar certificados del IGSS. Recepción de facturas de los proveedores. Envío de facturas de proveedores a tesorería. Facilitar carta de solicitud de vacaciones. Facilitar órdenes de compra.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Encargado de Recursos Humanos para recibir instrucciones y en el cumplimiento de sus funciones. Con el Alcalde, Jefes de las unidades y todo el personal municipal.</p>
<p style="text-align: center;">Autoridad</p>
<p>Ninguna</p>

Continuación de la tabla IV.

<p>Responsabilidad</p> <p>Facilitar la papelería solicitada por cualquier colaborador municipal. Por los bienes y equipo que tenga asignados.</p>
<p>Perfil del puesto</p>
<p>Educación</p> <p>Secretaria</p> <p>Preferentemente con estudios en las carreras de Administración de Empresas o de Recursos Humanos, Psicología Industrial e Ingeniería Industrial.</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares.</p> <p>Otros Conocimientos</p> <p>Conocimientos básicos de computación</p> <p>Sobre el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal, Código de Trabajo u otras disposiciones relacionadas con su cargo, así como instituciones de servicio social u otras relacionadas con la materia.</p>

Continuación de la tabla IV.

Competencias	
Adaptabilidad	Iniciativa
Aprendizaje	Resolución
Amabilidad	Disciplina
Orientación hacia el logro	Buenas relaciones humanas
Integridad	Servicio al cliente

Fuente: elaboración propia.

2.10. Juzgado y Asuntos Municipales

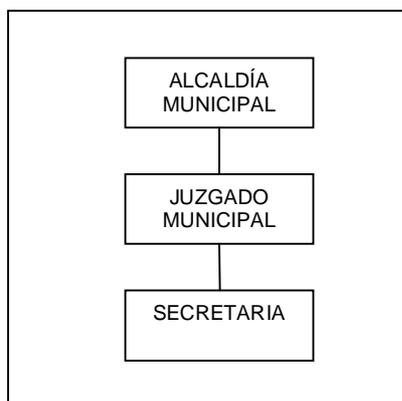
El Juzgado de Asuntos Municipales –JAM- es una unidad técnico administrativa de la municipalidad de San Miguel Petapa, Guatemala, cuya función básica es velar por la ejecución de sus ordenanzas, el cumplimiento de sus reglamentos y demás disposiciones legales que se emitan en función de los intereses del Municipio. La base de su creación es el artículo 259 de la Constitución Política de la República de Guatemala y los artículos 90 y 161 del Código Municipal.

El juzgado de asuntos municipales cuenta con una estructura organizacional pequeña, a pesar de esto no se encontraba plasmado en un documento los niveles jerárquicos así como las funciones de cada puesto.

Se definió el organigrama del juzgado y sus funciones que se contemplan en los artículos 90 y 161 del Código Municipal.

La organización del JAM se indica en el organigrama siguiente:

Figura 18. **Organigrama JAM**



Fuente: elaboración propia.

2.10.1. Juez Municipal

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto encargado JAM

La descripción se encuentra contemplada en el Artículo 163 del Código Municipal.

➤ Identificación del puesto

Para la correcta identificación se determina los atributos del puesto.

Tabla V. **Juez Asuntos Municipales**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
JUEZ DE ASUNTOS MUNICIPALES	
Código	1721200
Ubicación administrativa	Juzgado de Asuntos Municipales –JAM-
Título del puesto	Juez de Asuntos Municipales
Puede sustituir a	Ninguno
Puede ser sustituido por	Ninguno, salvo nombramiento de otra persona en forma interina, quien deberá llenar los requisitos legales, y conforme acuerdo del Concejo.
Autoridad superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Secretario y Oficiales

Continuación de la tabla V.

Naturaleza del puesto
Es un puesto técnico administrativo creado por la Municipalidad para asegurar el cumplimiento de sus ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con el régimen municipal. Es un funcionario público municipal, que puede ser nombrado y removido por el Concejo conforme lo estipula el artículo 163 del Código Municipal.
Funciones del puesto
<p>Conocer, resolver y ejecutar lo que juzgue:</p> <p>De todos aquellos asuntos en que se afecten las buenas costumbres, el ornato y limpieza de las poblaciones, el medio ambiente, la salud, los servicios públicos municipales y los servicios públicos en general, cuando el conocimiento de tales materias no esté atribuido al Alcalde, el Concejo Municipal u otra autoridad municipal, o el ámbito de aplicación tradicional del derecho consuetudinario, de conformidad con las leyes del país, las ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones municipales.</p> <p>En caso que las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles, el Juez de asuntos municipales tendrá, además, la obligación de certificar lo conducente al Ministerio Público, si se tratare de delito flagrante, dar parte inmediatamente a las autoridades de la Policía Nacional Civil, siendo responsable, de conformidad con la ley, por su omisión. Al proceder en estos casos tomará debidamente en cuenta el derecho consuetudinario correspondiente y, de ser necesario, se hará asesorar de un experto en esa materia.</p>

Continuación de la tabla V.

De las diligencias voluntarias de titulación supletoria, con el sólo objeto de practicar las pruebas que la ley específica asigna al alcalde, remitiendo inmediatamente el expediente al Concejo Municipal para su conocimiento y, en su caso, aprobación. El juez municipal cuidará que en estas diligencias no se violen arbitrariamente las normas consuetudinarias cuya aplicación corresponde tomar en cuenta.

De todas aquellas diligencias y expedientes administrativos que le traslade el Alcalde o el Concejo Municipal, en que debe intervenir la Municipalidad por mandato legal o le sea requerido informe, opinión o dictamen.

De los asuntos en los que una obra nueva cause daño público, o que se trate de obra peligrosa para los habitantes y el público, procediendo, según la materia, conforme a la ley y normas del derecho consuetudinario correspondiente, debiendo tomar las medidas preventivas que el caso amerite.

De las infracciones a la ley y reglamentos de tránsito, cuando la municipalidad ejerza la administración del mismo en su circunscripción territorial.

De las infracciones de las leyes y reglamentos sanitarios que cometan los que expendan alimentos o ejerzan el comercio en mercados municipales, rastros y ferias municipales, y ventas en la vía pública de su respectiva circunscripción territorial.

De todos los asuntos que violen las leyes, ordenanzas, reglamentos o disposiciones del gobierno municipal.

Continuación de la tabla V.

<p>En todos los asuntos de los que el juez de asuntos municipales conozca, deberá tomar y ejecutar las medidas e imponer las sanciones que procedan, según el caso.</p> <p>Remitir a los tribunales ordinarios las denuncias y partes del fuero común que sean conocidos por él y que por virtud de la materia expuesta no sean de su competencia.</p> <p>Rendir toda la información que le sea solicitada por el Alcalde o autoridad competente.</p> <p>Velar porque se cumplan las leyes, acuerdos, ordenanzas, disposiciones y reglamentos municipales, instruyendo el procedimiento administrativo respectivo.</p> <p>Cursar al Alcalde Municipal los expedientes que sean susceptibles de promover juicio económico-coactivo.</p> <p>Realizar otras funciones que le indique el Concejo o el Alcalde que sean de su competencia.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Alcalde en asuntos relacionados con el cumplimiento de sus funciones internas, propias de la Municipalidad.</p> <p>Con el Juez de Paz local, el Ministerio Público y la Policía Nacional Civil cuando las transgresiones administrativas concurren con hechos punibles.</p>

Continuación de la tabla V.

<p>Con la Policía Municipal en el cumplimiento de asuntos competencia del Juez.</p> <p>Con otros funcionarios municipales y autoridades locales o departamentales, cuando proceda.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Sobre el secretario del juzgado y los oficiales.</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>Del cumplimiento de sus funciones, de la Constitución Política de la República de Guatemala, las leyes ordinarias y, en general, de velar porque se mantenga el Estado de Derecho.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles, equipo, expedientes y documentos relacionados con su cargo.</p>

Continuación de la tabla V.

Perfil del puesto	
<p>Ser guatemalteco de origen y de reconocida honorabilidad.</p> <p>Ser abogado colegiado o estudiante de una de las facultades de derecho de las universidades del país.</p> <p>Experiencia de 3 años mínimo en el ejercicio de la profesión.</p> <p>Haber cursado y aprobado los cursos de derecho consuetudinario o administrativo, y procesales del pensum de estudios vigente en ellas o, en su defecto, haber sido declarado apto, en la forma y con los requisitos establecidos en la Ley de la Carrera Judicial para ser juez de paz de los tribunales de justicia.</p> <p>Conocimiento en Leyes (Código Procesal Civil, Código Civil, Código de Trabajo), y Disposiciones Municipales (Código Municipal, Acuerdos Municipales, entre otros).</p>	
Competencias	
<p>Juicio</p> <p>Análisis de problemas</p> <p>Toma de riesgos</p> <p>Resolución</p> <p>Identificación directiva</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Orientación hacia el logro</p> <p>Sentido de urgencia</p> <p>Buenas relaciones humanas</p> <p>Disciplina.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.11. Administración financiera integrada –AFIM-

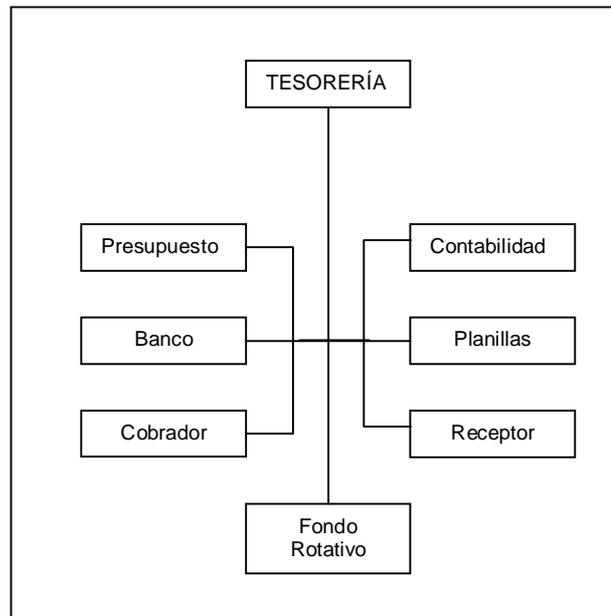
La función de esta unidad es administrar los recursos financieros de la Municipalidad y llevar registros contables y presupuestarios, que le permitan rendir cuentas en forma periódica acerca del origen y destino de los fondos municipales.

Su objetivo es obtener y administrar los recursos financieros necesarios, para que la Municipalidad pueda efectuar las inversiones conforme el plan de inversión y para cumplir con los compromisos institucionales derivados del funcionamiento de las diferentes unidades técnico-administrativas y de los servicios públicos municipales.

Anteriormente llamada únicamente tesorería y contaba con los puestos de contabilidad, receptor y presupuesto, pero debido al crecimiento de la población y los cambios administrativos se crearon nuevos puestos, sin definir la estructura organizacional.

Con la implementación de los manuales el departamento de tesorería pasa a ser la Dirección de Administración Financiera Integrada Municipal, AFIM., y nueva estructura organizacional y funciones quedan detalladas de la siguiente forma:

Figura 19. Organigrama AFIM



Fuente: elaboración propia.

2.11.1. Tesorero

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

La descripción del puesto se encuentra contemplada en el Artículo 98 del Código Municipal.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto

Tabla VI. **Tesorero Municipal**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
TESORERO MUNICIPAL	
Código	1711100
Unidad administrativa	Administración Financiera Integrada Municipal –AFIM-
Título del puesto	Tesorero Municipal
Puede sustituir a	Encargado de presupuesto
Puede ser sustituido por	Encargado de presupuesto
Autoridad superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Receptores, Encargado fondo rotativo, planillas, banco, contabilidad, presupuesto y Cobradores.

Continuación de la tabla VI.

Naturaleza del puesto
<p>Es un puesto administrativo responsable de la recaudación, depósito y custodia de los fondos y valores municipales, así como la ejecución de los pagos que, de conformidad con la ley, proceda hacer, aplicando los procedimientos legalmente establecidos y verificando la existencia de los documentos de soporte respectivos. El titular del puesto es cuentadante de la Municipalidad ante la Contraloría General de Cuentas.</p>
Funciones del puesto
<p>Según la Ley: Artículo 98, Código Municipal y otras funciones</p> <p>Planificar, programar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las actividades financieras y contables relacionadas con la naturaleza de su unidad.</p> <p>Supervisar el trabajo del personal a su cargo.</p> <p>Realizar todos los pagos de obligaciones financieras que haya contraído la Municipalidad, siempre que cuenten con asignación y disponibilidad presupuestaria, verificando previamente su legalidad y la existencia de documentos de soporte.</p> <p>Liquidación de las obras ejecutadas por contrato.</p>

Continuación de la tabla VI.

Elaborar y mantener actualizado el registro de contribuyentes y usuarios de servicios, en coordinación con el catastro municipal y los encargados de los servicios públicos municipales.

Establecer normas para el manejo y control de los Fondos Rotativos y/o Cajas Chicas.

Administrar la cuenta caja única, basándose en los instrumentos gerenciales, de la Cuenta Única del Tesoro Municipal y flujos de caja y programación.

Firmar cheques.

Informar al Concejo Municipal, por intermedio del Director de la AFIM, de los pagos que haga por orden del Alcalde y que, a su juicio, no estén basados en la ley, lo que eximirá de toda responsabilidad con relación a esos pagos.

Ordenar y preparar toda la documentación que deberá ser rendida a la Contraloría General de Cuentas para su examen y glosa de conformidad con la Ley.

Firmar, mancomunadamente con el Alcalde, la caja fiscal de la Municipalidad.

Participar en reuniones de trabajo dentro y fuera de la Municipalidad, cuando le sea requerido por el Director de la AFIM.

Manejar y liquidar fondos municipales provenientes de diferentes fuentes.

Custodiar los formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas.

Programar los pagos a proveedores en función a las asignaciones presupuestarias.

Continuación de la tabla VI.

Rendir cuentas al Alcalde Municipal y a la Corporación cuando le sea requerido.

Preparar mensual y trimestralmente la información financiera necesaria para su revisión y análisis por parte del Director de la AFIM y su posterior traslado al Alcalde, quien debe rendir cuentas a la Corporación Municipal, de conformidad con lo establecido en el Código Municipal.

Preparar, en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación, informe de los resultados físicos y financieros de la ejecución del presupuesto para su revisión y análisis por parte del Director de la AFIM, traslado al Alcalde Municipal y envío a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República y al Ministerio de Finanzas Públicas.

Revisar expedientes de proyectos.

Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por el Director de la AFIM.

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

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

Hacer corte de caja cada mes.

Continuación de la tabla VI.

Participar en la formulación el Anteproyecto de Presupuesto Municipal.
Ordenar y preparar toda la documentación que deberá ser rendida a la Contraloría General de Cuentas, para su examen y glosa de conformidad con la Ley.

Diseñar, mantener y actualizar las normas, procedimientos e instructivos que regulan el funcionamiento del área de tesorería, de acuerdo a las normas establecidas por el Ministerio de Finanzas Públicas.

Elaborar propuestas y presentarlas al Director de la AFIM, para fortalecer las finanzas municipales a través de la recaudación local y gestión de recursos financieros ante entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la AFIM.

Cumplir y velar por el cumplimiento de las políticas y normas dictadas por el Concejo Municipal.

Elaborar, juntamente con unidad de Presupuesto, la programación de la ejecución del presupuesto y programar el flujo de fondos de la Municipalidad.

Someter a consideración del Jefe de la AFIM, el programa mensualizado de caja.

Administrar el Sistema de Caja Única de la Municipalidad, de manera de proveer información en tiempo real del movimiento efectivo de fondos para la toma decisiones.

Continuación de la tabla VI.

<p>Custodiar los documentos de propiedad de la Municipalidad o de terceros, que se encuentren bajo su responsabilidad.</p> <p>Tomar acciones en la ejecución de los embargos, mandatos judiciales o poderes.</p> <p>Controlar la utilización de los saldos de efectivo de las diferentes cuentas bancarias.</p> <p>Registrar en el sistema integrado las cuentas bancarias con la que deberá operar la Tesorería para la ejecución de los pagos.</p> <p>Definir en el sistema integrado las cuentas que se afectarán en la constitución y reposición del Fondo Rotativo y/o Cajas Chicas.</p> <p>Archivar la documentación de respaldo relacionada con la apertura, mantenimiento, actualización y cierre de cuentas bancarias.</p> <p>Depositar diariamente los recursos financieros percibidos por diferentes conceptos.</p> <p>Trasladar al Encargado de Contabilidad la documentación de soporte de los ingresos percibidos, que permita elaborar las operaciones contables correspondientes.</p> <p>Llevar los controles de las cuentas bancarias para el eficiente manejo de los recursos financieros.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Director de la AFIM, para presentar informes, recibir instrucciones y consultar aspectos relacionados con su trabajo.</p>

Continuación de la tabla VI.

