



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

**“REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA
UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA”**

María Mercedes Marroquín Morales

Asesorado por la Inga. María Eugenia Aguilar Bobadilla

Guatemala, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**“REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA
UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARÍA MERCEDES MARROQUÍN MORALES
ASESORADO POR LA INGA. MARÍA EUGENIA AGUILAR BOBADILLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. María Marta Wolford de Hernández
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADOR	Ing. Ismael Homero Jerez González
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:

“REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA”

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 01 de septiembre de 2011.


María Mercedes Marroquín Morales

Guatemala, 20 de noviembre de 2012

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

Ingeniero Urquizú Rodas:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado y el trabajo de graduación de la estudiante universitaria **MARÍA MERCEDES MARROQUÍN MORALES** con número de carnet **2006 11960** en su tema de trabajo de graduación: **“REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA”**.

Atentamente,


Ingeniera María Eugenia Aguilar Bobadilla
INGENIERA INDUSTRIAL
COL. No. 4596

Colegiada No. 4596

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.030.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Morales**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 8121

~~Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar~~
~~Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación~~
~~Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial~~

Guatemala, febrero de 2013.

/mgp



REF.DIR.EMI.146.013

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 **REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA**, presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Morales**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, mayo de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 372.2013

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: **REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO, FUNDAMENTADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS; NORMA ISO 9001-2008, DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA,** presentado por la estudiante universitaria **María Mercedes Marroquín Morales,** autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 4 de junio de 2013.

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Porque sin Él nada fuera posible.
Santísima Virgen	Por haberme llevado de su mano durante este arduo camino.
Mis padres	Hilda Cecilia Morales Ralda y Héctor Marroquín Archila, por creer en mí y hacerme la persona que soy; por su apoyo, amor y gran ejemplo.
Mis hermanos	Alejandra del Rosario, Ana Silvia y Héctor Javier Marroquín Morales, por las risas y apoyo durante este proceso
Mis abuelos	Por ser las bases de mi vida, en especial a Amanda Mercedes Ralda, por su amor y gran apoyo a la distancia.
Mis familiares	Por su participación directa e indirecta durante mi carrera.
Gabriel Alejandro Jiménez	Por su incondicional apoyo y compañía. Por haber sido mi aliado, compañero y amigo durante mi carrera.
Mis amigos y compañeros	Las risas, enojos, presión, compañía y ayuda.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La Municipalidad de Guatemala	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Historia	1
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión.....	2
1.1.5. Valores	2
1.1.6. Organización.....	3
1.2. Dirección de Control Territorial	4
1.2.1. Ubicación	4
1.2.2. Historia	5
1.2.3. Misión	5
1.2.4. Política de calidad.....	6
1.2.5. Organización.....	6
1.2.5.1. Organigrama.....	6
1.3. Unidad de Vía Pública	7
1.3.1. Ubicación	8
1.3.2. Historia	8

1.3.3.	Misión	8
1.3.4.	Visión	8
1.3.5.	Política de calidad	9
1.3.6.	Organización	9
1.3.7.	Organigrama	9
1.4.	Sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	10
1.4.1.	Norma ISO 9001:2008	12
1.4.1.1.	Requisitos generales.....	13
1.4.1.2.	Responsabilidad de la dirección.....	13
1.4.1.3.	Seguimiento, medición, control y mejora	14
1.4.1.3.1.	Ciclo de Deming.....	14
1.5.	Recurso humano.....	16
1.5.1.	Administración del recurso humano	17
1.5.1.1.	Planeación.....	18
1.5.1.2.	Organización	18
1.5.1.3.	Integración.....	18
1.5.1.4.	Dirección	19
1.5.1.5.	Control.....	19
1.5.2.	Gestión de recurso humano basado en un sistema de gestión de calidad	19
2.	SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1.	Funciones de la Dirección de Control Territorial	21
2.1.1.	Ventanilla Única Municipal	23
2.1.2.	Relación con la Unidad de Vía Pública	24
2.2.	Funciones de la Unidad de Vía Pública.....	24
2.2.1.	Procedimientos de la unidad	26
2.2.1.1.	Procedimiento general	27

	2.2.1.1.1.	Anuncios.....	32
	2.2.1.1.2.	Telecomunicaciones.....	32
	2.2.1.1.3.	Cabinas telefónicas	33
	2.2.2.	Base legal.....	33
2.3.		Estructura actual de trabajo.....	35
	2.3.1.	Actividades	35
	2.3.1.1.	Equipo de anuncios	38
	2.3.1.2.	Equipo de postes y canalizaciones.....	39
	2.3.1.3.	Equipo de cabinas	40
	2.3.1.4.	Coordinación.....	40
	2.3.1.5.	Jefatura.....	41
2.4.		Proceso de implementación de la ISO 9001:2008 en Ventanilla Única.....	42
	2.4.1.	Avances del proceso	43
	2.4.2.	Resultados de la primera auditoría.....	44
2.5.		Estructura actual de la Unidad de Vía Pública versus las nuevas necesidades del sistema de gestión de la calidad	44
3.		PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO	47
	3.1.	Diseño del modelo de sistema de gestión para el recurso humano.....	47
	3.1.1.	Etapas del modelo	47
	3.1.1.1.	Planificación.....	48
	3.1.1.2.	Ejecución	48
	3.1.1.3.	Verificación	49
	3.1.1.4.	Mejora de la gestión	50
	3.1.2.	Diagrama del modelo.....	50

3.2.	Identificación de las necesidades y secuencia de los procesos de la unidad	51
3.2.1.	Identificación del cliente	51
3.2.2.	Definición de los procesos.....	51
3.2.3.	Mapa de procesos.....	53
3.2.4.	Objetivos de la calidad para el recurso humano.....	54
3.3.	Diseño funcional de los puestos.....	55
3.3.1.	Necesidades de la unidad según estructura de trabajo	57
3.3.2.	Identificación de competencias laborales por puesto	58
3.3.2.1.	Requisitos del personal	63
3.3.3.	Perfiles laborales.....	63
3.4.	Adaptación de herramientas de la calidad	65
3.4.1.	Gráficos de control	65
3.4.2.	Seis sigma en la administración de tiempos.....	66
3.5.	Seguridad ocupacional.....	66
3.5.1.	Equipo para trabajo en campo	67
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	69
4.1.	Análisis de la estructura de trabajo	69
4.1.1.	Atribuciones del personal	69
4.1.1.1.	Técnicos.....	69
4.1.1.2.	Profesionales.....	70
4.1.1.3.	Jefatura	71
4.2.	Análisis de los procesos por equipo	73
4.2.1.	Plan piloto de estudio de tiempos.....	74
4.2.1.1.	Tiempos estándar por actividad	78
4.2.2.	Estudio de carga de trabajo.....	80

	4.2.2.1.	Capacidad de los equipos	80
	4.2.2.2.	Actividades no planificadas y emergentes.....	83
	4.2.2.3.	Necesidades detectadas	83
	4.2.3.	Comparación de resultados contra la base legal	85
4.3.		Acciones para asegurar competencias.....	85
	4.3.1.	Evaluación de desempeño	85
	4.3.2.	Formación para el logro de los objetivos de calidad	86
4.4.		Responsabilidades interrelacionadas	86
	4.4.1.	Coordinación y jefatura y la gestión de calidad.....	87
	4.4.2.	Creación de ambiente basado en la calidad.....	87
	4.4.3.	Satisfacción del vecino	88
4.5.		Control de registros	88
	4.5.1.	Mesa de control	89
	4.5.2.	Herramientas electrónicas	89
5.		SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	91
5.1.		Seguimiento y medición del sistema	91
	5.1.1.	Auditoría interna	91
	5.1.2.	Medición de la satisfacción del vecino.....	93
		5.1.2.1. Plan piloto de medición.....	96
5.2.		Identificación de las causas y justificación de la mejora	96
	5.2.1.	No conformidad real	96
	5.2.2.	No conformidad potencial	96
	5.2.3.	Oportunidad de mejora detectada	97
5.3.		Productividad basada en la calidad	97
	5.3.1.	Criterios	97
	5.3.2.	Indicadores	99

5.3.3.	Análisis y resultados.....	100
5.4.	Acciones correctivas y preventivas	100
5.4.1.	Causas de las no conformidades	101
5.4.2.	Criterios de rediseño del sistema	101
5.5.	Mejora continua de los procesos.....	102
5.5.1.	Plan de acción.....	102
CONCLUSIONES.....		103
RECOMENDACIONES.....		105
BIBLIOGRAFÍA.....		107
APÉNDICES.....		109
ANEXO.....		133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general de la Municipalidad de Guatemala	3
2.	Organigrama de la Dirección de Control Territorial	7
3.	Organigrama de la Unidad de Vía Pública	10
4.	Ciclo PHVA y sus actividades principales	15
5.	Aplicación del ciclo PHVA para la Norma ISO 9001:2008.....	16
6.	Mapa de procesos de Ventanilla Única	23
7.	Proceso general de evaluación de la Unidad de Vía Pública	30
8.	Resultados de indicadores de Ventanilla Única hasta diciembre 2011	43
9.	Modelo de la gestión del recurso humano para la Unidad de Vía Pública	50
10.	Mapa de proceso la Unidad de Vía Pública	54
11.	Gráfica comparativa de elementos atendidos en campo versus kilómetros lineales de calle por zona.....	77
12.	Gráfica comparativa de la capacidad por equipos	82
13.	Organigrama propuesta para la unidad.....	84
14.	Autoevaluación relacionada al recurso humano.....	92
15.	Diseño preliminar de indicadores según proceso.....	98

TABLAS

I.	Competencias genéricas.....	61
II.	Competencias específicas	62

III.	Datos históricos de la frecuencia de las actividades de los procesos de gabinete de la unidad.....	75
IV.	Datos históricos de los elementos atendidos en campo por zona	76
V.	Datos históricos de la frecuencia de las actividades y subactividades de la unidad.....	78
VI.	Tiempos obtenidos por equipos (resultados en horas)	79
VII.	Capacidad mensual promedio de la unidad por equipos	81

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
hr	Hora
%	Porcentaje
s	Segundo

GLOSARIO

Calidad	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas que suelen ser implícitas u obligatorias; ya sea en productos como en servicios.
Cliente	Toda persona sobre la que repercuten procesos y productos.
Competencia	Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.
Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
Mejora continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
Organización Internacional de Normalización-ISO	Organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos
Sistema de gestión	Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

RESUMEN

La formulación del sistema de gestión de la calidad basado en procesos dentro de la municipalidad comenzó en el Área de Ventanilla Única, cuyo trabajo está estrechamente ligado con la Unidad de Vía Pública, ambas pertenecen a la Dirección de Control Territorial. La unidad busca estar dentro del proceso de certificación rediseñando y reestructurando la gestión de sus recursos. Siendo el recurso humano el eje central de la unidad, es importante determinar las competencias necesarias del personal, así como la reestructuración organizacional enfocada al logro de los objetivos de la calidad.

Al observar el proceso al cual fue sometido Ventanilla Única, para lograr acercarse a la certificación, se identificaron las oportunidades y debilidades con las que la unidad contaba, por lo que se ha trabajado paralelamente con Ventanilla Única, sin ser partícipes del proceso. Se busca que, al lograr la certificación de Ventanilla Única, la Unidad de Vía Pública sea la próxima en someterse a dicho proceso; contando con una base, la cual facilite y reduzca su tiempo.

El siguiente trabajo busca ser parte de la base y organización previa al proceso de certificación de la unidad, basándose en el numeral 6.2 de la norma. Asimismo, proporcionará las bases de la gestión por medio del diseño de un modelo de sistema de gestión de recurso humano, y brindar las directrices para la identificación de las necesidades o brechas que se analicen a la hora de entrar a dicho proceso.

OBJETIVOS

General

Desarrollar una estrategia de reestructuración y mejora continua para la gestión del recurso humano, tomando como referencia el sistema de gestión de la calidad basada en procesos; Norma ISO 9001:2008, en la Unidad de Vía Pública de la Municipalidad de Guatemala.

Específicos

1. Diseñar un modelo de sistema de gestión para el recurso humano en la Unidad de Vía Pública basado en la mejora continua y que llene los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
2. Determinar y definir las actividades de cada puesto de trabajo con base en los procesos de la unidad y las necesidades del cliente.
3. Elaborar perfiles laborales que cuenten con las características y competencias necesarias, para el cumplimiento de los objetivos de calidad.
4. Definir un método de evaluación del rendimiento de los procesos, el cual permita comparar el desempeño laboral contra los estándares de los puestos, objetivos de calidad y necesidades de la unidad.

INTRODUCCIÓN

En una empresa, sin importar su índole, el recurso humano es el principal protagonista, porque su trabajo está estrechamente ligado con los requisitos del producto o servicio; su correcta administración debe ser una de las funciones con mayor peso dentro de los controles que se desarrollan cada día. La administración de personal se refiere a todas las acciones encaminadas a la coordinación de éstos, para alcanzar con eficiencia los objetivos deseados y buscar el mejoramiento de las condiciones generales de trabajo con el análisis de puestos, la evaluación, el desarrollo de la empresa y el trabajador a gran escala, así como su acoplamiento con los retos actuales con la tecnología, globalización, certificación, entre otros.

En la actualidad, uno de los retos más significativos para las empresas es la demostración de la conformidad de sus procesos, por medio de las distintas certificaciones bajo normas o estándares internacionales. Una de las más importantes y desafiantes certificaciones es la que brinda la aplicación de la ISO 9001:2008. Esta norma promueve la adaptación de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, y buscar la mejora continua de sus procesos. Una organización que se encuentre en proceso de certificación debe buscar que la gestión de su recurso humano sea la idónea, para que la participación de cada empleado en los procesos, esté encaminada a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por ser la Municipalidad de Guatemala una entidad gubernamental, la cual trabaja para y por el vecino y que busca la certificación de sus procesos basándose en esta norma, por lo que resulta necesaria la reestructuración de su recurso humano, para que esté orientado hacia la satisfacción del vecino mediante el cumplimiento de sus requisitos implícitos en los trámites que en ella se realizan. La Unidad de Vía Pública de la Dirección de Control Territorial se encuentra relacionada indirectamente al proceso de certificación, por la cual atraviesa la Ventanilla Única Municipal, siendo una necesidad la adecuación de sus procesos al sistema de gestión de la calidad que se implementa.

El recurso humano es el pilar fundamental para el desarrollo de las actividades de la unidad y, por su estrecha relación con los procesos de la Ventanilla Única, es necesaria su adecuada gestión, la cual debe basarse en la premisa de la norma relacionada con la competencia de este recurso. Con base en herramientas estadísticas de la administración del personal y las directrices del apartado 6.2 de la norma, se busca contar con un recurso idóneo y conforme a los requisitos legales, reglamentarios y del cliente, tanto interno como externo de la unidad.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Municipalidad de Guatemala

La municipalidad es una institución autónoma, es decir, no depende del gobierno central. Se encarga de realizar y administrar los servicios que necesita la ciudad. Una función importante de la municipalidad es la planificación, el control y la evaluación del desarrollo y crecimiento de su territorio. También se presta especial atención a los aspectos sociales y contribuir a mejorar la calidad de vida de los vecinos.

1.1.1. Ubicación

La Municipalidad de Guatemala se encuentra ubicada en la 21 calle 6-77, zona 1, Centro Cívico, Palacio Municipal, Guatemala, Centroamérica.

1.1.2. Historia

La organización municipal es uno de los legados de la Colonia Española, siendo el 25 de julio de 1524, cuando Pedro de Alvarado fundó Iximché, la primera capital de Guatemala y formó el primer ayuntamiento. El 22 de noviembre de 1527, Pedro de Alvarado asienta la ciudad en el Valle de Almolóniga, y es cuando se inicia la organización del ayuntamiento. El 29 de diciembre de 1775, la ciudad se asienta en el Valle de la Ermita, en el barrio de la Parroquia. Desde 1895 hasta los terremotos de 1917-1918 La municipalidad estuvo en el edificio llamado Portal del Señor, el cual se ubicaba en el sitio donde actualmente se encuentra el Palacio Nacional.

El proyecto de construcción de una nueva sede la hizo el alcalde Martín Prado Vélez (1949-1951), pero fue hasta 1954, cuando se inició la construcción del actual Palacio Municipal, bajo la administración del alcalde Juan Luis Lizarralde (1952-1954). El edificio actual comenzó a funcionar en 1958.

1.1.3. Misión

“Dar a todos los vecinos los servicios que necesitan. El centro de la administración municipal es la persona y su objetivo principal es lograr que las personas tengan una vida de calidad”¹.

1.1.4. Visión

“Crear una ciudad para vivir”.