<p>Con la Secretaría Municipal y la DMP, para fines de coordinación de las actividades relacionadas con su ámbito de trabajo.</p> <p>Con la comisiones de finanzas y probidad del Concejo Municipal.</p> <p>Con proveedores y representantes de empresas contratadas por la Municipalidad.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Funcionario con autoridad media en línea vertical inmediata inferior al Director de la AFIM. Esta autoridad le faculta para distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de funciones al personal a su cargo.</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>De la recaudación eficiente y mejoramiento de los ingresos municipales.</p> <p>De efectuar todo pago, cumpliendo con los requisitos legales.</p>

Continuación de la tabla VI.

<p>De presentar informes, proyectos, ampliaciones y otros, conforme lo indican las leyes específicas.</p>
<p>Perfil del puesto</p>
<p>Ser guatemalteco de origen.</p> <p>Ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.</p> <p>Educación</p> <p>Poseer título de Perito Contador o tener certificado de aptitud comprobable. De preferencia, estar cursando la carrera de Contador Público y Auditor u otra afín al puesto.</p> <p>Tener experiencia mínima comprobable de 2 años.</p> <p>Otros conocimientos</p> <p>Poseer conocimientos sobre el Código Municipal, Código Civil, Ley Orgánica del Presupuesto, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y demás leyes relacionadas con su trabajo.</p>

Continuación de la tabla VI.

Competencias	
Capacidad de análisis de problemas Capacidad de planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar proyectos.	Conocimiento del entorno Independencia de criterio Capacidad de negociación Ética y moral íntegra Confidencialidad

Fuente: elaboración propia.

2.12. Encargado de presupuesto

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto encargado

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla VII. Encargado de presupuesto

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ENCARGADO DE PRESUPUESTO	
Código	1711103
Unidad administrativa	Administración Financiera Integrada Municipal
Título del puesto	Encargado de presupuesto
Puede sustituir a	Encargado de fondo rotativo
Puede ser sustituido por	Encargado de fondo rotativo
Autoridad superior	Tesorero Municipal.
Subalternos	Ninguno.

Continuación de la tabla VII.

Naturaleza del puesto
Es un puesto administrativo que realiza actividades relacionadas con la formulación del presupuesto y el manejo de herramientas manuales y computarizadas para el registro y control de la ejecución presupuestaria.
Funciones del puesto
<p>Diseñar, mantener y actualizar los reglamentos, instructivos y procedimientos internos, que permitan mejorar la técnica presupuestaria, en las fases de formulación, programación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Diseñar, con la participación de las otras unidades de la AFIM, la red programática del presupuesto.</p> <p>Controlar en forma efectiva la ejecución del Presupuesto, cumpliendo con las normas contenidas en la Ley Orgánica del Presupuesto.</p> <p>Evaluar el grado de aplicación de las normas, sistemas y procedimientos para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto, la programación de la ejecución, el procesamiento contable, la ejecución de los egresos y las coherencias de las salidas y/o reportes del Sistema Integrado de Administración Financiera Municipal.</p>

Continuación de la tabla VII.

<p>Participar en la elaboración de la política presupuestaria, así como en la formulación de la política financiera, que proponga la unidad de Administración Financiera Integrada Municipal a las autoridades municipales.</p> <p>Realizar una estimación de los ingresos de cualquier naturaleza que la Municipalidad espera percibir durante el año, para incluirla en el proyecto de presupuesto.</p> <p>Elaborar las propuestas de niveles de gastos, de acuerdo a la política presupuestaria específica aprobada por la Municipalidad.</p> <p>Elaborar, de acuerdo a la política de ingresos presupuestarios establecida, las diferentes opciones de ingresos, a fin de someterlas a consideración del Jefe de la AFIM.</p> <p>Asesorar a las dependencias municipales en la elaboración de sus anteproyectos de presupuesto.</p> <p>Analizar y ajustar en conjunto con el Director de la AFIM, de acuerdo a la política presupuestaria aprobada, los anteproyectos de presupuesto enviados por las dependencias municipales.</p> <p>Realizar la apertura del presupuesto aprobado por el Concejo Municipal.</p> <p>Proponer las normas técnicas complementarias a las establecidas en el Código Municipal para la formulación, programación de la ejecución, transferencias presupuestarias, evaluación y liquidación del presupuesto de la Municipalidad.</p> <p>Aprobar, conjuntamente con la Tesorería, la programación de la ejecución financiera del presupuesto.</p>

Continuación de la tabla VII.

Analizar, registrar, validar y someter a consideración del Director de la AFIM las solicitudes de modificaciones presupuestarias presentadas por las dependencias.

Incorporar al sistema las solicitudes de modificaciones al presupuesto.

Supervisar, controlar y apoyar la gestión presupuestaria de las dependencias de la Municipalidad.

Evaluar la ejecución del presupuesto, aplicando las normas y criterios establecidos en el Código Municipal, la Ley Orgánica de Presupuesto y las normas internas de la Municipalidad.

Analizar periódicamente y someter a consideración del Director de la AFIM, los informes recibidos sobre la ejecución del presupuesto de gastos y de realizaciones físicas, así como verificar si los programas se están cumpliendo como fueron formulados, las causas de las desviaciones si las hubiera, y proponer las medidas correctivas necesarias.

Elaborar y someter a consideración de las autoridades municipales la información periódica sobre la ejecución de ingresos.

Efectuar trimestralmente análisis comparativos entre ingresos y egresos presupuestados y efectivamente realizados.

Generar la caja fiscal de egresos.

Coordinar con el Director de servicios públicos municipales, la formulación y ejecución de los presupuestos específicos de cada servicio.

Entregar por medio de conocimientos reportes y otros documentos a donde corresponda, para su archivo y referencias futuras.

Autorizar órdenes de compra y pago, previa verificación de la existencia de renglones y disponibilidad presupuestarios.

Continuación de la tabla VII.

<p>Obtener del sistema información de ejecución presupuestaria de gastos e ingresos para la toma de decisiones y envío a la Contraloría General de Cuentas y anualmente a la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia de la República, así como al Ministerio de Finanzas Públicas.</p> <p>Llevar estadísticas de los proyectos que se ejecutan en más de un período presupuestario, a fin de asegurar su financiamiento en los respectivos presupuestos.</p> <p>Realizar otras actividades inherentes al puesto que le sean asignadas por el Director de la AFIM.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Director de la AFIM para rendir informes y recibir instrucciones de trabajo.</p> <p>Con el personal de la AFIM para la coordinación de actividades de la unidad.</p>
<p style="text-align: center;">Autoridad</p>
<p>Para requerir Anteproyectos de Presupuesto a las unidades de la Municipalidad y otras acciones para cumplir sus funciones.</p>

Continuación de la tabla VII.

Responsabilidad
Por el manejo de documentación relacionada con presupuesto.
Perfil del puesto
<p>Ser guatemalteco de origen. Ser ciudadano en el ejercicio de sus derechos políticos.</p> <p style="text-align: center;">Educación</p> <p>Título a nivel medio, preferentemente Perito Contador. Experiencia mínima comprobada de 2 años. Informáticos y coordinación de grupos de trabajo.</p> <p style="text-align: center;">Otros conocimientos</p> <p>Poseer conocimientos sobre el Código Municipal, ordenanzas y disposiciones emitidas por el Concejo Municipal, Ley de Presupuesto, Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas y demás leyes relacionadas con su trabajo.</p>

Continuación de la tabla VII.

Competencias	
Ordenado	Honrado
Responsable	Capacidad de análisis
Metódico	Toma de decisiones.

2.13. Encargado de contabilidad

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla VIII. Encargado de contabilidad

 <p>MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ENCARGADO DE CONTABILIDAD	
Código	1711105
Unidad administrativa	Administración Financiera Integrada Municipal -AFIM-
Título del puesto	Encargado de Contabilidad
Puede sustituir a	Encargado de planillas
Puede ser sustituido por	Encargado de planillas
Jefe inmediato superior	Tesorero Municipal
Subalternos	Ninguno

Continuación de la tabla VIII.

Naturaleza del puesto
Es un puesto administrativo responsable del registro contable de los movimientos financieros de ingresos de la Municipalidad, de acuerdo a las formas de contabilidad generalmente aceptadas y las que rigen el sistema de contabilidad integrada gubernamental.
Funciones del puesto
<p>Participar en la formulación de la política financiera, que elabore la AFIM.</p> <p>Analizar y verificar la documentación de respaldo para el registro de las diferentes operaciones contables de ingresos y egresos en el sistema computarizado y en los libros autorizados para el efecto.</p> <p>Realizar la operatoria de los libros de bancos.</p> <p>Realizar el cierre de libros contables y los cuadros que corresponden con el Cajero General, cada mes.</p> <p>Verificar los saldos en libros contables y compararlos con el resultado del arqueo de valores, de ser posible diariamente o al menos semanalmente y en forma extracontable, para establecer el saldo real de caja.</p> <p>Elaborar los estados financieros de la Municipalidad y someterlos a consideración del Alcalde y el Concejo Municipal, por intermedio del Director de la AFIM, previo a su envío a las entidades que por ley corresponde.</p> <p>Mantener actualizado el registro del endeudamiento municipal y donaciones.</p>

Continuación de la tabla VIII.

Registrar y validar en el sistema integrado las operaciones de origen extra-presupuestario.

Mantener actualizado el registro integrado de los bienes durables de la Municipalidad.

Elaborar la caja fiscal mensualmente, o en su defecto los reportes generados a través del SIAF-MUNI, que la Contraloría General de Cuentas autorice en sustitución de la misma.

Mantener el archivo de documentación financiera y de soporte de las operaciones contables de la Municipalidad.

Participar en las operaciones de cierre presupuestario y contable.

Adoptar el Plan de Cuentas y los clasificadores contables establecidos por la Dirección de Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas, adecuados a la naturaleza jurídica, características operativas y requerimientos de información de la Municipalidad.

Realizar mensualmente en el sistema la conciliación bancaria, observando para el efecto, los procedimientos establecidos en el mismo.

Analizar los ajustes a realizar a la información ingresada al sistema cuando sea necesario, a fin de lograr un adecuado registro de las operaciones que afectan la situación económica- financiera de la Municipalidad.

Firmar las órdenes únicas de pago enviadas a la Tesorería.

Emitir opinión previa sobre las inversiones temporales de fondos que realice la Municipalidad.

Realizar análisis e interpretación de los reportes y estados financieros para brindar información a nivel gerencial para la toma de decisiones.

Velar por la integridad de la información financiera registrada en el sistema y la razonabilidad de las cifras presentadas.

Continuación de la tabla VIII.

Emitir los cheques voucher para efectuar los pagos, firmarlos y obtener las firmas de las autoridades administrativas; efectuar las operaciones para dejar registrado el momento de pagado automáticamente y correr las partidas en la caja fiscal de egresos.

Operatoria en la caja y presupuesto de las nominas de sueldos, planillas de jornales, recibos por estos mismos conceptos, nominas y recibos de dietas.

Estampar a la documentación de gastos un sello fechador que diga pagado con cheque No. para facilitar revisiones posteriores.

Gestionar en el menor tiempo posible, el reembolso de caja chica y registrar las operaciones en la caja fiscal de egresos sin afectar el presupuesto.

Elaborar un reporte de toda aquella documentación de soporte faltante y remitirlo al Tesorero Municipal a fin de que la misma sea suministrada de forma inmediata.

Ordenar la documentación completa conforme a la fecha en que estas fueron registradas en el sistema, que será la misma que aparece en el sello de pagado estampado por la tesorería en el momento de su pago.

La documentación será numerada correlativamente en forma mensual.

Elaborar la nominas y planillas de jubilados municipales, de personal presupuestado, por planilla o por contrato, así como las dietas del Concejo Municipal.

Extender a los empleados municipales certificaciones de salarios percibidos y de tiempo de servicio.

Continuación de la tabla VIII.

<p>Emitir cheques a proveedores y acreedores.</p> <p>Emitir reporte al Director de la AFIM, de pagos pendientes de autorizar por parte del alcalde.</p> <p>Emitir reporte para acreditar fondos en cuentas bancarias del personal de la Municipalidad, en concepto de salarios y prestaciones.</p> <p>Realizar periódicamente Inventario físico de materiales en almacén.</p> <p>Manejar el fondo rotativo municipal (Caja Chica).</p> <p>Elaboración de tarjetas de responsabilidad a empleados municipales que se les asigne mobiliario y equipo de oficina, vehículos y maquinaria de la Municipalidad.</p> <p>Realizar otras actividades inherentes al puesto, que le sean asignadas por el Director de la AFIM.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Director de la AFIM para rendir informes y recibir las instrucciones de trabajo.</p> <p>Con el personal de la AFIM para coordinar las actividades de la unidad.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Ninguna.</p>

Continuación de la tabla VIII.

Responsabilidad	
Por el manejo y custodia de la documentación a su cargo.	
Perfil del puesto	
Educación	
Título a nivel medio, preferentemente de Perito Contador y Experiencia mínima comprobada de dos años.	
Otros conocimientos	
Poseer conocimientos sobre el Código Municipal, ordenanzas y disposiciones emitidas por el Concejo Municipal, Ley de Presupuesto, Ley Orgánica de la Contraloría de Cuentas y demás leyes relacionadas con su trabajo.	
Competencias	
Ordenado Responsable Metódico	Integro Capacidad de análisis Toma de decisiones

Fuente: elaboración propia.

2.14. Encargado de planillas

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla IX. **Encargado de planillas**

	MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
OFICIAL DE TESORERÍA ENCARGADO DE PLANILLAS		
Código	1711102	
Unidad administrativa:	Tesorería Municipal	

Continuación de la tabla IX.

Título del puesto	Oficial de Tesorería Encargado de Planillas.
Puede sustituir a	Encargado de contabilidad.
Puede ser sustituido por	Ninguno, salvo nombramiento de otra persona en forma interina, quien deberá llenar los requisitos legales, y conforme acuerdo del Concejo.
Autoridad superior	Tesorero Municipal
Subalternos	Ninguno
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico administrativo creado por la Municipalidad para asegurar que todo colaborador reciba sus prestaciones de ley.	
Funciones del puesto	
Elaboración de las planillas del personal administrativo y operario de la municipalidad. Elaboración de las planillas del plan de prestaciones del Empleado Municipal.	

Continuación de la tabla IX.

<p>Elaboración de las planillas del IGSS.</p> <p>Control y elaboración de la planilla de horas extras.</p> <p>Cálculo de prestaciones laborales de ley.</p> <p>Extensión Carta de Confirmación de ingresos al personal municipal.</p> <p>Traslado al oficial de Bancos, Ingresos y Pagos, de las planillas de retenciones al personal.</p> <p>Recepción y control de facturas de proveedores.</p> <p>Archivo y control de los documentos derivados de su actividad diaria.</p> <p>Y otras que le sean asignadas por el Jefe superior Inmediato.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Tesorero Municipal como Jefe inmediato superior.</p> <p>Con Recursos Humanos, lleva el control de asistencia del personal municipal.</p> <p>Con otros funcionarios municipales y autoridades locales o departamentales, cuando proceda.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Ninguna.</p>

Continuación de la tabla IX.

Responsabilidad	
<p>Del cumplimiento de sus funciones, de las planillas que estén listas dentro de los primeros cinco días del mes calendario.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles, equipo, expedientes y documentos relacionados con su cargo.</p>	
Perfil del puesto	
<p>Ser guatemalteco de origen y de reconocida honorabilidad. Ser graduado de Perito Contador.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.</p> <p>Preferiblemente con estudios universitarios en auditoria, administración de empresas o carrera afín.</p>	
Competencias	
<p>Integridad</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Buenas relaciones humanas</p> <p>Iniciativa</p>	<p>Disciplina</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Sentido de urgencia</p> <p>Responsabilidad</p>

Fuente: elaboración propia.

2.15. Encargado de bancos

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla X. **Oficial de bancos**

	MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
OFICIAL DE BANCOS		
Código	1711101	
Unidad administrativa	Tesorería Municipal	

Continuación de la tabla X.