1.1.5. Valores

Los valores que definen a la Municipalidad de Guatemala son los siguientes:

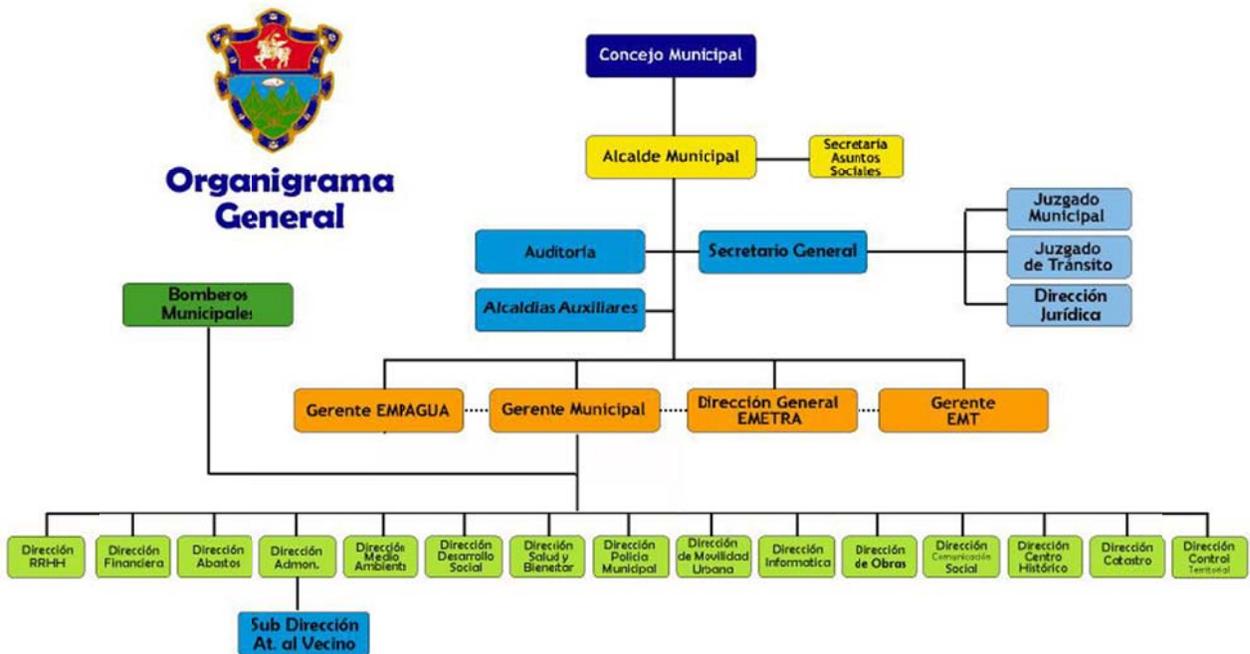
- Compromiso
- Servicio
- Atención de excelencia

¹ Municipalidad de Guatemala. [en línea]. <http://mu.muniguate.com/index.php/categoryblog/313-visionmision>. Consulta: febrero de 2012

1.1.6. Organización

Según el artículo 9 del Código Municipal: El Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidarios y mancomunadamente responsables para la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. El gobierno municipal corresponde al Concejo Municipal, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Se integra por el alcalde, los síndicos y los concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio de conformidad con la ley de la materia. El alcalde es el encargado de ejecutar y dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos autorizados por el Concejo Municipal.

Figura 1. Organigrama general de la Municipalidad de Guatemala



Fuente: http://www.muniguate.com/images/2011/user01/1102/organigrama_muni.html.

Consulta: febrero de 2012.

1.2. Dirección de Control Territorial

Según lo define el Plan de Ordenamiento Territorial (POT), Acuerdo COM 30-2008, entre las autoridades técnicas y administrativas del ordenamiento territorial se encuentra la Dirección de Control Territorial, encargada de:

- Aprobar o dar opinión técnica sobre los proyectos que le corresponda a través de la emisión de las licencias, resoluciones, dictámenes y demás autorizaciones municipales.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales relacionadas con ordenamiento territorial.
- Emitir opinión técnica en los casos que la Junta Directiva de Ordenamiento Territorial se lo solicite.
- Recibir y verificar las denuncias sobre el incumplimiento de las normas y condiciones para la emisión de las distintas licencias, dictámenes y demás autorizaciones municipales.

1.2.1. Ubicación

Se encuentra ubicada en la 21 calle 6-77, zona 1, Centro Cívico, Palacio Municipal, Guatemala; en el cuarto nivel. El área de Ventanilla Única se encuentra en el primer nivel.

1.2.2. Historia

La Municipalidad de Guatemala, conjuntamente con el Plan de Desarrollo Metropolitano, en un esfuerzo por ordenar el territorio urbano de la ciudad, hizo una revisión de las brechas que existían en la normativa con vigencia desde los años setentas, encontrando deficiencias en el ordenamiento territorial. Por ello creó el proyecto de Control de la Construcción Urbana, que responden a la dinámica urbanística de la ciudad. Dicho proyecto tenía como características: ser un proyecto autofinanciable, cobertura exclusiva del municipio de Guatemala y la sistematización de la información. Los alcances planteados para el Departamento de Control de la Construcción Urbana eran:

- Un mayor control de la actividad constructiva en el municipio de Guatemala.
- Divulgación de la normativa de ordenamiento territorial.
- Aplicación de las normativas de ordenamiento territorial.

Con la entrada en vigencia del Plan de Ordenamiento Territorial en el 2009, el Departamento de Control de la Construcción Urbana cambió su nombre a Dirección de Control Territorial.

1.2.3. Misión

“Somos una unidad que en coordinación con otras unidades municipales le da operatividad a las leyes y normas que regulan el proceso de urbanización del municipio de Guatemala, centralizando la gestión para garantizar al vecino agilidad, certeza y transparencia”.²

² Ventanilla Única Municipal. Manual de la calidad. Versión 1, anexo 1.

1.2.4. Política de calidad

- Satisfacer al vecino a través de un servicio ágil y transparente
- Dar certeza por medio del cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad³

1.2.5. Organización

La organización de la DCT⁴ la constituyen: la Unidad de Informática, la Unidad de Procesos- Cobros, Ventanilla Única, Asesoría Jurídica y la Unidad de Vía Pública, liderados por la Dirección de DCT.

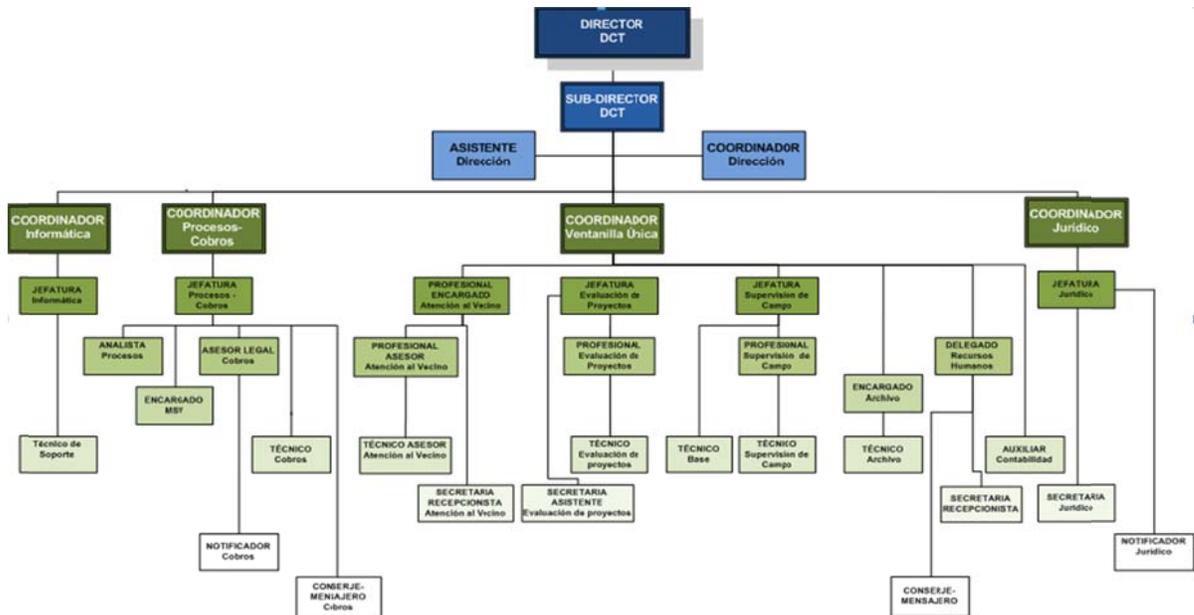
1.2.5.1. Organigrama

La estructura de la dirección se puede observar por medio del organigrama presentado en la figura 2.

³ Ventanilla Única Municipal. Manual de la Calidad. Versión 1, anexo 2.

⁴ DCT: Dirección de Control Territorial

Figura 2. Organigrama de la Dirección de Control Territorial



Fuente: Unidad de Procesos de DCT

1.3. Unidad de Vía Pública

La Municipalidad de Guatemala, por medio de la Unidad de Vía Pública de la Dirección de Control Territorial (DCT), se encarga de velar por la correcta instalación así como el ordenamiento de anuncios y mobiliario urbano dentro de la ciudad, regulando dichos elementos en la inscripción de las empresas, así como la autorización e instalación de estos elementos en la vía pública y el cumplimiento de la regulación vigente.

También vela por el estado de la infraestructura instalada, verificando si esta se encuentra en mal estado, y se coordina con las empresas propietarias para restituir y/o retirar la misma según sea el caso; esto con el objetivo de mantener el ornato del área pública.

1.3.1. Ubicación

Está ubicada en la 21 calle 6-77, zona 1, Centro Cívico, Palacio Municipal, Guatemala; en el primer nivel, Área de Ventanilla Única de la Dirección de Control Territorial.

1.3.2. Historia

Antes de la creación de la unidad, los trabajos los realizaban los técnicos y profesionales encargados de zona de la Dirección de Control Territorial. El crecimiento de la ciudad y por ende, el incremento en la solicitud y emisión de licencias y dictámenes, así como el comienzo de los trabajos del Plan de Ordenamiento Territorial dieron lugar a la creación de la Unidad de Vía Pública en el 2006.

1.3.3. Misión

“Contribuir con el orden, mejora y mantenimiento de los elementos instalados en la vía pública en beneficio del vecino de nuestro municipio”.⁵

1.3.4. Visión

“Mantener, controlar y regular los elementos instalados en la vía pública como postes, canalizaciones e infraestructura para telecomunicaciones, cabinas telefónicas y anuncios”.

⁵ Unidad de Vía Pública. Información general. Versión 2. Página 2.

1.3.5. Política de calidad

La Unidad de Vía Pública trata de apegarse a la política de valores de la Dirección de Control territorial, la cual es:

- Satisfacer al vecino a través de un servicio ágil y transparente
- Dar certeza por medio del cumplimiento de las leyes y normas aplicables

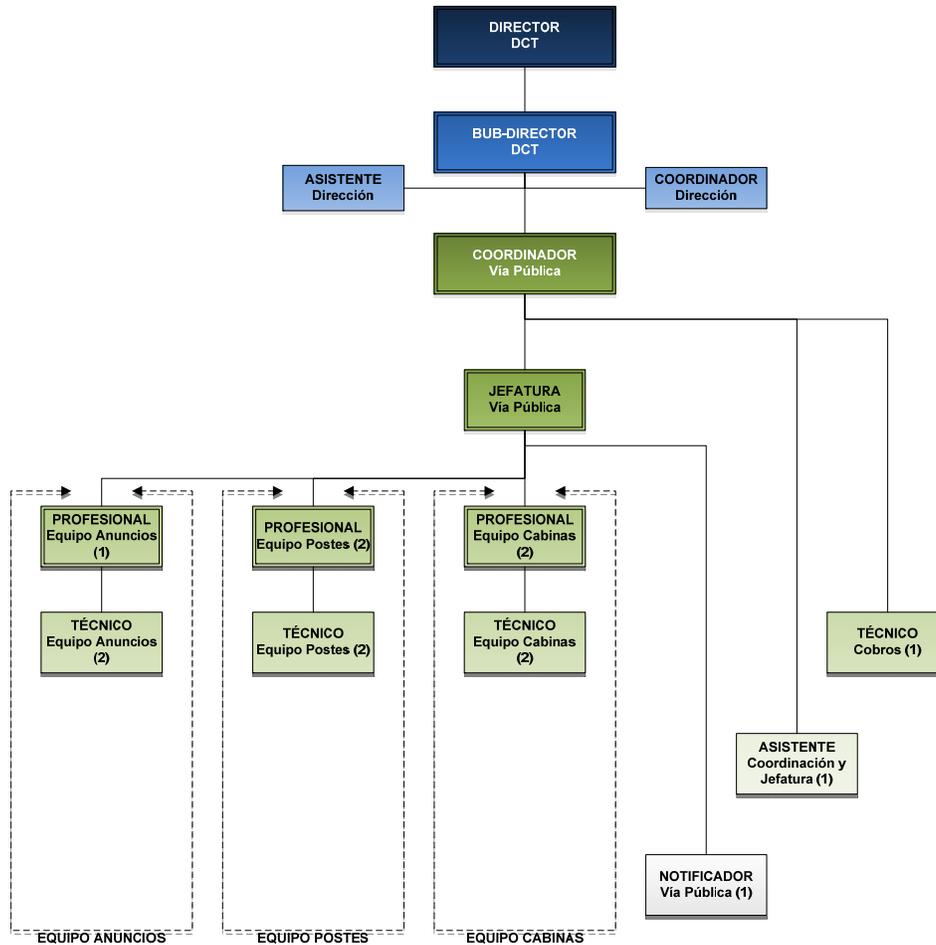
1.3.6. Organización

La unidad se encuentra dividida en equipos de trabajo, busca la regulación de los diferentes tipos de mobiliario urbano instalado en la vía pública. Dichos equipos cuentan con un profesional y dos técnicos, que a la vez son supervisados por la jefatura y coordinación de la unidad

1.3.7. Organigrama

La estructura de la unidad se puede observar por medio del organigrama presentado en la figura 3.

Figura 3. Organigrama de la Unidad de Vía Pública



Fuente: elaboración propia.

1.4. Sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Según lo define la Norma ISO 9000:2005; fundamentos y vocabulario, la calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos, necesidades o expectativas, generalmente implícitas u obligatorias. Para conducir a una organización en forma exitosa y orientada hacia la calidad, se requiere dirigirla de forma sistemática y transparente.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que establecen la política y los objetivos necesarios para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad; es una forma de trabajar mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo que planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.

Para conducir a la organización hacia la mejora en el desempeño, se han identificado ocho principios de gestión de la calidad, los cuales son: el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema para la gestión, la mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, los cuales constituyen la base de las Normas de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000.

Se considera el principio de enfoque basado en procesos, el cual describe que el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (ISO 9000:2005). De esta forma las empresas trabajan con todos sus procesos de forma interrelacionada y sistémica para garantizar la satisfacción del cliente, lo que genera para muchas empresas poder tener, de forma concreta, una serie de procesos simplificados que, y a su vez, generan una eficacia operacional en el desarrollo de las actividades propias de la empresa.

1.4.1. Norma ISO 9001:2008

La Norma ISO 9001:2008 pertenece a la familia de Normas ISO 9000 la cual no es más que un documento que establece requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), con el objetivo de que cualquier clase de empresa o industria pueda entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de calidad de los clientes. La Norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los tres primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, entre otros. Los capítulos del cuatro al ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad. Los ocho capítulos de la Norma ISO 9001 son:

- Guías y descripciones generales.
- Normativas de referencia.
- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
- Responsabilidades de la dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.
- Gestión de los recursos: la norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: recurso humano, infraestructura y ambiente de trabajo.
- Realización del producto: contiene los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o servicio.
- Medición, análisis y mejora: enuncia los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan y que actúan en consecuencia.

1.4.1.1. Requisitos generales

La norma establece que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos que ella plantea. La organización debe⁶:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición (cuando sea aplicable) y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

1.4.1.2. Responsabilidad de la dirección

La responsabilidad de la dirección constituye claramente una necesidad para cualquier proyecto de implementación, que además está definida en la norma, y comprende desde el compromiso que debe demostrar la Dirección hacia el SGC⁷, hasta la realización periódica de revisiones o actualizaciones, pasando por: la planificación, el establecimiento y control de políticas y objetivos.

⁶ COGUANOR NGR/ISO 9001:2000, Sistemas de gestión de la calidad –Requisitos. Cuarta edición. Guatemala: COGUANOR, 2009. Página 10.

⁷ SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

La norma hace énfasis en que el liderazgo, el compromiso y la participación activa de la alta dirección que son esenciales para desarrollar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y lograr beneficios a todas las partes interesadas.

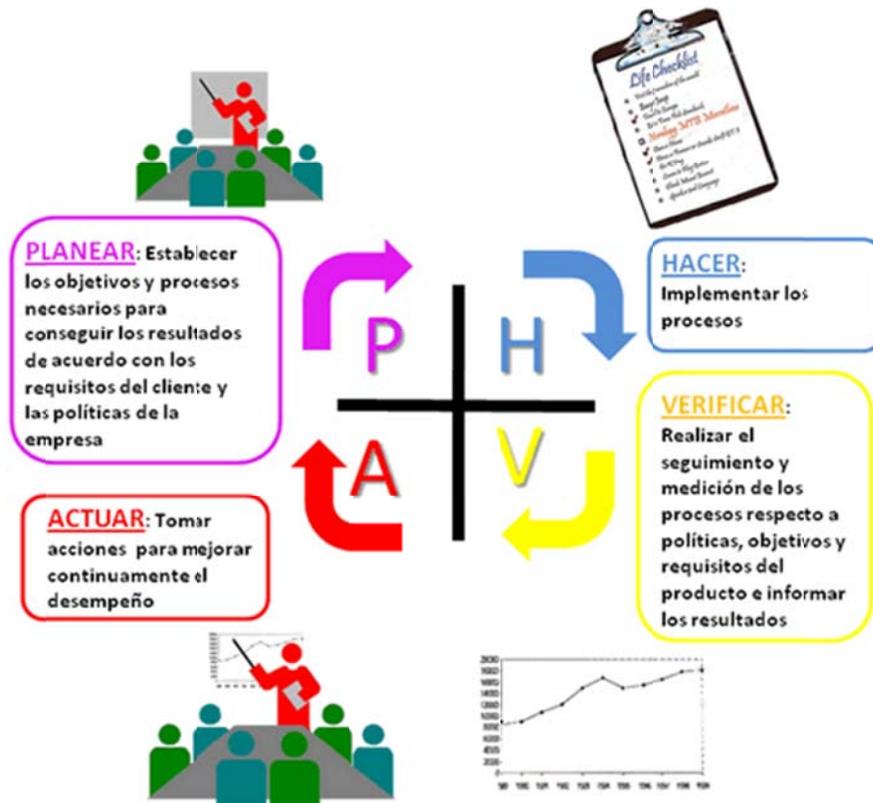
1.4.1.3. Seguimiento, medición, control y mejora

La norma entiende que no todos los procesos de una organización pueden ser medidos, sin embargo, exige que todos sean objeto de seguimiento. En consecuencia el seguimiento es un requisito obligatorio para todos los procesos del SGC. Una organización tiene que establecer las disposiciones para la corrección y las acciones correctivas, ante la eventualidad de que se detecten inconformidades durante el monitoreo y medición de los procesos.