Título del puesto	Oficial de Bancos
Puede sustituir a	Encargado de planillas
Puede ser sustituido por	Ninguno, salvo nombramiento de otra persona en forma interina, quien deberá llenar los requisitos legales, y conforme acuerdo del Concejo.
Jefe inmediato superior	Tesorero Municipal
Subalternos	Ninguno
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico administrativo creado por la Municipalidad para asegurar que todos los ingresos que perciba la municipalidad estén debidamente registrados en los libros autorizados, cumpliendo con las exigencias de la Contraloría de Cuentas.</p>	
Funciones del puesto	
<p>Operación diaria del libro de los Libros de Bancos para mantener el saldo actualizado.</p>	

Continuación de la tabla X.

<p>Verificar que los Libros Principales y Auxiliares necesarios estén debidamente autorizados por la Contraloría General de Cuentas.</p> <p>Conciliación bancaria de todas las cuentas aperturadas por la municipalidad.</p> <p>Cuadre diario de ingresos en efectivo, con el sistema operativo.</p> <p>Velar porque se deposite a diario los ingresos percibidos.</p> <p>Conciliación saldos de la Caja Fiscal, versus Libro de Bancos.</p> <p>Solicitar los ajustes en los registros de la Caja Fiscal, que se deriven de la respectiva conciliación.</p> <p>Archivo y control de los documentos, derivados de su actividad diaria.</p> <p>Y otras que le sean asignadas por el Jefe Superior Inmediato.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Tesorero Municipal como Jefe Inmediato Superior.</p> <p>Con Contabilidad, para el cuadro de las operaciones bancarias.</p> <p>Con otros funcionarios municipales y autoridades locales o departamentales, cuando proceda.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Ninguna.</p>

Continuación de la tabla X.

Responsabilidad	
<p>Del cumplimiento de sus funciones, de la transparencia en el ingreso y deposito de los ingresos municipales.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles, equipo, expedientes y documentos relacionados con su cargo.</p>	
Perfil del puesto	
<p>Ser guatemalteco de origen y de reconocida honorabilidad.</p> <p>Ser graduado de Perito Contador.</p> <p>Preferiblemente con estudios universitarios en auditoria.</p> <p>Experiencia mínima de un año comprobable.</p>	
Competencias	
<p>Integridad</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Buenas relaciones humanas</p> <p>iniciativa</p>	<p>Disciplina</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Sentido de urgencia</p> <p>Responsabilidad</p>

Fuente: elaboración propia.

2.16. Encargado de fondo rotativo

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto encargado fondo rotativo

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

Básicamente este puesto esta diseñado para el manejo de la caja chica y la planilla del ISR.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XI. **Encargado de fondo rotativo**

	MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
ENCARGADO DE FONDO ROTATIVO		
Código	1711104	

Continuación de la tabla XI.

Unidad administrativa	Tesorería Municipal
Título del puesto	Encargado de Fondo Rotativo
Puede sustituir a	Oficial de bancos
Puede ser sustituido por	Ninguno, salvo nombramiento de otra persona en forma interina, quien deberá llenar los requisitos legales, y conforme acuerdo del Concejo.
Jefe inmediato superior	Tesorero Municipal
Subalternos	Ninguno
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico administrativo creado por la Municipalidad para asegurar el adecuado control de los estados financieros y el pago a los proveedores.	
Funciones del puesto	
Encargado de fondo de Caja Chica. Liquidación periódica de fondo de Caja Chica. Llevar el control de la planilla de pagos de ISR.	

Continuación de la tabla XI.

<p>Encargado de los Estados Financieros del Club Petapa. Encargado del control de formas (7B, 31B e IUSI). Registro y control de talonarios. Ordenar y numerar mensualmente los documentos (facturas, talonarios, etc.) Recibir, ordenar y archivar diariamente todos los documentos contables. Y otras que le sean asignadas por el Jefe superior inmediato.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Tesorero Municipal como Jefe inmediato superior. Con encargado de presupuesto y encargado de contabilidad. Con otros funcionarios municipales y autoridades locales o departamentales, cuando proceda.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Ninguna.</p>

Continuación de la tabla XI.

Responsabilidad	
<p>Del cumplimiento de sus funciones, que la municipalidad este solvente con sus proveedores.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles, equipo, expedientes y documentos relacionados con su cargo.</p>	
Perfil del puesto	
<p>Ser guatemalteco de origen y de reconocida honorabilidad. Experiencia mínima de un año en puestos similares. Ser graduado de Perito Contador.</p> <p>Preferiblemente con estudios universitarios en auditoria, administración de empresas o carrera afín.</p>	
Competencias	
<p>Integridad</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Buenas relaciones humanas</p> <p>Iniciativa</p>	<p>Disciplina</p> <p>Aprendizaje</p> <p>Sentido de urgencia</p> <p>Responsabilidad</p>

Fuente: elaboración propia.

2.17. Receptor

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XII. **Receptor**

	MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
RECEPTOR		
Código	1711106	
Unidad administrativa	Tesorería Municipal	
Título del puesto	Receptor	

Continuación de la tabla XII.

Puede sustituir a	Persona que designe el Tesorero.
Puede ser sustituido por	Persona que designe el Tesorero.
Jefe inmediato superior	Tesorero Municipal
Subalternos	Ninguno.
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico administrativo cuyas funciones están relacionadas con la recaudación, es decir, la recepción de ingresos de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.</p>	
Funciones del puesto	
<p>Efectuar los cobros en concepto de impuestos, arbitrios, tasas, contribuciones, rentas, frutos y productos u otros rubros, conforme las disposiciones legales vigentes.</p> <p>Extender los recibos en los formularios autorizados por la Contraloría General de Cuentas.</p> <p>Operar los pagos en las tarjetas de cuenta corriente o por el medio electrónico utilizado.</p> <p>Entregar la recaudación diaria al Tesorero Municipal, así como los documentos legales correspondientes.</p>	

Continuación de la tabla XII.

<p>Llevar un libro de control (conocimientos u otro) de lo cobrado diariamente, así como de los formularios utilizados.</p> <p>Informar a su jefe inmediato, oportunamente, sobre problemas que observe relacionados con sus funciones y que afecten la eficiente recaudación.</p> <p>Realizar otras actividades que le ordene el Tesorero Municipal.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el Tesorero para recibir lineamientos y dar sugerencias sobre su trabajo.</p> <p>Con las demás personas de la AFIM y de otras unidades en el cumplimiento de sus funciones.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Ninguna</p>
<p>Responsabilidad</p>
<p>De los fondos recaudados antes de la entrega de los mismos.</p> <p>De los documentos y formularios legales a su cargo.</p> <p>De cumplir eficientemente sus funciones.</p>

Continuación de la tabla XII.

Perfil del puesto	
Educación	
<p>Preferentemente Perito Contador u otra carrera afín al puesto.</p> <p>Otros requisitos:</p> <p>Ser guatemalteco de origen y vecino inscrito del distrito municipal.</p> <p>Estar en el goce de sus derechos políticos.</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares.</p>	
Competencias	
Adaptabilidad Orientación hacia el logro Integridad Buenas relaciones humanas Ordenado	Resolución Sentido de urgencia Trabajo en equipo Servicio al cliente Responsable

Fuente: elaboración propia.

2.18. Oficina de planificación

El Código Municipal en su artículo 142 establece claramente que: “La municipalidad está obligada a formular y ejecutar planes de ordenamiento territorial y de desarrollo integral de su municipio en los términos establecidos por las leyes”. Y para llevar a cabo esta obligación, en el mismo Código, se norma la organización de la oficina municipal de planificación y el funcionario encargado de la misma.

Recientemente creada para responder a las exigencias de la modernización del municipio su estructura es bastante pequeña, contando con un director y un dibujante. Los cuales no contaban con un documento donde se detallaran su funciones tanto legales como las derogadas internamente.

Luego del análisis del puesto y las líneas de mando la organización de la Dirección Municipal de Planificación se muestra en la figura 20.

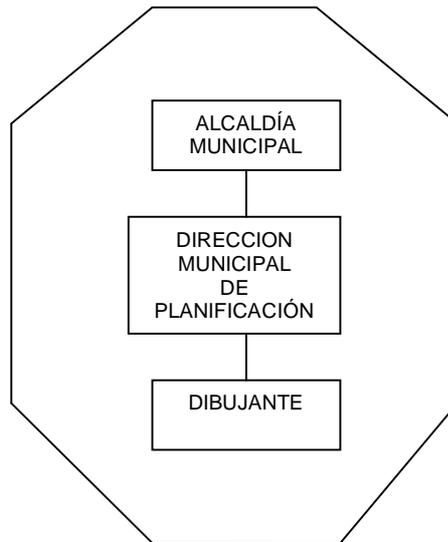
2.18.1. Encargado de la oficina de planificación

La descripción del puesto de la oficina de planificación se encuentra contemplada en el Código Municipal en su Artículo 142.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Figura 20. **Organigrama oficina de planificación**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Encargado Oficina de Planificación**

 MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
ENCARGADO OFICINA DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL	
Código	1711000
Unidad administrativa	Dirección Municipal de Planificación – DMP-

Continuación de la tabla XIII.

Título del puesto	Directora de Oficina de Planificación Municipal
Puede sustituir a	Jefe de infraestructura vial
Puede ser sustituido por	Jefe de infraestructura vial
Jefe inmediato superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Dibujante, maestro de obra, albañil y bodeguero
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico cuya responsabilidad es diseñar, supervisar y ejecutar proyectos factibles.	
Funciones del puesto	
<p>Planificar, diseñar proyectos factibles, en pro de la comunidad.</p> <p>Elaboración de presupuesto de los proyectos.</p> <p>Supervisar los proyectos que se estén ejecutando con las especificaciones requeridas.</p> <p>Elaboración de informes sobre el avance de los proyectos.</p>	

Continuación de la tabla XIII.

<p>Elaboración de maquetas.</p> <p>Control y supervisión en el uso de los materiales.</p> <p>Gestionar la aprobación de compras de los materiales.</p> <p>Entrega de informes a Contraloría de Cuentas.</p> <p>Realizar, conforme lo programado, las inspecciones de construcciones que se ejecuten para que se cumplan los requisitos técnicos y legales, así como los pagos de las licencias correspondientes en el momento oportuno.</p> <p>Entrega de informes a MARN.</p> <p>Evaluación y estudio de impacto ambiental de proyectos.</p> <p>Llevar el control de archivo de los proyectos anualmente.</p> <p>Entregar informe de materiales utilizados por proyectos a jefe inmediato superior.</p> <p>Realizar otras actividades de su competencia que le indique su jefe inmediato.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con el encargado de bodega, tesorería para la aprobación de los materiales.</p> <p>Con personal municipal de las distintas direcciones para proporcionar y obtener información relacionada con sus actividades.</p>

Continuación de la tabla XIII.

Autoridad
<p>Para realizar inspecciones de construcciones que se realicen y gestionar la comparecencia de propietarios de inmuebles o sus representantes legales.</p> <p>Para ejecutar acciones que viabilicen el cumplimiento de las leyes, siempre que esté autorizado por quien corresponda.</p>
Responsabilidad
<p>De presentar los informes sobre el cumplimiento de sus atribuciones.</p> <p>De que los proyectos se realicen de acuerdo a las especificaciones dadas.</p>
Perfil del puesto
Educación <p>Arquitecto, Ingeniero Civil o carrera afín.</p> <p>Experiencia de 3 años en puestos similares.</p>

Continuación de la tabla XIII.

Competencias	
Análisis de problemas Toma de riesgos Capacidad de planificar y organizar Buenas relaciones interpersonales Habilidad para trabajar grupos	Conocimiento del entorno Responsabilidad Ética y moral Creatividad Independencia y juicio

Fuente: elaboración propia.

2.19. Dibujante

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XIV. **Dibujante**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
DIBUJANTE	
Código	1711001
Unidad administrativa	Oficina Municipal de Planificación –OMP–.
Título del puesto	Dibujante Técnico.
Puede sustituir a	Ninguno
Puede ser sustituido por	El que asigne el jefe inmediato superior
Jefe inmediato superior	Director de OMP
Subalternos	Ninguno
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico cuya función principal es la elaboración de planos en Autocad.	

Continuación de la tabla XIV.

Funciones del puesto
Elaboración de planos computarizados con el software Autocad. Acompañar y apoyar a Director en la supervisión de los proyectos. Entregar papelería a las unidades correspondientes. Realizar otras actividades de su competencia que le indique su jefe inmediato.
Relaciones de trabajo
Con el jefe inmediato superior para recibir instrucciones. Con personal municipal de las distintas direcciones para proporcionar y obtener información relacionada con sus actividades.
Autoridad
Ninguna.

Continuación de la tabla XIV.

Responsabilidad	
<p>De presentar los informes sobre el cumplimiento de sus atribuciones.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles y equipo, documentos e información a su cargo.</p>	
Perfil del puesto	
Educación	
<p>Bachiller en dibujo técnico.</p> <p>Estudios universitarios de Arquitectura, Ingeniería Civil.</p> <p>Manejo de software Autocad.</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares.</p>	
Competencias	
<p>Responsabilidad</p> <p>Conocimiento del entorno</p>	<p>Creatividad</p> <p>Ordenado y proactivo</p>

Fuente: elaboración propia.

2.20. Oficina Municipal de la Mujer

Esta oficina es actualizada e implementada con el propósito de visualizar, ordenar e institucionalizar la participación de la mujer para incidir directamente en la elaboración de políticas públicas municipales orientadas a lograr mayores niveles de equidad de género.

Tiene como objetivo la incidencia activa en los procesos de formulación, planificación, asignación presupuestaria, implementación y monitoreo de las políticas públicas municipales que beneficien el desarrollo integral de las mujeres indígenas y mestizas en su diversidad cultural en coordinación con las mujeres y sus organizaciones en el municipio.

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador, así como las funciones que se encuentran estipuladas en el manual de funciones de la oficina de la mujer acorde al programa de descentralización y fortalecimiento municipal.

2.20.1. Coordinadora de la oficina de la mujer

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XV. **Coordinadora de OMM**

 <p>MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
COORDINADORA DE OMM	
Código	1720100
Unidad administrativa	Oficina Municipal de la Mujer
Título del puesto	Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer
Puede sustituir a	Director de planificación
Puede ser sustituido por	Director de planificación
Jefe inmediato superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Secretaria, inspectores, encargado de: clínicas médicas, deportes y programa del adulto mayor

Continuación de la tabla XV.

Naturaleza del puesto
La Oficina Municipal de la Mujer, tiene naturaleza de Oficina Técnica y se instala como el mecanismo institucional de la estructura municipal, que facilita la interlocución entre la municipalidad y las mujeres del municipio que poseen derechos y deberes y cuyas necesidades e intereses deben ser atendidos, en igualdad de oportunidades.
Funciones del puesto
<p>Informar al Concejo Municipal y sus Comisiones, a la Alcaldesa o Alcalde, al COMUDE y sus Comisiones y, a las instancias que sean necesarias, sobre la situación específica de las mujeres del municipio con el objetivo de elaborar implementar propuestas, políticas públicas y acciones permanentes a favor de las mujeres.</p> <p>En coordinación con la Oficina Municipal de Planificación: Elaborar y mantener actualizados diagnósticos de la situación de las mujeres en el municipio, que incluya datos desagregados por sexo, edad y etnia.</p> <p>Mantener un registro de organizaciones de mujeres orientadas a promover la equidad en el municipio.</p> <p>Incidir en la inclusión del enfoque de género y la pertinencia cultural en la planificación y presupuesto de la municipalidad.</p>

Continuación de la tabla XV.

Recomendar al Concejo Municipal y sus comisiones el uso de instrumentos que favorezcan la implementación del enfoque de género, en el quehacer institucional de la municipalidad, por ejemplo, el clasificador de género del SIAF dentro del presupuesto municipal.

Elaborar, ejecutar y evaluar planes operativos anuales de la Oficina Municipal de la Mujer, orientados al cumplimiento de su objetivo general y objetivos específicos.

Fomentar y promover la organización social y la participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Concejos de Desarrollo Urbano y Rural, especialmente en el COMUDE.

Promover cursos de sensibilización y capacitación de manera constante al personal y la corporación municipal en la práctica de la equidad de género.

Promover la coordinación con las instituciones gubernamentales, especialmente con la SEPREM y la DEMI, así como con organizaciones de mujeres indígenas y no indígenas y otras organizaciones nacionales e internacionales con presencia en el Municipio en función de organizar las acciones a favor de las mujeres del Municipio.

Brindar información, asesoría y orientación a las mujeres del municipio, especialmente sobre sus derechos humanos.

Mantener y actualizar permanentemente un centro de documentación que contenga material informativo, de capacitación y de investigación, así como leyes generales y específicas, en especial las que se refieren a los Derechos Humanos de las Mujeres, participación ciudadana y auditoría social.

Continuación de la tabla XV.

<p>Identificar y gestionar con los medios de información y comunicación del municipio, con el fin de difundir el quehacer de la OMM y que a su vez sirva de contacto entre la OMM y las mujeres del municipio en especial de las aldeas más lejanas.</p> <p>Supervisar los programas sociales del Adulto Mayor, Clínicas Médicas, Deportes: así como las instituciones educativas del nivel primario y secundario, proporcionándoles los requerimientos necesarios para un eficiente funcionamiento con calidad.</p> <p>Cualquier otra función vinculada a sus objetivos.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con los colaboradores para darles instrucciones.</p> <p>Con personal municipal de las distintas direcciones para proporcionar y obtener información relacionada con sus actividades.</p> <p>Con los vecinos del Municipio para el rendimiento de informes y/o dictámenes relacionados con solicitudes o requerimientos diversos.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Esta autoridad le faculta para exigir distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de las funciones al personal a su cargo.</p>

Continuación de la tabla XV.

Responsabilidad
<p>De presentar los informes sobre el cumplimiento de sus atribuciones.</p> <p>Promover programas de desarrollo social a la mujer.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles y equipo, documentos e información a su cargo.</p>
Perfil del puesto
<p>La Coordinadora de la Oficina Municipal de la Mujer, indistintamente debe ser una mujer maya, arifunas, xinka o mestiza de acuerdo a la característica del municipio.</p> <p>Preferentemente ser una lideresa local representativa de las mujeres del municipio, de reconocida trayectoria en su trabajo a favor de las mujeres; que posea compromiso y empoderamiento para llevar adelante las funciones de la OMM.</p> <p>Dadas las condiciones de pobreza en que las mujeres viven, es deseable que tenga algún nivel de educación pero no es un requisito.</p>

Continuación de la tabla XV.

El perfil recomendado para la coordinadora de la OMM, sería:

1. Ciudadana guatemalteca de origen en ejercicio de sus derechos políticos, preferiblemente originaria del Municipio
2. Que hable uno de los idiomas indígenas del Municipio.
3. Saber leer y escribir.
4. Experiencia en toma de decisiones.
5. Capacidad para relacionarse, crear consensos y facilitar diálogos.
6. Capacidades de promover y fortalecer la organización de las mujeres.
7. Capacidad para identificar las necesidades prácticas e intereses estratégicos de las mujeres.
8. Apertura para promover la relación y solidaridad entre mujeres Indígenas y no indígenas.
9. Capacidad de promover la multiculturalidad y la interculturalidad en todas las acciones que realiza.

Continuación de la tabla XV.

10. Conocimientos básicos de las leyes que establecen los mecanismos y respaldan los procesos de participación de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas.

11. Disponibilidad para la formación permanente en función de un mejor desempeño de su puesto. En especial formación de género, multiculturalidad, elaboración de propuestas y políticas municipales, incidencia y negociación, marco normativo nacional e internacional a favor de las mujeres.

Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.

Fuente: elaboración propia.

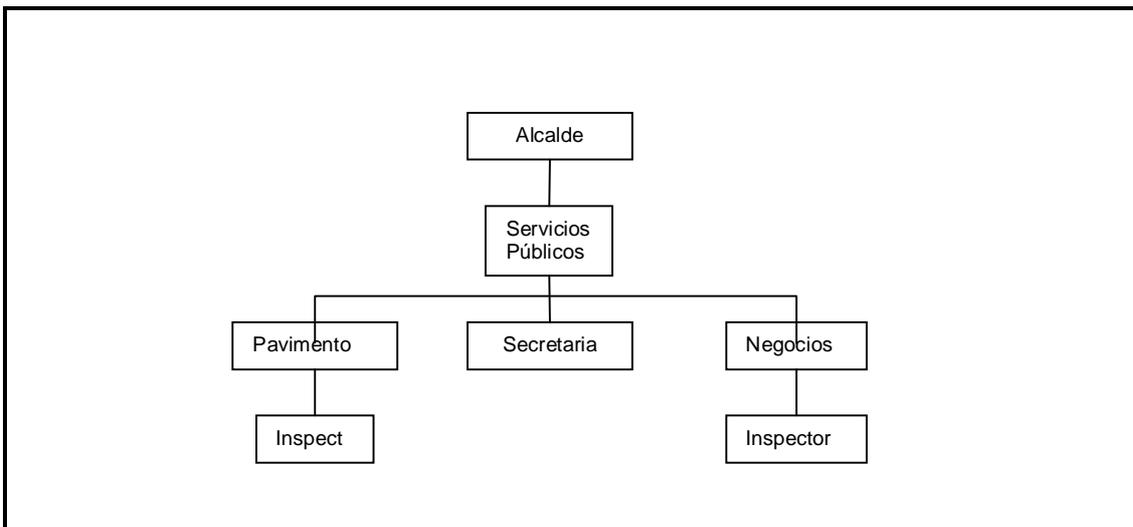
2.21. Dirección de servicios públicos

La función principal de esta dirección, es la identificación de problemas, planteamiento de soluciones y gestión de apoyos ante entidades gubernamentales y no gubernamentales, relacionados con los servicios públicos que presta la Municipalidad, para garantizar su funcionamiento eficaz, seguro y continuo.

Tiene como objetivo la coordinación en la prestación de los servicios públicos para que los mismos lleguen a la población en condiciones de eficacia, seguridad y continuidad, de conformidad con lo señalado en el artículo 72 del Código Municipal.

Anteriormente la estructura la representamos gráficamente en la siguiente figura de acuerdo a la información analizada:

Figura 21. **Estructura de oficina de servicios públicos desactualizado**

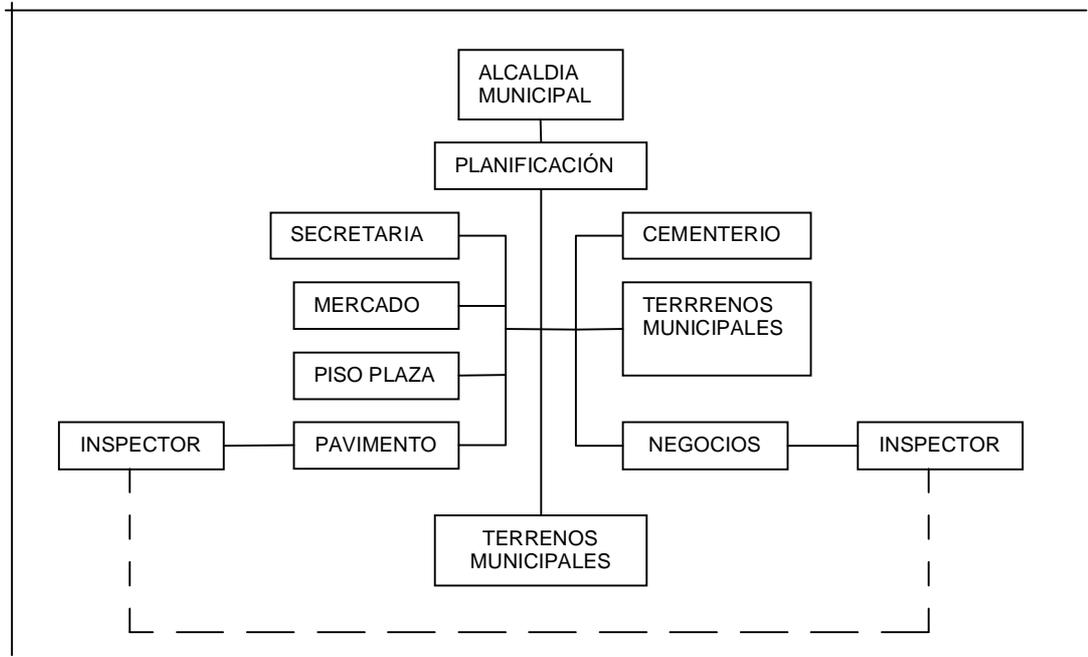


Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

Con la implementación de los manuales se reordena la oficina de servicios públicos añadiendo los servicios de cementerio, piso plaza, mercado y terrenos municipales que anteriormente funcionaban desde la oficina de catastro.

La organización actualizada y reordenada de la OSPM es la siguiente:

Figura 22. Organigrama OSPM



Fuente: elaboración propia.

2.21.1. Encargado de servicios públicos

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XVI. Encargado de Servicios Públicos

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ENCARGADO DE SERVICIO PÚBLICOS	
Código	1721500
Unidad administrativa	Oficina Servicios Públicos
Título del puesto	Encargado de Servicios Públicos
Puede sustituir a	Jefe de catastro
Puede ser sustituido por	Jefe de catastro
Jefe inmediato superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Secretaria e inspectores
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico-administrativo cuya función principal es la identificación de problemas relacionados con los servicios públicos y su eficaz solución.</p>	

Continuación de la tabla XVI.

Funciones del puesto
<p>Planificar, programar, organizar, dirigir, y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de los servicios públicos municipales.</p> <p>Supervisar constantemente el funcionamiento de los servicios municipales, mediante la revisión de informes y visitas a los lugares donde se prestan.</p> <p>Coordinar con los responsables de los servicios, la planificación y ejecución de las actividades en forma semanal, y evaluar el cumplimiento de las mismas.</p> <p>Presentar los informes de avance de los proyectos de mantenimiento, mejoras y ampliación de los servicios existentes.</p> <p>Verificar el cumplimiento de los reglamentos municipales aplicables a los servicios públicos; identificando los casos de incumplimiento, para la aplicación de las sanciones y multas correspondientes conforme el reglamento respectivo, informando de todo lo anterior al Alcalde.</p> <p>Planificar, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades del área.</p> <p>Distribuir, dirigir y supervisar el trabajo del personal a su cargo.</p> <p>Velar por el cumplimiento del reglamento y demás instrumentos administrativos y operativos de los servicios.</p> <p>Revisar la papelería de drenajes, alumbrado público.</p> <p>Atender quejas y denuncias del servicio de agua potable.</p> <p>Llevar el control de las notificaciones realizadas por pavimento y negocios.</p>

Continuación de la tabla XVI.

<p>Encargada de control del salón municipal. Atender las quejas relacionadas con servicios públicos. Realizar otras actividades de su competencia que le indique su jefe inmediato.</p>
<p>Relaciones de trabajo</p>
<p>Con los colaboradores para darles instrucciones.</p> <p>Con personal municipal de las distintas direcciones para proporcionar y obtener información relacionada con sus actividades.</p> <p>Con los vecinos del municipio para el rendimiento de informes y/o dictámenes relacionados con solicitudes o requerimientos diversos.</p>
<p>Autoridad</p>
<p>Esta autoridad le faculta para exigir distribuir, supervisar y exigir el cumplimiento de las funciones al personal a su cargo.</p>

Continuación de la tabla XVI.

Responsabilidad
<p>De presentar los informes sobre el cumplimiento de sus atribuciones.</p> <p>Prestar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los vecinos.</p> <p>.</p> <p>De la custodia, conservación y uso de los muebles y equipo, documentos e información a su cargo.</p>
Perfil del puesto
<p>Ser guatemalteco de origen.</p> <p>Experiencia de 2 años mínimo en puestos similares.</p> <p>Poseer título de educación media ó demostrar experiencia en la administración, operación y mantenimiento de servicios públicos y obras por administración.</p> <p>Poseer habilidades y destrezas para manejar grupos de trabajo e iniciativa para tomar decisiones oportunas.</p>

Continuación de la tabla XVI.

Competencias	
Análisis de problemas	Conocimiento del entorno
Buenas relaciones personales	Toma de decisiones
Firme en sus decisiones laborales	Ética y moral íntegra
Habilidad para trabajar bajo presión	Responsabilidad
Capacidad de planificar	Independencia
Capacidad de organizar	Liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

2.22. Encargado campo

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Se presenta a continuación el análisis del puesto.

Tabla XVII. **Encargado campo**

 <p style="text-align: center;">MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS</p>	
ENCARGADO CAMPO	
Código	1761000
Unidad administrativa	Áreas Verdes
Título del puesto	Jefe de Áreas Verdes
Puede sustituir a	Jefe de campo
Puede ser sustituido por	Jefe de campo.
Jefe inmediato superior	Alcalde Municipal.
Subalternos	Jardineros, guardianes y albañiles.
Naturaleza del puesto	
<p>Es un puesto técnico-administrativo creado con el fin de hacer efectivo el ornato del municipio.</p>	

Continuación de la tabla XVII.

Funciones del puesto
<p>Programar el mantenimiento de parques y jardines. Darle mantenimiento a los jardines municipales. Crear nuevos jardines en áreas previamente estudiadas y factibles para ello. Limpieza de lotes abandonados y/o baldíos. Supervisar chapeo de terrenos. Organizar circulación de terrenos. Podar árboles que se encuentren en la vía automotriz. Supervisar el mantenimiento del vivero y reproducción de plantas. Programar capacitaciones de educación ambiental a escuelas del municipio. Cualquier otra función que le asigne el jefe inmediato superior relacionada con su trabajo.</p>
Relaciones de trabajo
<p>Con su jefa o jefe inmediato para recibir instrucciones y hacer consultas. Con todas las unidades municipales cuando así se requiera.</p>
Autoridad
<p>Sobre sus colaboradores, jardineros, guardianes y albañiles.</p>

Continuación de la tabla XVII.

Responsabilidad	
<p>Asegurar el ornato municipal.</p> <p>Sobre la herramienta y equipo utilizado.</p> <p>Proporcionar las herramientas necesarias al personal operativo.</p>	
Perfil del puesto	
<p>Ser guatemalteco y originario del Municipio de preferencia.</p> <p>Título a nivel medio. Afín al puesto.</p> <p>Estudios Universitarios en Agronomía.</p> <p>Experiencia mínima de un año en puestos similares.</p>	
Competencias	
<p>Disciplina</p> <p>Buenas relaciones interpersonales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Responsabilidad</p>	<p>Planificación y organización</p> <p>Análisis de problemas</p> <p>Servicio al cliente</p>

Fuente: elaboración propia.

2.23. Departamento área protegida Serra

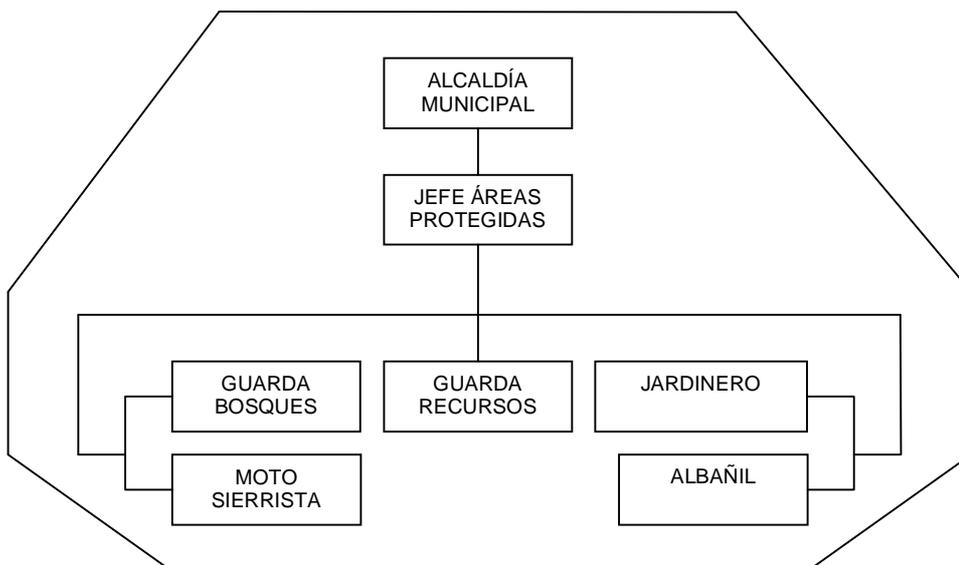
Este departamento Técnico-Administrativo es creado con el propósito de conservar los recursos naturales del municipio de San Miguel Petapa.

Tiene como objetivo proponer y desarrollar alternativas que contribuyan a fortalecer los programas de protección del área protegida La Serra.

Con la implementación el Departamento conocido como Personal pasa a ser el departamento de Servicios Ambientales, ya que el nombre anterior no reflejaba no se ajustaba a lo que se hacía en Pro de la comunidad.

Al analizar la información recopilada por el cuestionario, entrevistas y observación del departamento la organización de la Dirección de Servicios Ambientales La Serra es la siguiente:

Figura 23. Organigrama áreas protegidas



Fuente: elaboración propia.