1.4.1.3.1. Ciclo de Deming

El ciclo de Deming constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua. El ciclo consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente, los cuales son: planear, hacer, verificar y actuar.

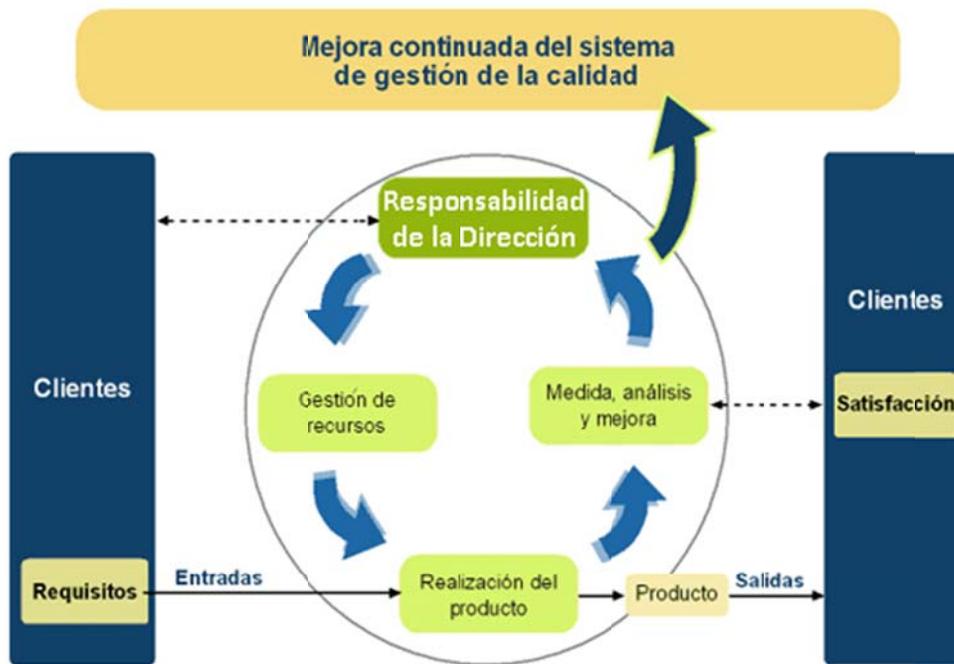
Figura 4. Ciclo PHVA y sus actividades principales



Fuente: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/08/plantilla-para-aplicar-el-ciclo-phva-de.html>. Consulta: febrero de 2012.

El enfoque basado en procesos de la Norma ISO 9001:2008 trae implícito el ciclo y a su vez, también se refleja en el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos analizados anteriormente. Esto como producto de la retroalimentación permanente, permite que la organización evolucione.

Figura 5. **Aplicación del ciclo PHVA para la Norma ISO 9001:2008**



Fuente: http://www.qsi-meta.com/Web/BIBLIOTECA/ISO%209001_2008.htm. Consulta: febrero de 2012.

1.5. **Recurso humano**

En la antigüedad, el término recurso humano se basa en la concepción de un hombre como un sustituible engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le da vida, movimiento y acción a toda organización.

Las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para las organizaciones.

1.5.1. Administración del recurso humano

La administración del recurso humano es el conjunto de acciones encaminadas a la coordinación de personas para alcanzar con eficiencia los objetivos deseados. Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la empresa representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Busca conquistar y mantener a las personas en la empresa, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los fines de la Administración del recurso humano son:

- Mejoramiento de las condiciones generales de trabajo.
- Desarrollo de la empresa-trabajador a gran escala.
- Mejoramiento de la selección de personal así como su entrenamiento.
- Mejoramiento de la administración de sueldos y prestaciones.
- Mejoramiento de las relaciones laborales.
- Acoplamiento de las fuerzas económicas y tecnológicas con las fuerzas del elemento humano.

1.5.1.1. Planeación

La planeación pertenece a la fase mecánica de la administración y como concepto general se puede definir como el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Consiste en la determinación del curso concreto en acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrían de presidir y orientar. Se ocupa de los medios (cómo se debe hacer), y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer).

1.5.1.2. Organización

Es parte de la fase mecánica y se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones. Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse en las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

1.5.1.3. Integración

El comienzo de la fase dinámica se da con la integración, que no es más que decidir qué tipo de personas se deben contratar; reclutar a los posibles candidatos; seleccionar; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores; evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores. Consiste en el procedimiento para dotar de todos aquellos elementos tanto humanos como materiales necesarios para su eficaz funcionamiento.

1.5.1.4. Dirección

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que todos ellos realicen de modo más eficaz los planes señalados. Es la etapa que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados; consiste en trabajar con otros y servirse de ellos para alcanzar las metas de la organización.

1.5.1.5. Control

Proceso de monitoreo de las autoridades para asegurar que se cumpla con lo que fue planeado y corregir cualquier desviación significativa. Consiste en el establecimiento de sistemas que permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba alcanzar, corrigiendo y mejorando, para la formulación de nuevos planes.

1.5.2. Gestión de recurso humano basado en un sistema de gestión de calidad

Según Santiago Gutiérrez y Mercedes Rubio, en su artículo: “Relación entre gestión de calidad y dirección de recursos humanos en la PYME”⁸; dentro del ámbito de la estructuración de un SGC, el problema fundamental que se plantea como nuevo paradigma en el tema es que el SGC no aporta una metodología adecuada ni establece parámetros para determinar cuáles son las políticas de recursos humanos más adecuadas para su gestión. Sin embargo,

⁸GUTIÉRREZ, Santiago; RUBIO, Mercedes, Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME, La necesidad de un cambio en la cultura. [en línea] http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num2/articulosrevista_completa2.pdf. Consulta: febrero de 2012

basándose en la norma, la cual establece que: el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe de ser competente en cuanto habilidades, formación y experiencia, (ISO 9001:2008, numeral 6.2), se debe optimizar la gestión del recurso humano para obtener el máximo partido posible y aprovechar el potencial de cada integrante.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Funciones de la Dirección de Control Territorial

La Dirección de Control Territorial, como dependencia municipal, se ve regida por una base legal fundamentada en el artículo 253 inciso c de la Constitución Política de la República de Guatemala: Autonomía Municipal, y en el Capítulo II del Título VII del Código Municipal (Decreto 12- 2002): Ordenamiento territorial y desarrollo integral. Dichos artículos describen el rol, la obligatoriedad y función de las municipalidades en el ordenamiento del territorio que se encuentre bajo su jurisdicción. Para la Municipalidad de Guatemala la descripción de las funciones de dicha dirección se encuentra contenida en el artículo 18 del Plan de Ordenamiento Territorial –POT- (Acuerdo COM 30-2008), siendo éstas las siguientes:

- Recibir las solicitudes que se presenten en materia de ordenamiento territorial y trámites, o en su caso, trasladarlas a otras dependencias cuando así corresponda.
- Aplicar las disposiciones del POT y aquellas disposiciones que contemplen el marco normativo del mismo.
- Prestar los servicios administrativos que le corresponden relacionados con el POT.
- Aprobar o dar opinión técnica sobre los proyectos que le corresponda, a través de la emisión de licencias, resoluciones, dictámenes y demás autorizaciones municipales, de conformidad con el POT y la ley.
- Coordinar con otras entidades y unidades del Estado lo relativo a la aplicación del POT.