2.23.1. Jefe de áreas protegidas

Las funciones se obtuvieron a través de la observación directa y del estudio detallado del puesto de trabajo, basándose en los resultados teóricos de los cuestionarios.

➤ Descripción del puesto

Para detallar cada uno de los deberes, tareas y responsabilidades fue necesario entrevistar a los involucrados en el puesto como el jefe de departamento-colaborador.

➤ Identificación del puesto

Para la correcta identificación se determina los atributos del puesto.

Tabla XVIII. **Jefe de áreas protegidas**

	MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL PETAPA, GUATEMALA MANUAL DE PUESTOS	
JEFE ÁREAS PROTEGIDAS		
Código	1781000	
Unidad administrativa	Dirección de Servicios Ambientales	

Continuación de la tabla XVIII.

Título del puesto	Jefe/a Áreas Protegidas
Puede sustituir a	Encargado Áreas Verdes
Puede ser sustituido por	Encargado de Áreas Verdes
Jefe inmediato superior	Alcalde Municipal
Subalternos	Guardabosques, guarda recursos naturales, jardineros y moto-sierristas.
Naturaleza del puesto	
Es un puesto técnico-administrativo cuya función principal es proteger los recursos naturales y área protegida del municipio.	
Funciones del puesto	
<p>Supervisión administrativa y apoyo a las diferentes unidades que componen el departamento.</p> <p>Formular proyectos, gestionar apoyo y dar capacitación.</p> <p>Supervisar el trabajo de campo.</p> <p>Elaborar y revisar expedientes e informes.</p>	

Continuación de la tabla XVIII.

<p>Atender al público.</p> <p>Controlar que todos los trabajadores de manera eficiente sus tareas.</p> <p>Cuidar con responsabilidad la reforestación en el municipio.</p> <p>Informar a su superior sobre cualquier irregularidad en el desarrollo de las funciones.</p> <p>Elaborar presupuesto.</p> <p>Elaborar informes sobre las actividades desarrolladas por la unidad.</p> <p>Atender a todas las entidades, MAGA, MARN, CONAP, AMSA, USAC, BID, ENCA.</p> <p>Otras actividades según su cargo o que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.</p>
<p style="text-align: center;">Relaciones de trabajo</p>
<p>Con su jefa o jefe inmediato para recibir instrucciones y hacer consultas.</p> <p>Con Sr. Alcalde para tomo de decisiones.</p> <p>Con las diferentes unidades administrativas de la municipalidad, cuando lo requiera la ocasión.</p> <p>Con todo vecino del municipio que visite el área protegida la Serra.</p>

Continuación de la tabla XVIII.

Autoridad
Sobre el personal a su cargo.
Responsabilidad
De mantener el área protegida limpia y reforestada. De brindar un ambiente agradable a todo visitante. De los recursos naturales con los que cuenta la municipalidad.
Perfil del puesto
Ser guatemalteco y originario del Municipio de preferencia. Ingeniero Agrónomo, con conocimiento en Medio Ambiente o título afín. Experiencia de 2 años en puestos similares.

Continuación de la tabla XVIII.

Competencias	
Adaptabilidad	Iniciativa
Planificación y organización	Disciplina
Trabajo en equipo	Integridad
Creatividad	Servicio al cliente
Responsabilidad	Buenas relaciones humanas
Orden	

Fuente: elaboración propia.

2.24. Policía Municipal de Transito

Las funciones de la PMT se encuentran contempladas en su reglamento interno, anteriormente se encontraba excluida de la estructura organizacional de la municipalidad. Con la implementación de la organización pasa a formar parte de dicha estructura, ya que esta dirigida por el encargado de catastro.

La estructura interna del departamento de la PMT ya se encontraba definido pero no estaba plasmado por escrito, por medio del organigrama.

➤ Definición

Es una unidad de la Municipalidad encargada de velar porque el tránsito de vehículos en el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, principalmente, funcione eficientemente, considerando condiciones de seguridad y respeto a las personas, cumpliendo las disposiciones legales emitidas en esa materia.

Contará con un jefe y el número de policías de tránsito, de acuerdo a los recursos y necesidades municipales.

La organización de la policía municipal de tránsito es la siguiente:

Figura 24. **Organigrama PMT**



Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **PMT**

Objetivo
Planificar, coordinar, y controlar el tránsito vehicular en el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, principalmente.

Continuación de la tabla XIX.

Funciones
<p>Planificar, dirigir, coordinar y velar por el control del tránsito en el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, principalmente.</p> <p>Inspeccionar la presentación, conducta y cumplimiento de la policía municipal de tránsito, de acuerdo a sus atribuciones.</p> <p>Velar porque se cumplan las leyes y disposiciones generales vigentes relacionadas con el tránsito y, específicamente, con el Reglamento de Tránsito y Estacionamiento, aprobado por el Concejo para el Municipio, publicado en el diario oficial.</p> <p>Hacer del conocimiento del Juzgado de Asuntos Municipales cualquier infracción constitutiva de falta o de delito para las acciones correspondientes.</p> <p>Gestionar capacitación para el personal de la policía municipal de tránsito, a efecto de cumplir efectivamente sus atribuciones.</p> <p>Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipo u otros bienes asignados.</p> <p>Realizar otras actividades que le sean requeridas por el Alcalde, en la esfera de sus atribuciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN

La fase de investigación tiene por objetivo implementar un plan de contingencia ante los desastres naturales que actualmente están azotando a nuestra región, para prevención, mitigación y preparación ante los desastres naturales.

Para un plan de contingencia eficaz a de desarrollarse las siguientes acciones:

- Ordenar y clasificar la información concerniente acerca de los diversos tipos de amenazas naturales más frecuentes en el área
- Realizar un detalle de las principales amenazas naturales
- Revisar lugares vulnerables a desastres naturales
- Ofrecer información escrita e ilustrada de manera ordenada
- Estructurar una cadena de información
- Crear un comité de respuesta

Al ejecutar estas acciones se obtendrán los resultados esperados como:

- Obtener un plan de contingencia
- Mitigar los desastres naturales
- Responder correctamente ante un desastre natural
- Personal capacitado e informado sobre los desastres naturales que tienen una alta probabilidad de suceder
- Una respuesta más rápida ante cualquier eventualidad
- Organización de las autoridades

➤ Delegación de responsabilidad

De acuerdo con el marco legal, en los municipios es el Alcalde Municipal el líder en las acciones de defensa civil para hacer frente a los efectos ocasionados por fenómenos naturales que ocasionan desastres.

3.1. Base legal

La Constitución Política de la República de Guatemala en el Capítulo Único, artículo 1 Protección a la persona dice que: “El Estado de Guatemala, se organiza para proteger a la persona y a la familia...”, el artículo 2, Deberes del Estado, “Es deber del Estado garantizarle a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona”.

Y finalmente, en el Capítulo 1, artículo 3, Derecho a la vida, se lee: “El Estado garantiza y protege la vida humana desde su concepción, así como la integridad y la seguridad de la persona”.

La convención sobre los Derechos de los Niños en los artículos 3, 12, 20. Por otro lado, el Decreto 109-96, Ley de la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres, establece en el artículo 3ro. Que algunas de las finalidades de la CONRED son: la de establecer los mecanismos, procedimientos y normas que propicien la reducción de los desastres, a través de la coordinación interinstitucional en todo el territorio nacional.

También la CONRED debe organizar, capacitar y supervisar a nivel nacional, municipal y local, a las comunidades para establecer una cultura de reducción de desastres, en acciones claras antes, durante y después de una

ocurrencia a través de la implementación de programas de organización, capacitación, educación, información, divulgación y otros que se consideren necesarios.

La Ley de Protección a la Niñez y Adolescencia en sus artículos 5 y 6 son también especiales para conocer el objetivo de velar por los niños y las niñas en situaciones de riesgo o desastres.²

3.2. Plan de contingencia en caso de inundaciones por desbordamiento de ríos

Para tomar conciencia de la magnitud del riesgo de un desbordamiento de río en el municipio de San Miguel Petapa, se debe de hacer una remembranza del último fenómeno natural que lo azoto.

En el año 2010 se registro el último evento natural ocurrido en el municipio de San Miguel Petapa, la tormenta Agatha, que dejó serios daños en agricultura, infraestructura vial y propiedad privada.

Se hizo necesario un movimiento eficiente en el proceso de desarrollo local por parte de las autoridades competentes que asegurara calidad técnica, eficiencia, seguridad y el uso eficiente de los recursos.

Luego de esta adversidad se hace necesario que todo vecino desarrolle capacidades de prevención, preparación, mitigación y respuesta, para superar los embates de los fenómenos naturales que hoy en día azotan al municipio periódicamente.

² UNICEF.org.gt/1_recursos_unicefgua/anexo1

3.3. Objetivo del plan

El plan de contingencia del municipio de San Miguel Petapa, es un documento que permite analizar los posibles impactos de los fenómenos naturales y actuar antes, durante y después.

Así como proponer un plan de contingencia contra las inundaciones por desbordamiento de ríos, que prepare, prevenga y mitigue el desastre.

3.4. Descripción de la zona vulnerable

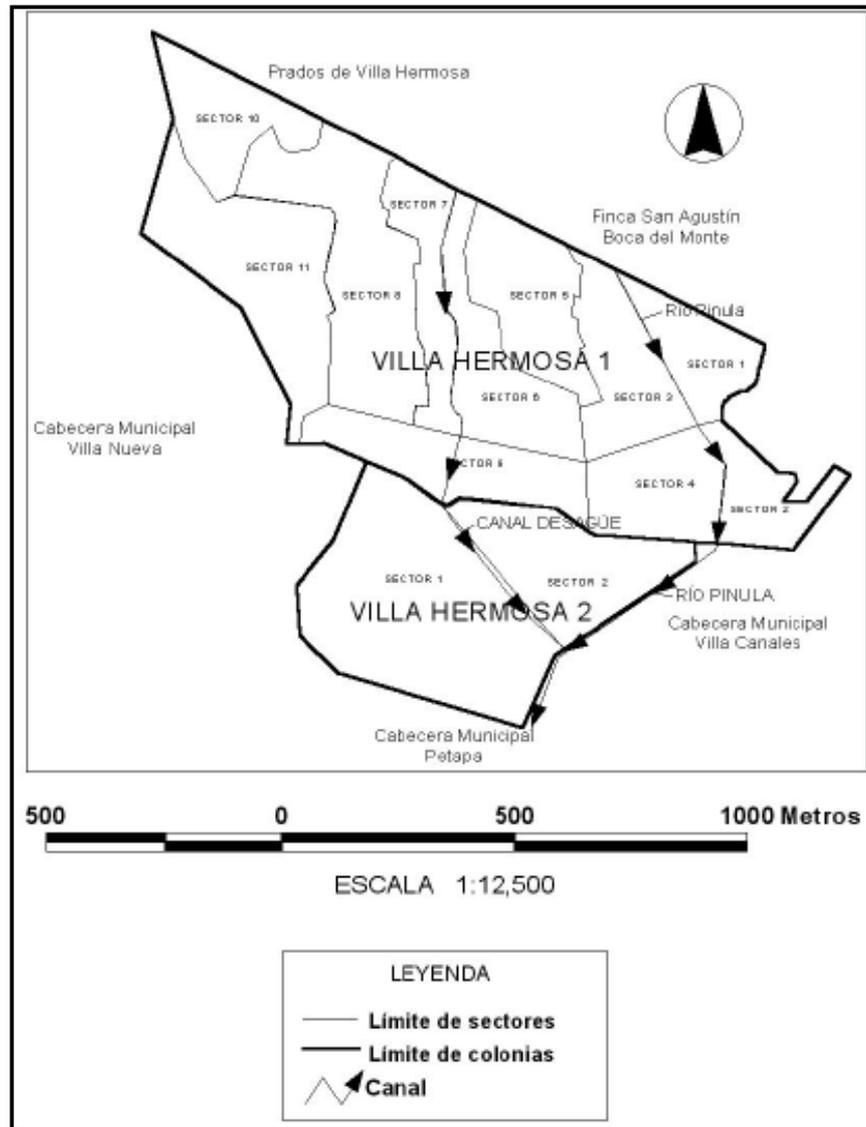
San Miguel Petapa lo atraviesan ríos a lo largo de toda su extensión territorial siendo estos el Río Pinula y el Río Villa Lobos siendo estos los que más peligro representan para los vecinos. Cada invierno las tormentas aumentan su grado de intensidad.

El río Pínula ha hecho estragos en la colonia Villa Hermosa I, al final de los sectores 2, 4, 6 y 9. El río Villa Lobos amenaza en derribar el puente Tubac que une a San Miguel Petapa, Villa Nueva y Villa Canales a la Avenida Petapa.

La siguiente figura muestra el mapa del área de estudio, las colonias y sus respectivos sectores de las colonias Villa Hermosa 1 y 2, así como el río y los caudales que las atraviesan.

La siguiente figura muestra un mapa de las colonias villa hermosa 1 y 2, detallando los afluentes que las atraviesan, como lo son: el río Pinula y el canal de aguas negras.

Figura 25. Mapa del área de estudio Villa Hermosa 1 y 2



Fuente: Evaluación de riegos geotécnicos e hidrometeorológicos en las colonias Villa Hermosa

3.4.1. Condiciones climáticas

Según la clasificación climática de *Thorntwaite*, se definen 2 regiones climáticas en el departamento de Guatemala:

En el Sur y Noreste: clima semi-cálido húmedo, con invierno benigno seco, abarca los municipios de San Miguel Petapa, Palencia, Chinautla, Guatemala, San Pedro Sacatepéquez, Amatitlán, Villa Nueva, Villa Canales y Fraijanes.

En el norte: clima cálido con invierno benigno; abarca los municipios de Chuarrancho, San Juan Sacatepéquez, San Raymundo, San Pedro Ayampuc y San José del Golfo.

En la tabla I, se encuentra detallada el área de influencia por lluvias, según datos obtenidos por AMSA, siendo uno con mayor porcentaje de intervención en la cuenca del lago de Amatitlán San Miguel Petapa, debido a los ríos que pasan por su territorio y desembocan el lago.

Tabla XX. **Área total y de influencia por municipios**

CUENCA	ÁREA TOTAL Km. ²	ÁREA INFLUENCIA Km. ²	INTERVIENE CUENCA (%)
Amatitlán	114,0	48,3	42,4
Guatemala	228,0	42,7	18,7
Mixco	99,0	45,3	45,7
San Miguel Petapa	20,1	20,1	100,0
Sta. Catarina Pinula	48,0	25,2	52,5
Villa Canales	353,0	76,4	21,6

Continuación de la tabla XX:

Villa Nueva	75,0	73,4	97,9
Otros municipios		49,9	
Total de la Cuenca	937,1	381,32	

Fuente: AMSA 1995.

En la tabla II, se encuentra distribuido por microcuencas o ríos que desembocan en el lago de Amatitlán proporcionando datos específicos de cada caudal, los ríos Pinula y Villa Lobos son de los más grandes, bañando el territorio petapeño.

Tabla XXI. **Caracterización física de las Microcuencas del Lago de Amatitlán**

Microcuenca	Área (ha) (miles)	% Área	Longitud (Km.)	Ancho (Km.)	Perímetro (Km.)
Platanitos	5 003	13,17	16,00	6,10	43,50
Amatitlán	6 384	16,80	23,35	11,43	44,62
El Bosque	656	1,73	5,05	2,30	13,75
Tulujá	1 130	2,98	6,75	3,90	17,00
Las Minas	5 458	14,36	9,90	6,50	28,00
Villalobos	4 002	10,53	21,80	6,75	58,00
Pinula	4 563	12,00	38,65	3,95	45,00
Molino	4 810	12,66	19,10	4,00	44,50
San Lucas	4 355	11,46	11,35	5,00	34,12
Parrameño	1 639	4,31	10,50	3,00	24,37
TOTAL	38 000	100,00			

Fuente: PRMC/CATIE '87

Para tener una base más sólida sobre los ríos que bañan el territorio petapeño, la talba III presenta los niveles del caudal, que de alguna manera afectan al territorio en estudio. Evidentemente en época lluviosa los caudales sobrepasan los niveles permisibles de las cuencas.

Tabla XXII. **Caudales de los principales ríos de la subcuenca Amatitlán**

Río	Caudal alto	Caudal medio	Caudal bajo
Villalobos	3 000 l/s	773 l/s	27 l/s
Pinula	673 l/s	173 l/s	43 l/s
Las Minas	230 l/s	54 l/s	20 l/s
Tulujá	72 l/s	31 l/s	15 l/s
El Bosque	76 l/s	24 l/s	15 l/s

Fuente: Escobar, V. ARRLA_1996

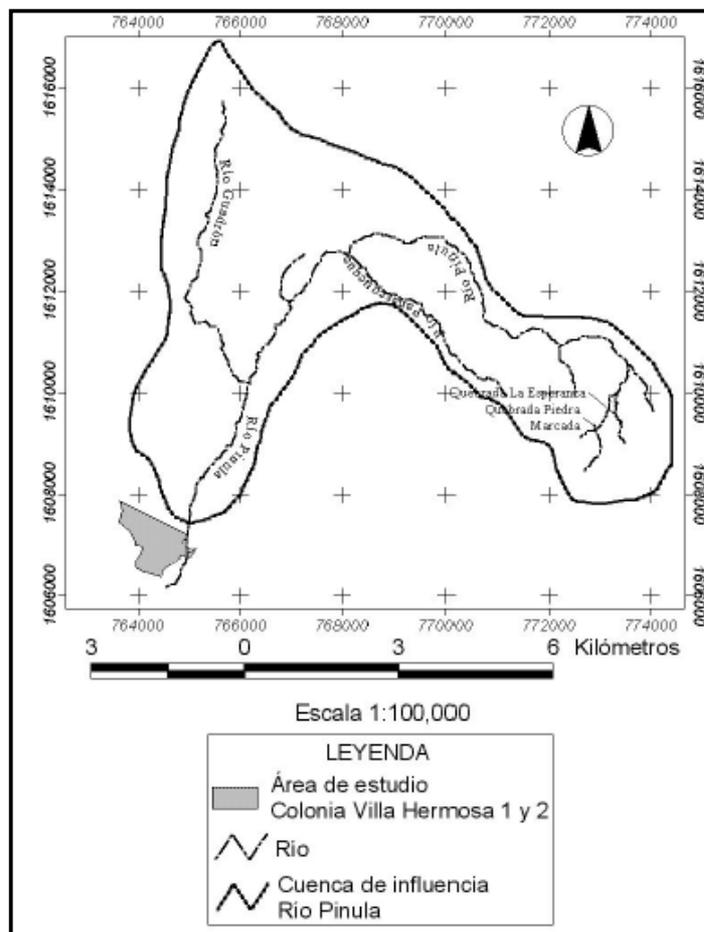
La figura 26, muestra que el área es cruzada por dos canales que conllevan aguas negras. Sus orientaciones son de norte a sur. En el caso del canal mayor que divide los sectores uno y dos del resto de la colonia, lleva los drenajes proveniente de la parte sur de ciudad de Guatemala, drenando principalmente las zonas trece, catorce y parte de las aguas negras de la zona nueve, diez y doce.

En el caso del canal pequeño, drena insuficientemente las colonias que están en la parte alta de la zona veintiuno así como las colonias Prados de Villa Hermosa.

La figura 26 muestra los afluentes que alimentan el río Pinula, estos se integran en uno solo que atraviesa las colonias Villa hermosa 1 y 2, que en

época lluviosa y el incremento de proyectos residenciales inciden en el colapso del canal.

Figura 26. **Afluentes que alimentan el río Pinula**



Fuente: Evaluación de riegos geotécnicos e hidrometeorológicos en las colonias Villa Hermosa 1 y 2.

3.5. Análisis de riesgos

En los años 1998 (huracán Mitch) y 2010 la tormenta Agatha tuvo un impacto negativo en la economía de la población del municipio de San Miguel

Petapa, según la coordinadora para la reducción de desastres CONRED, los efectos más relevantes son:

- Pérdida de viviendas y enseres
- Destrucción y/o deterioro del sistema vial: carreteras, puentes, calles, drenajes, entre otros.
- Aumento de enfermedades
- Pérdida en la agricultura y ganadería

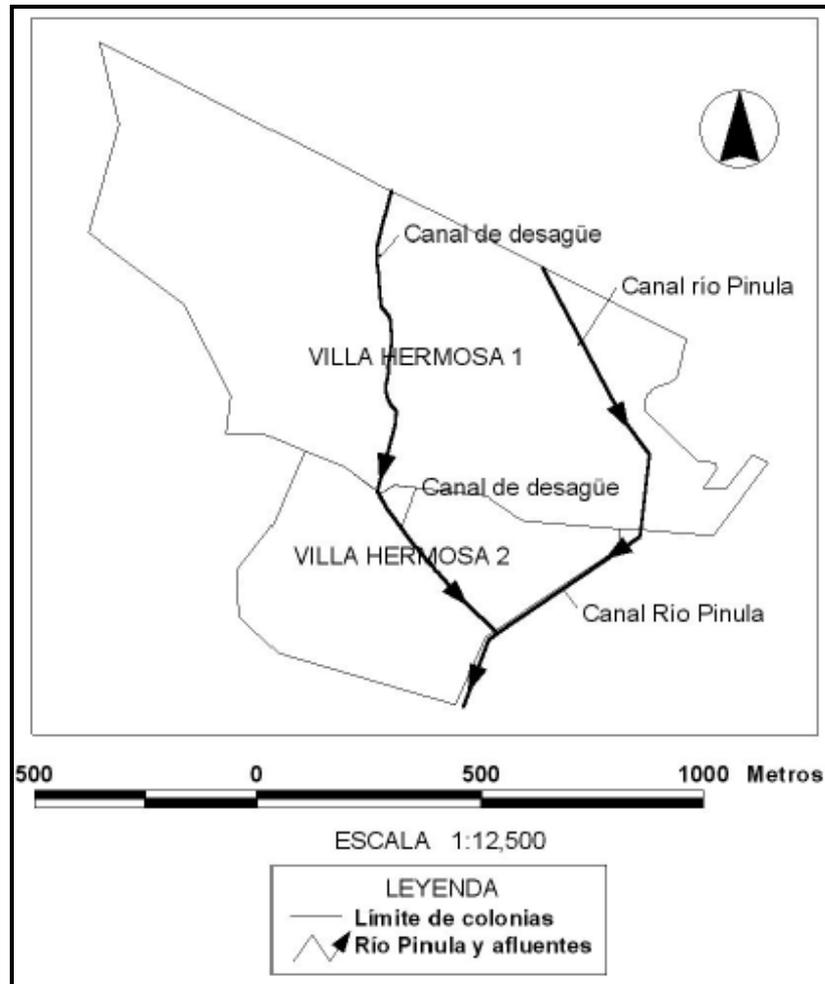
3.5.1. Zonas de riesgos

Para la identificación de de zonas de riesgos se visito físicamente los lugares afectados por la tormenta Agatha, la zona que se visitó existe un canal y el río Pinula circulando de norte a sur.

Las zonas afectadas por inundaciones por desborde en la colonia Villa Hermosa 1 son los sectores 1, 2, 3, 4, 6 y 9. En la colonia Villa Hermosa 2 los sectores 1 y 2.

La siguiente figura nos muestra el mapa de Villa Hermosa 1 y 2 con sus respectivos ríos y sus afluentes, los cuales atraviesan transversalmente las dos colonias, siendo la más afectada Villa Hermosa 1, debido a que el afluente que la atraviesa actualmente se ha convertido en un canal de aguas negras y un desemboque de aguas servidas para todos los proyectos de construcción de residenciales, condominios, colonias, entre otros.

Figura 27. Ubicación del río Pinula y sus afluentes



Fuente: Evaluación de riegos geotécnicos e hidrometeorológicos en las colonias Villa Hermosa 1 y 2.

En este proceso, se determinó que las zonas más expuestas a daños frente la ocurrencia de un fenómeno natural son:

Tabla XXIII. **Riesgos por inundación San Miguel Petapa**

ZONA DE RIESGO	RIESGOS IDENTIFICADOS
<p style="text-align: center;">SAN MIGUEL PETAPA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inundación de viviendas. 2. Deterioro de vías de comunicación. 3. Deterioro de puentes peatonales. 4. Erosión fluvial de terrenos. 5. Drenajes colapsados. 6. Aumento desmedido de quineles. 7. Desbordamiento de río Pinula. 8. Erosión de rivera de río Pinula 9. Deterioro de puente Tubac 10. Desbordamiento de río Pinula.

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el municipio de San Miguel Petapa se han identificado zonas de riesgo y altamente vulnerables, ante la posibilidad de una inundación por un fenómeno natural como el Agatha, siendo los riesgos de mayor incidencia:

Tabla XXIV. **Riesgos por sector**

RIESGOS	SECTOR
➤ Colmatación o deterioro de quineles.	AGROPECUARIO
➤ Deterioro o pérdida de terrenos agrícola	
➤ Enfermedades en cultivos	
➤ Inundación de viviendas ➤ Deterioro de viviendas por afloramiento de salitre.	VIVIENDA
➤ Destrucción o deterioro de vías de comunicación	INFRAESTRUCTURA VIAL
➤ Destrucción de Puente Tubac	

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Factores de vulnerabilidad

Por ser una zona muy accidentada geográficamente, San Miguel Petapa y sus colonias circundantes presenta varios factores vulnerables, siendo los más importantes los siguientes:

Tabla XXV. Factores de vulnerabilidad

No.	FACTOR
1	Terrenos desnivelados
2	Zonas bajas y sin drenajes
3	Terrenos agrícolas sin drenajes
4	Vecinos desconocen o no aplican medidas de control
5	Riberas deforestadas
6	Inadecuado manejo de causas
7	Suelos deforestados
8	Ubicación y trazo de canales inadecuados
9	Deficiente mantenimiento de canales
10	Drenajes sin mantenimiento o destruidos
11	Ubicación y construcción de casas en zonas inundables o bajas
12	Precariedad en construcción de casas
13	Deficiencias técnicas en la habilitación de sistemas de drenajes pluviales
14	Diseño de los canales no se ajustan a las fuertes precipitaciones

Fuente: elaboración propia.

3.6. Acciones de contingencia

Formular las acciones de contingencia como medidas planificadas para enfrentar desastres en el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala, constituye un instrumento valioso, que al ser implementado va a permitir mitigar, preparar y responder a los vecinos dentro de esta área geográfica altamente vulnerable.

- Identificar y comunicar los factores de riesgo en todo el municipio
- Monitorear cada factor de riesgo en época lluviosa
- Convocar y organizar a los voluntarios estableciendo niveles de autoridad y coordinación para que funcionen adecuadamente.
- Coordinar y hacer una racionalización de recursos para evitar la duplicidad de acciones y funciones.
- Revisar el inventario de recursos humanos, materiales y físicos para conocer la cantidad de recursos con los que se cuenta.
- Tomar decisiones con el comité de respuesta y poner a funcionar las comisiones de comunicación, logística, salud, operaciones, ley y orden, entre otras.

La figura 28 muestra el colapso de una de las calles del sector 2 de Villa Hermosa 1, y como queda evidenciado el sector es vulnerable a una inundación.

Figura 28. **Fotografía Sector 2, Villa Hermosa 1**



Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Mitigación

Para reducir las inundaciones y los estragos que estas causan es necesario el cumplimiento de diversas acciones, a estas acciones las definimos como mitigación.

Basándose en los riesgos y factores de vulnerabilidad encontradas en el trabajo de campo, la mayoría de las colonias que presentan el riesgo de inundación carecen de un sistema de drenaje de aguas pluviales.

Por lo tanto se propone la construcción de un sistema de drenajes para aguas pluviales en las zonas vulnerables a inundación en San Miguel Petapa, con el fin de mitigar el impacto de fenómenos naturales como las tormentas.

El sistema de drenajes planificado por los departamentos de planificación y el de infraestructura vial, ejecutándolo por medio de una empresa constructora ganando el proyecto previa licitación.

Una segunda propuesta es la reforestación de las vertientes de los ríos Pinula, Villa Lobos y Tulujá, para reducir la emisión de agua que circula por las lluvias y por lo tanto la magnitud de las inundaciones causadas por éstas.

Esta reforestación a cargo del departamento de área Protegida y el de áreas verdes de la municipalidad, dirigidos por el departamento de planificación.

3.6.2. Preparación

La preparación se define como el conjunto de acciones para minimizar la pérdida de vidas humanas, daños materiales, para una respuesta rápida ordenada y eficaz.

Como una acción preventiva ante el inminente paso de una tormenta declarada, se propone proponen las siguientes acciones:

- Al haber sido declarado el paso de una tormenta de categoría mayor con suficiente tiempo de anticipación, es necesario la compra de Kits de medicamentos para enfermedades recurrentes, como el cólera o paludismo.

El kit de medicamento debe contar básicamente con lo siguiente:

- Analgésicos y antitérmicos para calmar el dolor
- Antihelmínticos para contrarrestar las lombrices

- Antibacterianos conocidos como antibióticos
 - Dermatológicos para contrarrestar las infecciones de la piel
 - Broncodilatadores para que relaje los músculos alrededor de las vías respiratorias ayudando a que se respire con más facilidad.
 - Antiácidos para contrarrestar la acides estomacal
 - Soluciones antisépticas para desinfectar alimentos y materias inertes.
 - Sales de rehidratación para mitigar la diarrea
-
- Simulacros de actuación frente a una inundación, con la implementación de estos simulacros se estará asegurando una reacción adecuada por parte de los vecinos en caso de una inundación.
-
- Abrir un albergue en el salón municipal, para dar refugio a las familias afectadas por la inundación y si fuera necesario abrir otro en el instituto municipal.

3.6.3. Respuesta

Ante una inundación inevitable la municipalidad debe de estar preparada para responder y salvaguardar la vida humana, por lo que se propone lo siguiente:

- Formar equipos de evacuación dirigidos por la comisión de operaciones y movilizarlos a zonas seguras o albergues.
- Formar equipos de búsqueda y rescate con los voluntarios

3.6.4. Rehabilitación

Acciones que se realizan inmediatamente después del desastre con el objeto de restablecer las líneas vitales, permitan con las actividades diarias en la zona afectada por el desastre. Es parte de la respuesta ante una emergencia.

Como rehabilitación del municipio se propone lo siguiente:

- Organización del departamento vial para el retiro de basura y ripio arrastrado por el desbordamiento de ríos.
- Reconstrucción de los bordes de los ríos

- Limpieza de los tragantes, para evitar la acumulación de agua pluvial estancada que se convierten en nichos de zancudos.

- Organizar a los vecinos para limpieza de casa afectadas por la inundación

3.7. Contingencia en infraestructura

Como parte del plan de contingencia por inundación se debe de analizar y crear acciones de mitigación, preparación, respuesta y rehabilitación en la infraestructura vulnerable del municipio.

En la siguiente tabla se muestra las acciones de contingencia propuestas a seguir en caso de una amenaza de inundación.

Tabla XXVI. Contingencia en infraestructura

RIESGO	ACCIONES DE CONTINGENCIA			
	MITIGACION	PREPARACION	RESPUESTA	REHABILITACION
Dstrucción de puentes	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción o reforzamiento de puente Tubac y Pinula. • Reforzamiento de bases y muros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa enrocada en áreas laterales. • Protección de lados y/o bases del puente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de rescate con equipo para atenciones rápidas. • Medición aforo para determinar el caudal del río y el soporte del puente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de badén de empedrado en puente Tubac. • Reforzar bases.
Dstrucción de vías de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento del sistema de drenajes para aguas pluviales a lo largo de todo el municipio de San Miguel Petapa, Guatemala. • Preparar accesos paralelos para protección de transito peatonal y conservación de la cinta asfáltica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protección con sacos de arena en ribera de ríos, amenazantes. • Reforzamiento de muros de contención en quineles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llenado de sacos de arena. • Acumulación de materiales arena y piedra. • Contratación de maquinaria pesada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enripiado de calles o carreteras dañadas, para habilitación de transporte y paso peatonal.

Fuente: elaboración propia.

3.8. Organización para la respuesta

Para una eficaz organización en respuesta de una inundación y analizando el recurso humano con el que cuenta la municipalidad de San Miguel Petapa: se propone formar cinco comisiones.