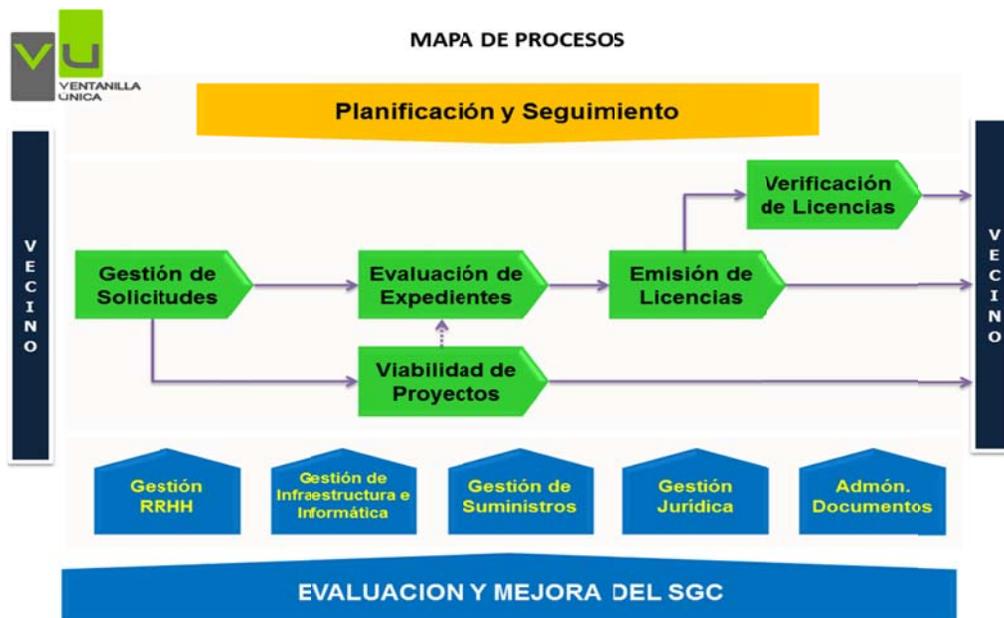
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales relacionadas con el ordenamiento territorial, así como de las condiciones bajo las cuales se emitirán las licencias, dictámenes y demás autorizaciones municipales.
- Enviar a la Dirección de Catastro y Administración del Impuesto Único sobre Inmuebles información sobre los proyectos autorizados para mantener debidamente actualizada la información catastral y el mapa del POT.
- Recibir y verificar las denuncias de los vecinos sobre el incumplimiento de las normas y condiciones para la emisión de las distintas licencias, dictámenes y demás autorizaciones municipales.
- Solicitar a los vecinos, cuando así corresponda su opinión con relación a las propuestas de proyectos de obras, fraccionamientos, cambios de uso o solicitud de dictámenes de localización de establecimientos abiertos al público.
- Reportar de oficio el incumplimiento de las disposiciones municipales relativas al ordenamiento territorial o el incumplimiento de las condiciones que fueren parte de una licencia, dictamen o autorización municipal al Juzgado de Asuntos Municipales.
- Llevar los registros en medios físicos y electrónicos de los asuntos que conozca derivados de su competencia.
- Mantener a disposición del público el mapa del POT, en su versión actualizada.
- Emitir opinión técnica en aquellos casos que la Junta Directiva de Ordenamiento Territorial se lo solicite.

2.1.1. Ventanilla Única Municipal

En el 2005 la Administración Municipal y el Departamento de Control de la Construcción Urbana deciden implementar la Ventanilla Única, ante la necesidad de centralizar, simplificar y reducir el tiempo en el proceso de gestión de expedientes de solicitud de licencia de construcción, en el cual se involucran varias dependencias municipales así como instituciones externas.

Fue creada según Acuerdo Municipal COM-43-2008 y tiene como objeto la centralización en la tramitación de los expedientes relativos a las licencias y autorizaciones solicitadas a la Dirección de Control Territorial con el fin de agilizar y simplificar los procedimientos establecidos para estas solicitudes. Para el efecto se facultó a la DCT, para que se coordinara con las demás dependencias municipales involucradas en el proceso de emisión de licencias.

Figura 6. Mapa de procesos de Ventanilla Única



Fuente: Unidad de Procesos de la DCT.

2.1.2. Relación con la Unidad de Vía Pública

Con la creación de la Ventanilla Única y la entrada en vigencia del Plan de Ordenamiento Territorial, se detecta la necesidad de separar la regulación de los elementos instalados en la vía pública, trabajo que hasta ese momento se hacía de manera conjunta por parte de los profesionales y técnicos de la dirección. La creación de la Unidad de Vía Pública hizo que surgiera un espacio dentro de la Ventanilla Única de atención de gestiones relacionadas con mobiliario urbano; asimismo, los procedimientos que se siguen para las gestiones que se manejan dentro de dicha unidad conllevan la involucración de las dependencias municipales que participan en la emisión de licencias de construcción.

La mayor parte de las solicitudes que atiende la Unidad de Vía Pública tienen la participación de, al menos una dependencia municipal que participa en los procedimientos administrativos que se llevan a cabo en la Ventanilla Única, asimismo, la unidad utiliza el espacio físico de Ventanilla Única para la atención de los interesados en realizar algún trámite relacionado al campo de acción de esta.

2.2. Funciones de la Unidad de Vía Pública

La Unidad de Vía Pública, como entidad reguladora de la instalación de infraestructura aérea o subterránea, accesorios, cabinas telefónicas y similares para la transmisión de los servicios de información y comunicación, tiene las siguientes funciones:

- Llevar el registro de las empresas que presten los servicios de transmisión, información y comunicación; así como extender la constancia de inscripción correspondiente.
- Recibir y resolver las solicitudes de autorización para las instalaciones de infraestructura aérea o subterránea para transmisión de los servicios de información y comunicación.
- Autorizar y emitir la autorización municipal de instalación y derecho de uso y/o paso de la vía pública a las empresas que cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Supervisar los proyectos durante y después de la ejecución de los mismos.
- Resolver lo concerniente al derecho de uso de los medios para la transmisión de información y comunicación en la vía pública.
- Coordinar con las empresas lo relativo a la ejecución de los planes de desarrollo de la infraestructura de información y comunicación.
- Emitir los criterios urbanísticos para el cumplimiento de los reglamentos.
- Velar por el cumplimiento de los reglamentos.
- Cobro de renta, sobre las áreas de uso común o no, para todas aquellas personas individuales o jurídicas que con fines de lucro prestan servicios instalando infraestructura o mobiliario urbano en el área pública.
- Reportar al Juzgado de Asuntos Municipales correspondiente, los casos que incumplan con los reglamentos y leyes vigentes.

En relación a la instalación de anuncios, la unidad tiene las siguientes funciones:

- Llevar el registro de las empresas anunciantes, los fabricantes y/o instaladores, y extender la constancia correspondiente.
- Autorizar y emitir la autorización municipal a las empresas anunciantes, los fabricantes y/o instaladores que cumplan con todos los requisitos establecidos.
- Cobro correspondiente de los tributos para toda clase de anuncios instalado, y que le sea aplicable.
- Reportar al Juzgado de Asuntos Municipales correspondiente los casos que incumplan con los reglamentos y leyes vigentes.

2.2.1. Procedimientos de la unidad

La unidad basa sus trabajos en procesos generales, de los cuales se subdividen los procedimientos específicos de cada tema que la unidad maneja. Los procesos generales se pueden describir como:

- Actividades de mostrador y recepción: las cuales involucran la recepción de solicitudes autorización por parte de los vecinos.
- Actividades de gabinete: las cuales involucran el análisis de expedientes y demás actividades que se desenvuelvan dentro de las instalaciones de la municipalidad.
- Actividades de campo: las cuales incluyen la supervisión de instalación, monitoreos e inspecciones en campo.

2.2.1.1. Procedimiento general

El procedimiento básico de emisión de una autorización de instalación o uso de la vía pública será definido como el proceso general de la unidad. Dicho procedimiento se divide en distintas etapas, las cuales son:

- Etapa de consulta

El interesado se presenta al área de atención al vecino, llamada internamente mostrador, donde es atendido por un asesor técnico, para solicitar la información acerca de:

- Registro de empresas de anuncios o telecomunicaciones dentro de la unidad.
- Autorización para la colocación de mantas en puntos preestablecidos.
- Autorización para la instalación o legalización de anuncios.
- Autorización para la instalación de postes, armarios, cabinas telefónicas o algún otro elemento para la telecomunicación.
- Autorización de construcción de pozos o canalizaciones.
- Actualización de datos de empresas.

En esta etapa, el técnico de mostrador le brinda al interesado la información y además le entrega los formularios y requisitos que debe presentar según el tipo de proyecto. El técnico de mostrador le indicará cómo debe realizar sus trámites, parámetros que lo limita y cualquier insumo o información para resolver cualquier inquietud del interesado.

- Recepción e ingreso de expedientes

El interesado se presenta al área de mostrador e ingresa su expediente, para lo cual el asesor hace la revisión de la información presentada en el formulario, requisitos técnicos y legales y procede a ingresar la información al sistema y a trasladar el expediente al equipo pertinente.

- Evaluación técnica y análisis de la factibilidad de la solicitud

El equipo recibe el expediente, realiza la revisión de los datos presentados y la base de datos existente dentro de la unidad, en seguimiento a los criterios técnicos y legales aplicables al caso. Luego planifica una inspección de campo; con la información recabada mediante la investigación dentro de la unidad y en área de campo, de conformidad con las leyes reglamentos que apliquen, resuelve y emite la resolución de aprobación, la resolución de rechazo, o se notificarán los requisitos previos necesarios para continuar con la evaluación.

- Análisis del expediente por dependencias

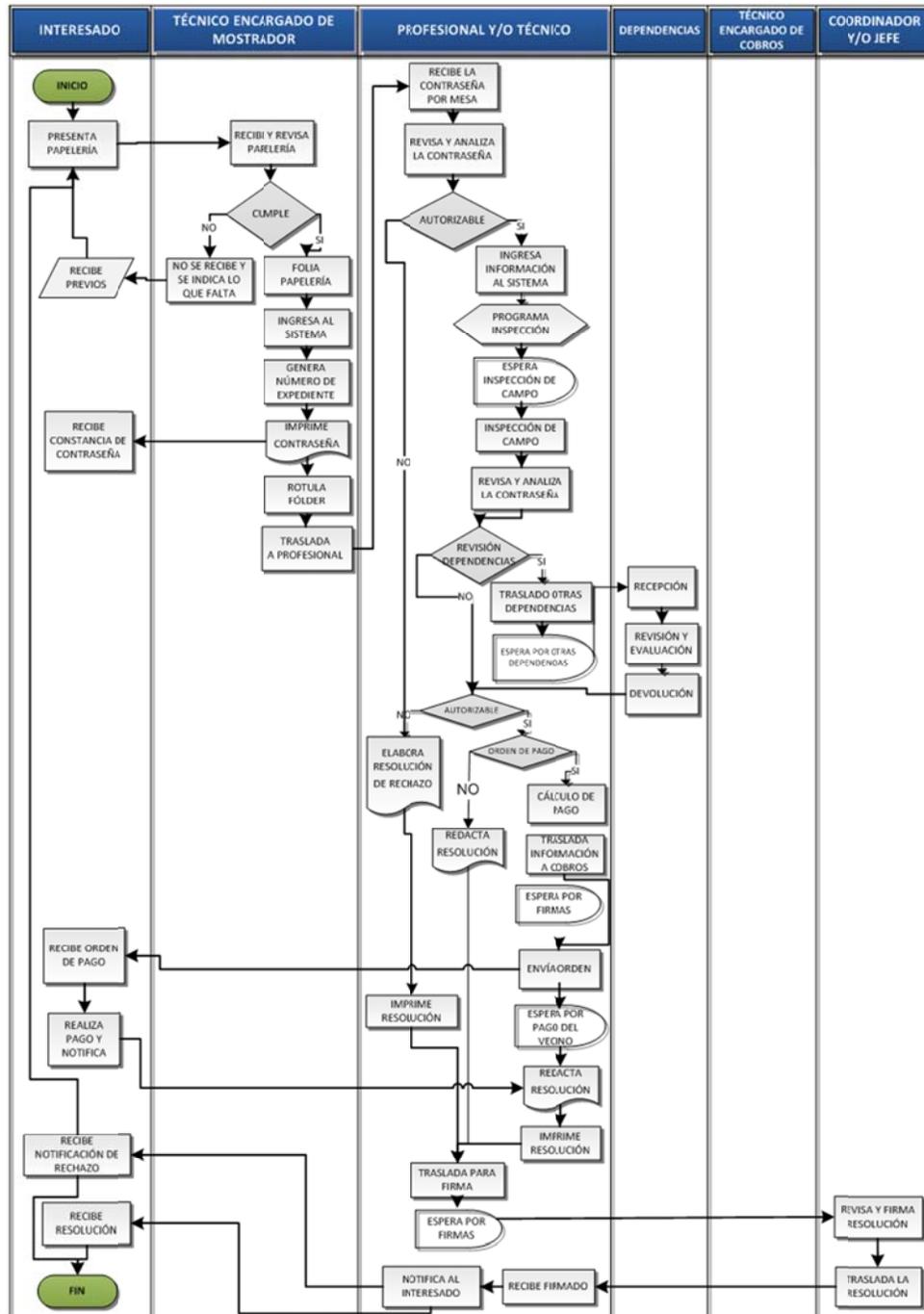
El profesional, después de recibir el expediente y dependiendo del tipo de trámite, traslada el expediente a las dependencias pertinentes (Centro Histórico, Subdirección de Infraestructura Vial, Dirección de Planificación y Diseño, Parques y áreas verdes, entre otras), las cuales realizan el análisis con base a los parámetros contra la información del formulario y los planos. Una vez el expediente haya pasado por dicho procedimiento regresa a la unidad.

- Emisión de la resolución y actualización de controles de la unidad

Con la resolución favorable de las demás dependencias y cumpliendo con todos los requisitos solicitados emite la resolución del expediente, en la que indicará: la viabilidad del proyecto, o bien el rechazo del mismo. Dicha resolución se envía a la coordinación y jefatura para su revisión, firma y posterior notificación.

Internamente se procede a la actualización de los registros de la unidad, graficación de los elementos autorizados y a la actualización del estado de cuenta de la entidad solicitante.

Figura 7. Proceso general de evaluación de la Unidad de Vía Pública



Fuente: elaboración propia.

La unidad se divide en tres áreas principales de acción, de las cuales es la entidad encargada de regularlas. Dichas áreas son:

- Anuncios
- Telecomunicaciones
- Cabinas telefónicas

Estas áreas de acción representan a los equipos en los que está organizado el personal. Además de esas tres áreas específicas, el personal de la unidad realiza tareas comunes, entre las cuales están:

- Atender solicitudes de información, asesorías y seguimiento de contraseña.
- Recibir e ingresar solicitudes para la autorización de instalación o legalización de anuncios, postes, canalizaciones y cabinas telefónicas.
- Gestionar el ingreso y autorización de contraseñas de instalación de mantas o pendones.
- Recibir e ingresar solicitudes para el registro de empresa de anuncios y de telecomunicaciones.
- Recibir y atender denuncias.
- Monitoreo en campo.
- Retirar obstáculos en la vía pública.
- Realizar inspecciones de campo por denuncias.

2.2.1.1.1. Anuncios

En el tema de anuncios, la unidad tiene bajo su cargo los 7 600 elementos instalados hasta el momento y realiza los siguientes procedimientos:

- Revisión y evaluación de solicitudes de registro de empresa de anuncios.
- Revisión y evaluación para autorización de instalación de anuncios.
- Recepción de solicitudes de permanencia de anuncios.
- Inspección de campo para autorización de anuncios.
- Reporte de anuncios al juzgado de asuntos municipales de tránsito.
- Reporte de anuncios al juzgado de asuntos municipales.
- Gestión de solicitudes de empresas con contratos.
- Gestión de solicitudes de actualización por compra-venta de mobiliario y fusión de empresas de anuncio.

2.2.1.1.2. Telecomunicaciones

En este tema, la unidad realiza los siguientes procedimientos:

- Revisión de solicitud de registro de empresas de telecomunicaciones.
- Procedimiento de revisión y evaluación para autorización de instalación de postes.
- Inspección de campo para autorización de postes y canalizaciones.
- Inspección final de campo.
- Reporte de postes, canalizaciones y elementos relacionados al juzgado de asuntos municipales de tránsito.
- Gestión de solicitudes a empresas con contratos.
- Revisión y evaluación de expedientes de postes de alumbrado público con antenas de telecomunicación.

- Gestión de solicitudes de actualización por compra-venta de mobiliario y fusión de empresas de anuncio.

Actualmente se encuentran 66 400 elementos instalados en la ciudad de Guatemala referente a este tema.

2.2.1.1.3. Cabinas telefónicas

En este tema, la unidad controla los 9 500 elementos instalados en la ciudad y realiza los siguientes procedimientos:

- Revisión y evaluación para autorización de instalación de cabinas telefónicas.
- Inspección de campo para autorización de cabinas telefónicas.
- Reporte de cabinas al juzgado de asuntos municipales de tránsito
- Gestión de solicitudes a empresas con contratos.
- Gestión de solicitudes de actualización por compra-venta de mobiliario y fusión de empresas de anuncio.

2.2.2. Base legal

Como se expuso anteriormente, la Dirección de Control Territorial, dado a su naturaleza de dependencia municipal, se ve regida por una base legislativa. La Unidad de Vía Pública basa sus procedimientos de la misma forma, las leyes y reglamentos vigentes y aplicables, según sea el tema a tratar. La base legal específica de la unidad se resume en lo siguiente:

- Decreto 34-2003: Ley de anuncios en anuncios en vías urbanas y extraurbanas.
- COM 02-2002: Reglamento para el uso de la vía pública para la instalación de infraestructura aérea o subterránea, para la transmisión de los servicios de información y comunicación.
- COM 33-2003: declaratoria de las vías públicas municipales prestablecidas como rutas de conducción subterránea.
- COM 21-2005: prohibir la instalación sin autorización municipal de cualquier estructura, anuncios, bienes muebles o cualquier otro elemento en área pública municipal.
- COM 32-2003: fijación de la renta trimestral sobre los bienes de uso común o no común y sus modificaciones.
- COM 04-2010: autorización de instalación de postes de alumbrado público, con uso para la prestación de servicios de telecomunicaciones
- COM 02-2008: aprobación de las especificaciones técnicas para la fabricación e instalación de la nomenclatura única municipal de la ciudad de Guatemala.
- COM 31-2008: Reglamento para la implementación, el uso y administración del poste único municipal, para la conducción de infraestructura aérea en los servicios de transmisión de datos, internet, telefonía y televisión por cable.
- Decreto 132-1996: Ley de Tránsito.
- Acuerdo Gubernativo No. 273-1998: Reglamento de Tránsito.

2.3. Estructura actual de trabajo

La unidad se encuentra dividida en equipos de trabajo, los cuales buscan la regulación de los diferentes tipos de mobiliario urbano instalado en la vía pública, basándose en las áreas de acción ya mencionadas. Dichos equipos constan, al menos de un profesional y dos técnicos, que a su vez son supervisados por la jefatura y coordinación de la unidad.