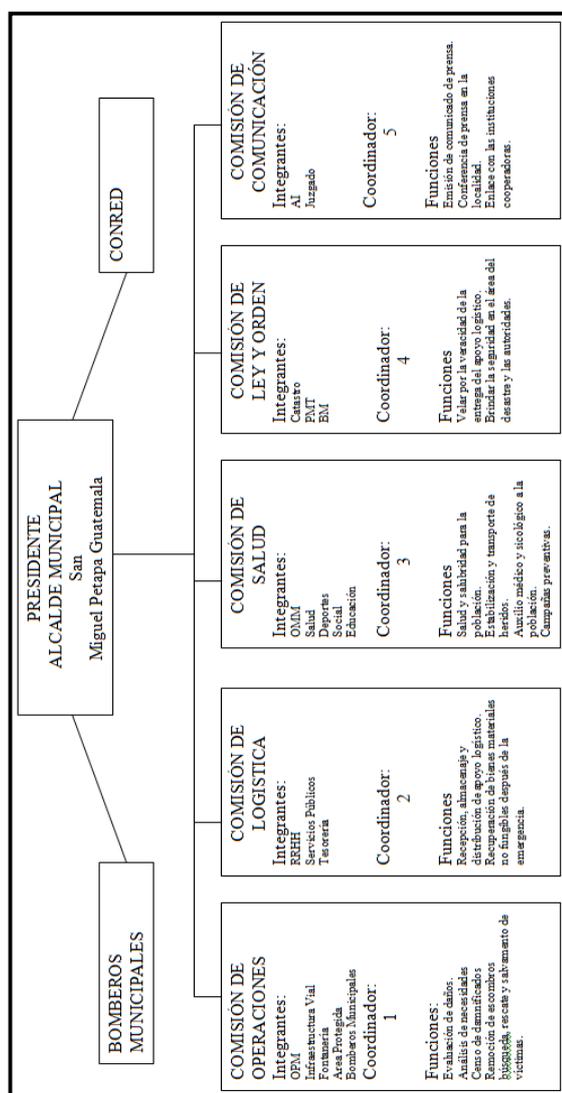
- **Comunicación:** esta tendrá a cargo la divulgación de la información oficial a todo el municipio y si fuera necesario en conferencia de prensa a todo el país.
- **Ley y orden:** su principal función es de velar por la seguridad del área afectada ante un desastre natural.
- **Salud:** dirigida desde la Oficina Municipal de la Mujer, velará por el adecuado manejo de la medicina, así como la supervisión del stock de la misma.
- **Logística:** encargada de organizar a todo el voluntariado en salvaguardar los bienes muebles y así como la recepción, distribución y almacenaje de la ayuda en especie.
- **Operaciones:** encargada del diagnóstico de la situación actual del desastre, análisis de daños, censo de damnificados, entre otras.

A cada una de las comisiones se les asignará un coordinador de acuerdo a las funciones que se desarrollen en dicha comisión.

3.8.1. Comité de respuesta

La siguiente figura muestra gráficamente el comité de respuesta propuesto así como la organización y las funciones que cada una deberá de llevar a cabo al entrar en acción.

Figura 29. **Comité de respuesta**



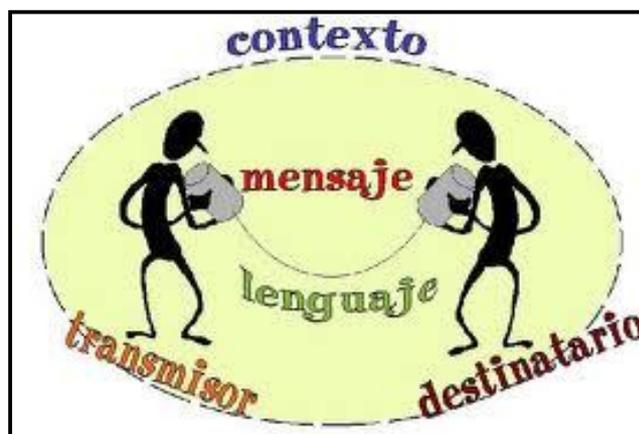
Fuente: elaboración propia.

3.8.2. Red de comunicación

Partiendo de la definición de la comunicación que es un proceso en el cual se transmite la información eficientemente del emisor al receptor, es necesario crear una red de comunicación entre las comisiones propuestas anteriormente.

La siguiente figura muestra los elementos básicos para una eficiente información.

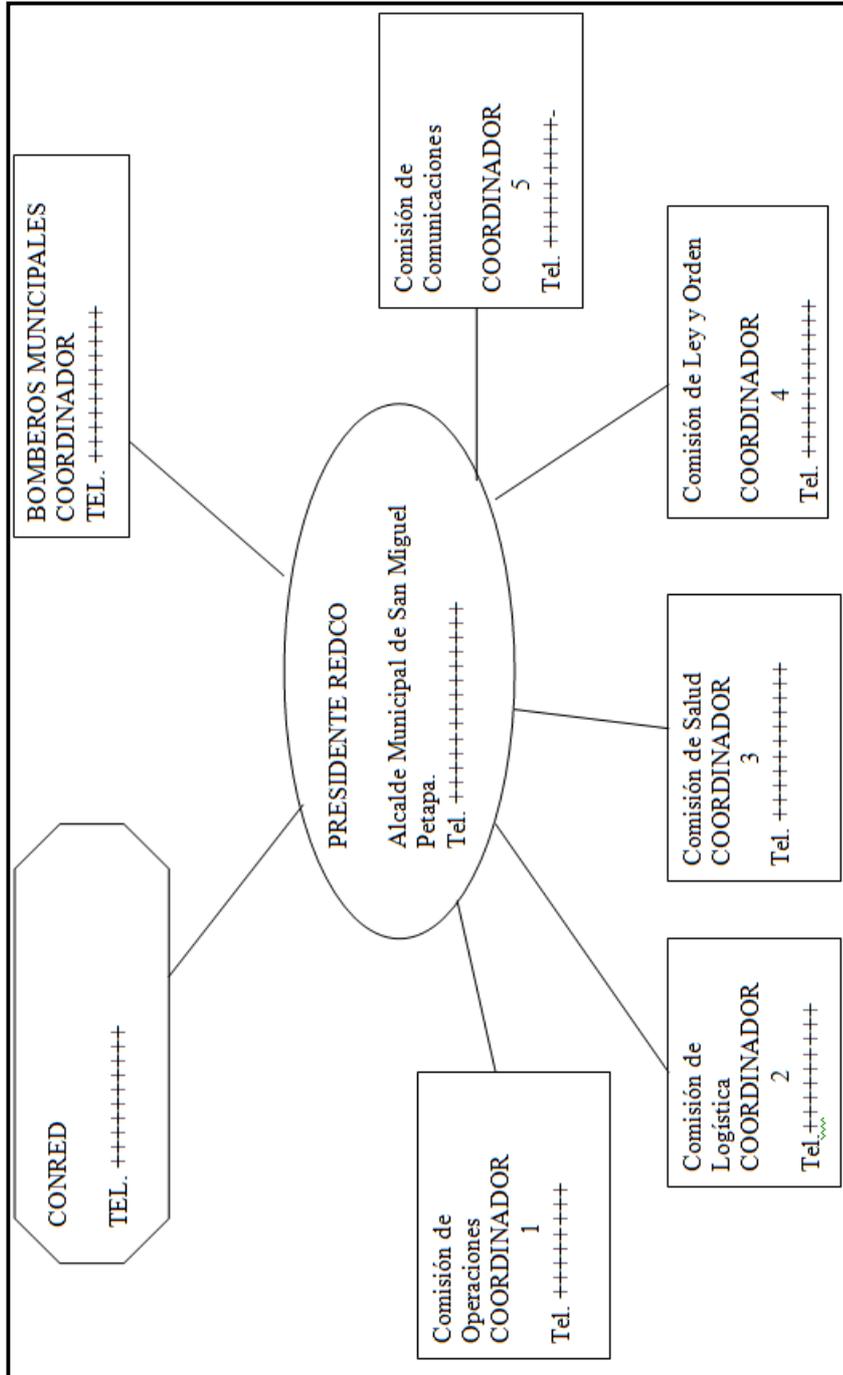
Figura 30. Elementos de la comunicación



Fuente: gilbertman-oscar.blogspot.com.

La red de comunicación REDCO que se propone está presidida por el Alcalde Municipal en funciones, el cual transmitirá la información al coordinador de cada comisión como lo muestra la siguiente figura:

Figura 31. Red de comunicación



Fuente: elaboración propia.

3.9. Recursos disponibles para la respuesta

A continuación se contabiliza los recursos materiales (equipos, maquinarias) y humanos que se dispone dentro del espacio municipal, y que les permitirá limitadamente intervenir en las acciones de mitigación, preparación, respuesta y rehabilitación.

Tabla XXVII. Recursos materiales

VEHICULOS MAQUINARIA	MUNICIPALIDAD	OTROS	OBSERVACIONES
Microbus	1		PMT
Motocicletas	8		PMT
Pick up	5		
Cisternas	2		
Tractor	1		
Ambulancias	3		BM
Maquinaria pesada		Empresa Privada	Tiene contrato con la municipalidad a la hora de cualquier requerimiento.
HERRAMIENTAS Y EQUIPO			
Planta eléctrica	1		
Carretillas	30		
Picos/Piochas	30		
Palas	40		
Motobomba	1		BM
Motosierra	2		En Área Protegida la Cerra.
INFRAESTRUCTURA			
Almacenes Municipales	1		
SERVICIOS			
Transporte	1		
Radio de onda corta	si		OMM, OP, IV, AV, Fontanería, JP, JM, y Catastro.
Teléfono	si		

Continuación de la tabla XXVII.

FAX	si		
OTROS			
Correo electrónico	si		
INTERNET	si		

Fuente: Elaboración propia

3.10. Recomendaciones para una adecuada actuación ante una situación de emergencia o desastre

Las recomendaciones propuestas son las que comúnmente se divulgan ante una contingencia de inundación, siendo las siguientes:

- Salvaguardar la vida humana
- Acatar las instrucciones de las autoridades competentes, es la diferencia entre la vida y la muerte.
- Ante la posibilidad de un desastre natural obedezca las recomendaciones de las autoridades.
- Ante la posibilidad de un desastre natural mantenga su radio y/o televisión encendidos.
- Llame a las autoridades solo en caso de extrema urgencia.
- Apoye con herramienta.
- El agua para el consumo debe ser clorada o hervida.
- Guarde víveres no perecederos.
- Si tiene que salir de su casa hágalo conforme a las sugerencias de las autoridades competentes, lleve consigo sólo sus artículos de valor, siempre y cuando su volumen, peso y dimensiones no entorpezcan las actividades de evacuación.
- Utilice linternas.

- Reporte a las autoridades el corte del servicio de agua, electricidad y vías de comunicación.

4. FASE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Como fusión de la enseñanza, (que se puede definir como cambios cognoscitivos en el estudiante por medio de contenidos facilitados por el profesor) y el aprendizaje que va más allá, (es la aplicación de los conocimientos para resolver problemas de la vida diaria).

La siguiente figura muestra los elementos básicos para desarrollar un efectivo proceso enseñanza-aprendizaje.

Figura 32. Proceso enseñanza-aprendizaje



Fuente: www.peremarques.net/actodid.htm. Enero 2011.

4.1. Capacitación del personal

Como una estrategia aplicada de manera organizada y sistemática, los colaboradores desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, modificando sus actitudes frente a las demandas de la institución.

Con el desarrollo de las capacitaciones se aportará a la municipalidad:

- Personal comprometido con los objetivos de la institución.
- Personal especializado en su puesto de trabajo.
- Cambio de conducta de los colaboradores administrativos en puntualidad
- Mejoramiento del clima organizacional mediante la equidad de las funciones.
- Eficacia y eficiencia en la ejecución de los procesos institucionales.
- Desarrollo de la competencia, servicio al cliente.
- Mantener y asegurar el prestigio de la institución ganado a través de los años, entre otros.

4.1.1. Propósito

Transmisión de información mediante la comunicación directa o soportada en medios auxiliares, que presentan un mayor o menor grado de complejidad y costo. Como resultado de dicha información el personal adquirirá el conocimiento, habilidades y capacidades, le permitan enfrentarse a situaciones nuevas con una actitud creadora, adaptativa y de apropiación.

4.1.2. Elaboración

Se contempla las necesidades de la institución centradas en tres aspectos básicos, como lo son: funciones de cada puesto de trabajo, implementación del marcador digital y el organigrama general.

El cumplimiento de estos dará como resultado una efectividad en los objetivos instituciones de la municipalidad.

La didáctica empleada en las capacitaciones varía y se explica en los incisos siguientes subcapítulos.

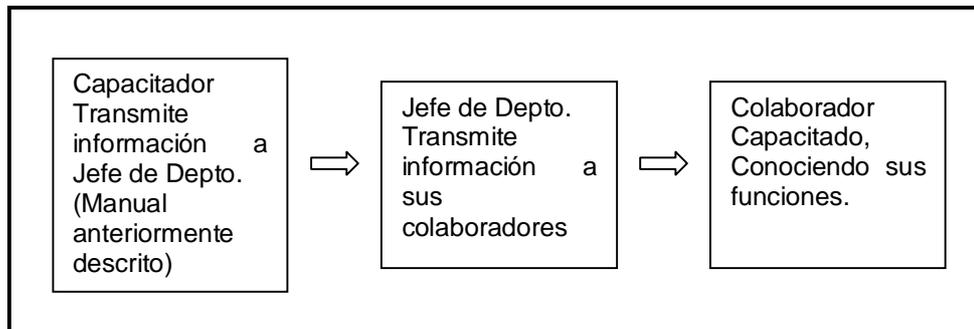
4.2. Funciones de cada puesto de trabajo

Todo colaborador debe saber sus funciones que le demanda su puesto de trabajo tanto técnica como teóricamente.

Para ello se hizo necesario la formulación y divulgación del manual de organización, funciones y descripción de puestos, tomando como emisor a cada jefe de departamento para que luego se lo transmita a sus colaboradores.

La figura 33, muestra el proceso implementado en las capacitaciones, el cual consistía en dos partes: capacitar a los jefes de departamentos y luego estos a sus colaboradores para agilizar el proceso.

Figura 33. **Proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propia

La capacitación está dirigida directamente al desarrollo del conocimiento, habilidades y destrezas en el puesto de trabajo, sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

Con el proceso de la capacitación figura 33, adecuadamente ejecutado se estará logrando que los colaboradores conozcan y apliquen:

- Sus tareas de tipo cotidiano, periódico y ocasional, describiéndolas tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos: tiempos, dedicaciones, exigencias físicas, intelectuales, de relación, entre otras.
- Incrementen el valor de la responsabilidad en: distribución de trabajo, coordinación y supervisión de sus tareas.
- Aumenten el valor de respeto al conocer los niveles jerárquicos y su lugar que ocupa dentro de la institución, entre otros.

Figura 34. **Fotografía del personal capacitado**



Fuente: Municipalidad de San Miguel Petapa.

4.3. Implementación del marcador digital

Con el objetivo de prestar un servicio de calidad y aprovechar el tiempo al máximo se implemento un marcador digital. Este registrara la hora de entrada y salida de todo colaborador administrativo.

La dinámica de la capacitación fue por pasos.

Primer paso. Reconocimiento del equipo

Por su fácil uso se utilizará el equipo REI-500, para registrar la hora de entrada y salida de todo el personal administrativo, por medio de un carné con código de barras.

La figura 35, muestra gráficamente el equipo a utilizar el marcador REI-500 de fácil uso e implementación.

Figura 35. **Marcador de asistencia REI-500**

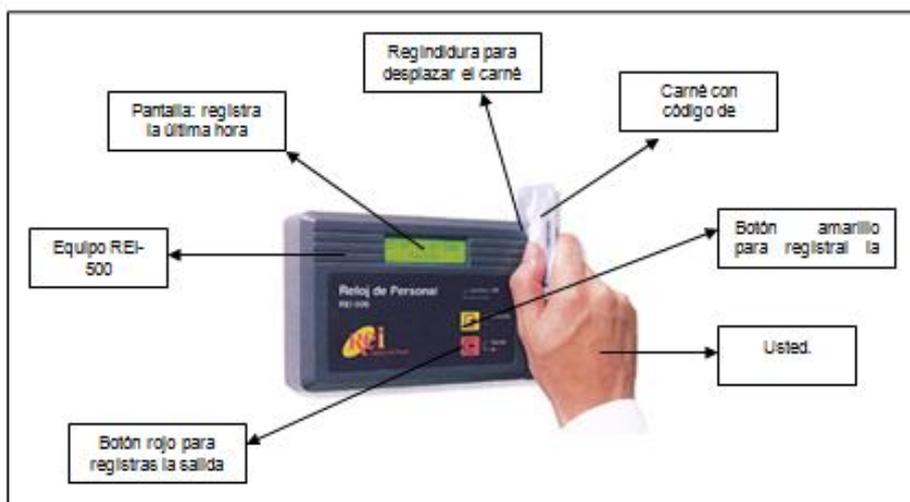


Fuente: Teldata.com

Segundo paso. Elementos del marcador

El segundo paso consiste en identificar cada una de las partes del marcador digital, como lo muestra la figura.

Figura 36. **Elementos del marcador**

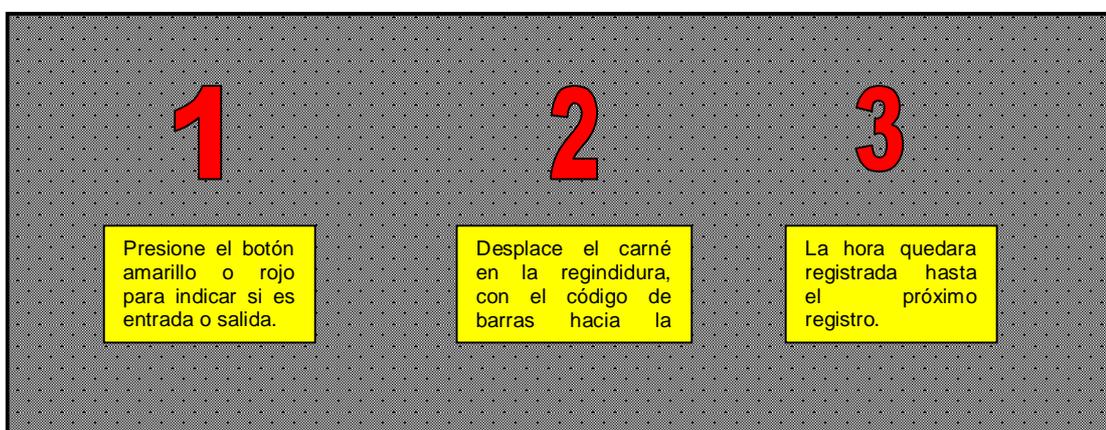


Fuente: elaboración propia y teldata.com.

Tercer paso. Proceso de marcación

El proceso de marcación es sencillo, sintetizándolo en tres pasos y para una mayor comprensión se explica mediante la siguiente figura:

Figura 37. Proceso de marcación



Fuente: elaboración propia.

Cuarto paso. Ubicación del marcador

El marcador estará ubicado en la entrada principal de la municipalidad, en la pared del lado derecho.

Con lo que se logra:

- Puntualidad del personal administrativo
- Mejoramiento del servicio en cuanto a horas hábiles
- Responsabilidad del personal administrativo
- Compromiso con la entidad, entre otros

4.4. Organigrama general actualizado de la municipalidad

Como parte de la reestructuración organizacional de la Municipalidad de San Miguel Petapa, el organigrama general y por departamento se le dio a conocer a todo colaborador administrativo, con el fin de todos conozcan los niveles jerárquicos y su lugar que ocupan dentro de la institución.

La dinámica a seguir es la misma que la del proceso de capacitación figura 33, la cual se le imparte a cada jefe de departamento para que luego lo divulgue al personal que está bajo su cargo.

El contenido de la capacitación se puede dividir en pasos.

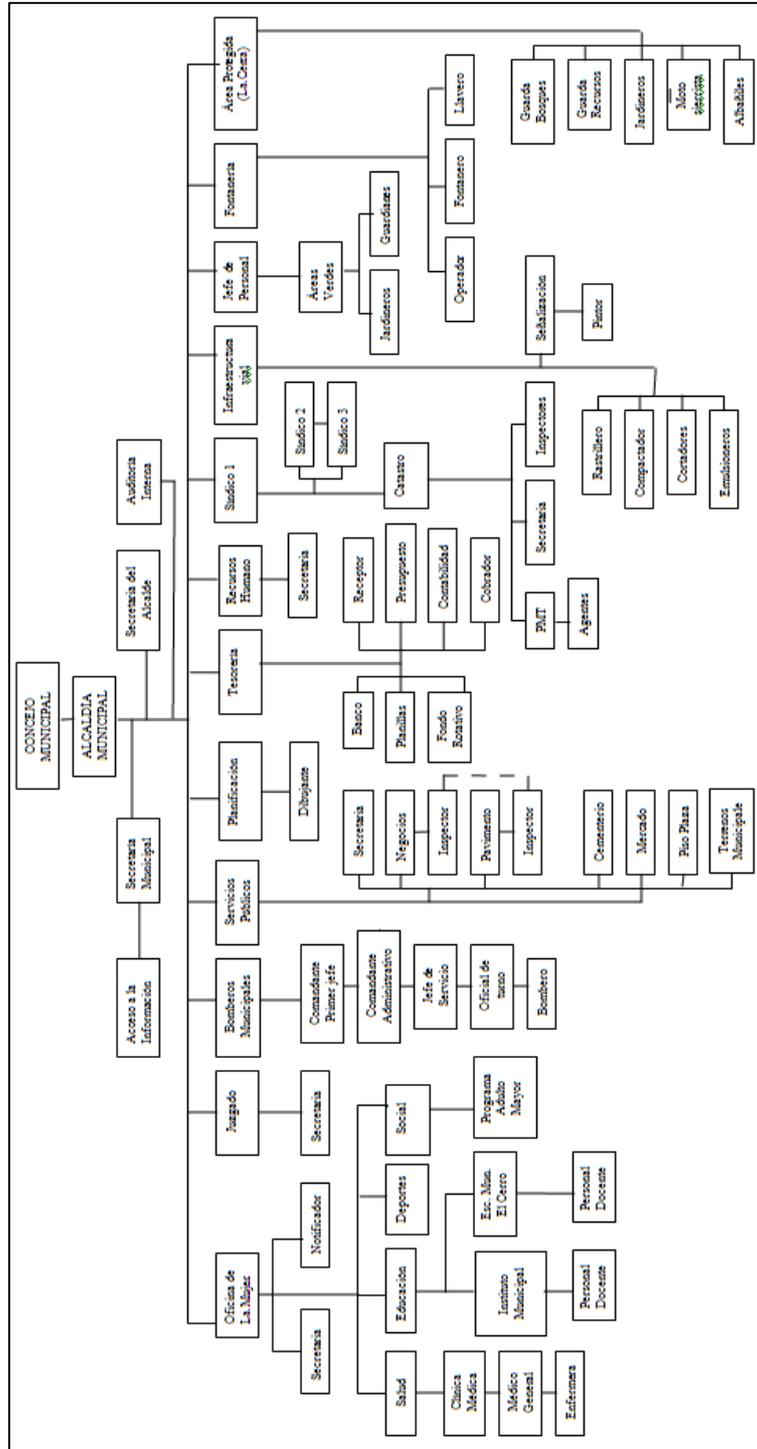
Primer paso. Definiciones

- Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución.
- Estructura Organizacional: se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los jefes y los empleados, jefes-jefes y empleados-empleados.

Segundo paso. Organigrama general

Como segundo paso se muestra en forma gráfica el organigrama general implementado de la municipalidad, identificando adecuadamente todas las relaciones y niveles jerárquicos de la organización como lo muestra la siguiente figura.

Figura 38. Organigrama general actualizado

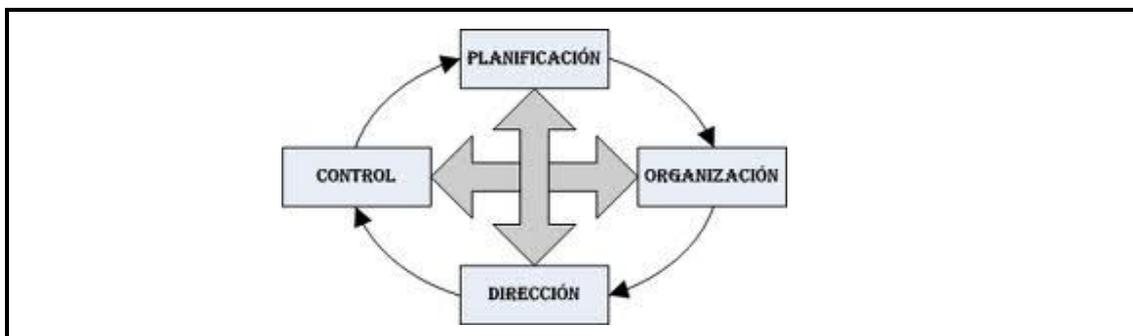


Fuente: elaboración propia.

Tercer paso. Proceso administrativo

La administración: se tiene como pilar el proceso administrativo. Toda buena administración debe de apoyarse en el proceso administrativo, para administrar eficientemente los recursos de todo vecino del municipio.

Figura 39. **Proceso administrativo**



Fuente: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>. Enero 2011.

➤ Planeación

Prever necesidades, elegir alternativas, seleccionar objetivos, establecer políticas, normas, programas, procedimientos y presupuestos, adoptar decisiones para alcanzar los objetivos institucionales.

➤ Organización

Determinar actividades necesarias y su agrupación para el cumplimiento de los objetivos; asignar estas actividades a las unidades o personas a disponer lo necesario para que las funciones de autoridad y coordinación se desarrollen eficazmente.

➤ Dirección

Guiar y supervisar el trabajo de los colaboradores, orientarlos, incentivar su iniciativa, motivarlos y encaminar su esfuerzo a la obtención de los objetivos señalados.

➤ Ejecución

Acatar las directrices y llevarlas a la práctica, desarrollando los planes, programas y proyectos; realizar el trabajo asignado, revisar las formas y procedimientos en el desarrollo del trabajo y evitar la demora en la realización de actividades.

➤ Control

Medir resultados de toda actividad, detectar y corregir las desviaciones que produzcan en el desarrollo de los planes, objetivos, políticas, normas programas, procedimientos, presupuestos y volúmenes de trabajo.

Al implementar el proceso administrativo se mejorará e implementarán herramientas administrativas como:

- Articulación entre las diferentes dependencias.
- Procesos y procedimientos claros.
- Sistemas de control.
- Implementación de programas de capacitación y orientación técnica del personal administrativo.
- Descentralización.
- Anticipación a los futuros problemas.

- Creación de políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Eficiencia en aclarar los requisitos del puesto.
- Alta motivación hacia los colaboradores, entre otras.

4.5. Costos

Más que un costo es una inversión ya que los insumos utilizados en la elaboración del presente manual son minimizados ante los beneficios organizacionales que aporta.

Para la impresión del manual se utilizó útiles de oficina de la municipalidad como, hojas para la impresión, tita para imprimir, folder y gancho.

Debido al proceso político que atraviesa la municipalidad, la resolución de la compra e implementación del marcador digital se encuentra aplazado, por lo que se presentan dos tablas de precios, una que contempla el valor del marcador digital y otra sin el marcador digital.

La tabla IX, muestra una cotización ajena a la municipalidad debido a políticas internas de la municipalidad de no divulgar o dar información del valor de los insumos adquiridos por la misma, así como el proveedor.

Tabla XXVIII. **Precio del proyecto sin marcador digital**

Cantidad	Descripción	Moneda	Precio
200	Hojas papel bond 80 grs. Tamaño carta.	Q	15,00
1	Cartucho de tinta color negro.	Q	158,00*
1	Cartucho de tinta de colores.	Q	158,00*
1	Folder tamaño carta.	Q	1,00
	TOTAL	Q	330,00

Fuente: elaboración propia.

Los costos se basan únicamente aquellos que incurrieron directamente con el proyecto.

* Cotización Intelaf.

Tabla XXIX. **Costo del proyecto con el marcador**

Cantidad	Descripción	Moneda	Precio
200	Hojas papel bond 80 grs. Tamaño carta.	Q.	15,00
1	Cartucho de tinta color negro.	Q.	158,00*
1	Cartucho de tinta de colores.	Q.	158,00*
1	Folder tamaño carta.	Q.	1,00
1	Marcador digital REI-500(incluye software y 30 tarjetas imprimibles de pvc)	Q.	13,684,99**
	TOTAL	Q.	14 014,99

Fuente: elaboración propia.

* Cotización Intelaf.

** Cotización electromisiones S.A.

CONCLUSIONES

1. Se definió de una forma clara las funciones y relaciones de cada puesto, aplicando la entrevista y la observación directa, incidiendo en el conocimiento del puesto y niveles jerárquicos. Dejando atrás el empirismo y mecanismo con el que ejecutaban sus funciones.
2. De acuerdo con el análisis del puesto, se identificó el perfil de cada puesto que conforma la estructura organizacional de la municipalidad, proporcionando una herramienta valiosa en el departamento de recursos humanos para atraer a las personas idóneas que ocupen plazas vacantes o plazas nuevas.
3. El personal tanto administrativo como operativo desconocía en un 100 % la estructura organizacional actual de la municipalidad, pero con la implementación del manual y actualización del organigrama general se fortaleció la estructura organizacional, reflejada en la integración del personal y el conocimiento de los niveles jerárquicos
4. Con la elaboración del plan de contingencia en caso de inundación, se dota a la Municipalidad de San Miguel Petapa con un documento que le permite prepararse, mitigar, responder y la forma en que se puede rehabilitar eficazmente ante cualquier riesgo de esta índole.

5. La capacitación se facilitó por el método de inducción al personal administrativo, la cual proporcionó un conocimiento técnico de su puesto de trabajo, anulando totalmente el empirismo y la duplicidad de funciones. El mayor obstáculo a superar en la capacitación fue la actitud de conformismo, acomodamiento, indiferencia y poco espíritu de superación que mostraron los colaboradores, pero con un programa de capacitación a largo plazo dirigido a estas actitudes se logrará cambiarlas.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de organización y descripción de puestos en todas las unidades administrativas de la municipalidad, aunado a una correcta inducción del colaborador en su puesto de trabajo, con el fin de que el colaborador se sienta identificado con su nuevo puesto de trabajo.
2. Elaborar e implementar un sistema de reclutamiento eficaz, que atraiga a las personas idóneas para las plazas vacantes o nuevos puestos que surjan por el crecimiento organizacional de la municipalidad.
3. Actualizar periódicamente el organigrama general y/o por departamentos de acuerdo al crecimiento organizacional de la municipalidad, divulgándolo a todo colaborador, con el fin de que se percate y cree un sentimiento de pertenencia.
4. Hacer simulacros periódicos de evacuación por inundación en los sectores vulnerables a inundación por desbordamiento de ríos. También actualizar periódicamente los números telefónicos de la red de comunicación para lograr la perfecta comunicación y coordinación a la hora que se presente un fenómeno natural.
5. Elaborar e implementar un programa de capacitación que satisfaga las necesidades organizacionales de la municipalidad, para tecnificar a los colaboradores en su puesto de trabajo, dotándolos de herramientas adicionales con el fin de dar un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. CABRERA DE OVALLE, Maritza Dacarett. *Introducción a la evaluación y manejo de riesgos ambientales*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2003. 178 p.
2. Municipalidad de San Miguel Petapa, Código Municipal. Guatemala. 2002. 48 p.
3. Guatemala, Congreso de la República, Reformas 22-2010. Guatemala: Diario Centro América, 2010. 23 p.
4. Guatemala, Constitución Política de la República de Guatemala y Leyes de Desarrollo Social: Ley General de Descentralización, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano Y Rural y Código Municipal. Gobierno de Guatemala. 285 p.
5. GARCÍA GARCÍA, Hayro Oswaldo. *Cuantificación de la calidad del agua del Río Villa Lobos en época seca y lluviosa en un periodo de 24 horas 2 veces al mes en un punto previo a la entrada al Lago de Amatitlán*. Trabajo de graduación de Ing. Mecánica Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad de San Carlos de Guatemala, 2002. 160 p.
6. GARCÍA LUCAS, Isabel. *Administración de empresas*. España: MAD. 2006. 590 p.

7. GONZÁLES GONZÁLES, Rosa María. *Conflicto social y traslados del pueblo de San Miguel Petapa, 1762-1855*. Trabajo de graduación de Escuela de historia, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2006. 43 p.
8. HERNÁNDEZ, Roberto. *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill. 1991. 368 p.
9. *Manual de Funciones de la Oficina Municipal de la Mujer*, Guatemala: OMM 2008. 50 p.
10. *Modelo de Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos de la Oficina de Servicios Públicos Municipales*. Tomo 3, Módulo 1. Guatemala: OSPM. 2008. 95 p.
11. *Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos*. Guatemala: Municipalidad de Quetzaltenango. 2006. 48 p.
12. *Reglamento de Organización Interna de la Municipalidad de Valparaíso*. Chile: Municipalidad de Valparaíso. 2005. 29 p.
13. SMITH, Barry. *El ABC de la capacitación*. 3ª ed. México: McGraw-Hill. 2001. 200 p.
14. STEPHEN, Robbins; COULTER, Mary. *Administración*. 9ª ed. México: Prentice Hall, 2006. 640 p.
15. VALERA JUARÉZ, Ricardo. *Valuación de puestos*. 7ª ed. México: Pearson, 2006. 338 p.