2.3.1. Actividades

- Atención al vecino/empresas relacionadas

Brindar asistencia y asesoría técnica al vecino y/o empresa de forma presencial por medio del mostrador en Ventanilla Única, vía telefónica, correo electrónico y/o por escrito. Se realizan reuniones especiales con empresas y autoridades para tratar temas relacionados o proyectos. Atiende denuncias de vecinos por medio del Call Center, vía telefónica, correo electrónico y/o por escrito.

- Administración y mantenimiento de inventarios y sistema

Ingresar información al sistema de base de datos, controles electrónicos y al sistema gráfico. Incluye en el inventario, sistema y controles electrónicos a las nuevas empresas y lleva un control en los mismos de los elementos retirados, reubicados, modificados, autorizados, en proceso de JAM o JAMT y/o con procesos legales (recurso de revocatoria, amparos, consignaciones, etc.).

- Cobro de impuesto

Informar permanentemente de los movimientos del inventario; cambios, nuevas instalaciones, retiros de infraestructura y modificaciones, al técnico de cobros, quien se encarga de la actualización de las cuentas de cada entidad.

- Administración de expedientes

Revisar la solicitud de registro de la empresa, previo a cualquier ingreso de expediente. Realiza la evaluación de los expedientes que ingresen, revisando los parámetros que establece las leyes y reglamentos aplicables. Realiza verificaciones de campo, traslada a otras dependencias de ser necesario y da seguimiento. Al terminar la evaluación y el expediente esté aprobado trasladarla al área de cobros para la generación de la orden de pago o actualización del estado de cuenta, según sea el caso.

- Monitoreo/inspección de campo

Evaluar la publicidad de acuerdo con los parámetros establecidos para verificar el cumplimiento de las leyes y reglamentos para dar la autorización respectiva. Realizar monitoreo y control permanente de elementos instalados en cada zona, controla las áreas monitoreadas; da mantenimiento y resolución al cuadro de control de denuncias, realiza monitoreo y control de elementos reportados a JAM y JAMT o con aviso a empresas. Realiza inspecciones por expedientes o solicitud de instalación, lo que abarca la inspección inicial de trabajos autorizados, la inspección y verificación del proceso de trabajos autorizados y su inspección final; realiza la verificación de denuncias o casos urgentes. Todo monitoreo o inspección es documentado por medio de fotografías.

- Gestiones con el juzgado de asuntos municipales (JAM)

Reportar y dar seguimiento a los casos que, por su naturaleza, deban ser tratados por medio del Juzgado de Asuntos Municipales. Esta actividad conlleva inspecciones de campo, dar aviso (por escrito, correo y llamada telefónica en el caso de estar identificado), redactar el reporte al juzgado, así como reportar el cierre del caso

- Gestiones con el juzgado de asuntos municipales de tránsito (JAMT)

Reportar y dar seguimiento a los casos que, por su naturaleza, deban ser tratados por medio del Juzgado de Asuntos Municipales de Tránsito. Esta actividad conlleva inspecciones de campo, dar aviso (por escrito, correo y llamada telefónica en el caso de estar identificado), redactar el reporte al juzgado, coordinar y verificar retiro o modificación, así como reportar el cierre del caso.

- Planes de recuperación de la imagen urbana (PRIU)

Trabajar en la minimización de la contaminación visual, cuyo objetivo es recuperar la imagen urbana y trabajar en espacios visualmente agradables. Apoya por medio de la identificación de elementos en mal estado, no autorizado, con rechazo, mal instalado, entre otros; da mantenimiento a mapas gráficos de planes de recuperación y apoya en la reubicación por ordenamiento. Elabora avisos y reportes a JAM/ JAMT y mantener un récord y/o registro fotográfico del antes y después.

- Cumplimiento y conocimiento de normativos

Conocer y aplicar los normativos vigentes y pertinentes, los cuales se deben aplicar en las siguientes situaciones: adecuada aplicación de criterios (en gabinete y campo), asesorías internas y con entidades y/o vecinos, inspecciones de campo y en supervisiones de obras autorizadas.

- Mantenimiento de cuadros de control

Actualizar permanentemente los cuadros electrónicos de capacidad instalada, control de denuncias, planes de recuperación de imagen urbana, control de expedientes, avances de estrategias trimestrales y cuadros de inventarios.

2.3.1.1. Equipo de anuncios

Es el encargado de regular los anuncios o rótulos, instalados o a instalar, que promueven la comercialización de bienes o prestación de servicios dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala, en conformidad con la Ley de Anuncios en Vías Urbanas, Vías Extraurbanas y Similares (Decreto No. 34-2003). Su trabajo dentro de la unidad busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Dar respuesta a las solicitudes en el tiempo establecido.
- Informar al interesado de todos los requisitos o correcciones a presentar desde la primera consulta.
- Unificar criterios de evaluación.
- Establecer una mejora continua en sus procedimientos.

El alcance del equipo abarca desde que el encargado de mostrador recibe el expediente, la evaluación del mismo, la generación de la orden de pago, pasando por las inspecciones respectivas, la instalación o retiro de los anuncios, hasta el archivo de los expedientes.

2.3.1.2. Equipo de postes y canalizaciones

El equipo busca el ordenamiento y regulación de los elementos de telecomunicaciones que se instalan en la ciudad. Su trabajo busca cumplir con los siguientes objetivos:

- Dar respuesta a las solicitudes en el tiempo establecido.
- Informar al interesado de todos los requisitos o correcciones a presentar desde la primera consulta.
- Mantener un inventario actualizado de la infraestructura de telecomunicaciones instalada en vía pública.
- Unificar criterios de evaluación.
- Establecer una mejora continua en sus procedimientos.

El trabajo del equipo abarca desde que el encargado del equipo de postes recibe el expediente, la evaluación del mismo, la inspección, generación de la orden de pago, pasando por la instalación o retiro de la infraestructura, las inspecciones respectivas, hasta archivar los expedientes.

2.3.1.3. Equipo de cabinas

Este equipo busca el ordenamiento y regulación de las cabinas telefónicas instaladas dentro de la ciudad. Su trabajo se basa en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Resolver el expediente en el tiempo establecido.
- Informar al interesado de todos los requisitos o correcciones a presentar desde la primera consulta.
- Unificar criterios de evaluación.
- Diseñar un reglamento para la regulación de las cabinas telefónicas.
- Establecer una mejora continua en sus procedimientos.

El trabajo del equipo abarca desde que el encargado de mostrador recibe el expediente, la evaluación del mismo, la generación de la orden de pago, pasando por la instalación o retiro de las cabinas, las inspecciones respectivas, hasta el archivo de los expedientes.

2.3.1.4. Coordinación

La coordinación es la encargada de la administración de la unidad; representa el vínculo entre la parte operativa de la unidad, la dirección y subdirección de la DCT, las autoridades de las dependencias municipales y la empresa. Entre las actividades de la coordinación de la unidad encontramos:

- Buscar el cumplimiento de las metas institucionales, dirigiendo al personal y las actividades hacia ellos.
- Apoyar a la gestión municipal por medio de la atención de las peticiones y denuncias relacionadas al campo de acción de la unidad.

- Coordinar las actividades.
- Manejar los recursos asignados y administrarlos.
- Realizar y presentar informes de los trabajos realizados.
- Analizar los procedimientos.
- Establecer las metas y objetivos de la unidad y dar seguimiento a su cumplimiento.
- Medir el desempeño y detectar oportunidades de mejora
- Definir estrategias a seguir.

La coordinación tiene bajo su cargo a una secretaria, quien es su apoyo para la atención y seguimiento de muchas de sus actividades. Asimismo, tiene bajo su cargo al técnico de cobros de la unidad, cuya función es la actualización y seguimiento de las cuentas de las entidades quienes, según la normativa, deben de pagar algún tipo de arbitrio por los elementos que tengan instalados. Además se encarga de realizar los reportes financieros habituales y extraordinarios que se le encomienden.

2.3.1.5. Jefatura

La jefatura de la unidad es la encargada de la supervisión de los equipos; entre sus actividades se encuentran:

- Coordinar las actividades de los equipos de trabajo.
- Organizar de manera operativa la atención de peticiones y denuncias de las autoridades.
- Registrar los resultados de los equipos.
- Controlar el seguimiento de las actividades de los equipos.
- Establecer herramientas de medición de las metas y objetivos planteados por la coordinación.

- Presentar informes a la coordinación del trabajo realizado.
- Definir tácticas que cumplan con las estrategias planteadas por la coordinación.
- Revisar y firmar las resoluciones, oficios, providencias y avisos urgentes que los equipos redacten para comunicarse con entidades.

La jefatura tiene bajo su cargo al notificador de la unidad, cuya función es realizar las notificaciones de las resoluciones, órdenes de pago, oficios y avisos urgentes generados de la atención de los trámites administrativos que se realizan dentro de la unidad.

2.4. Proceso de implementación de la ISO 9001:2008 en Ventanilla Única

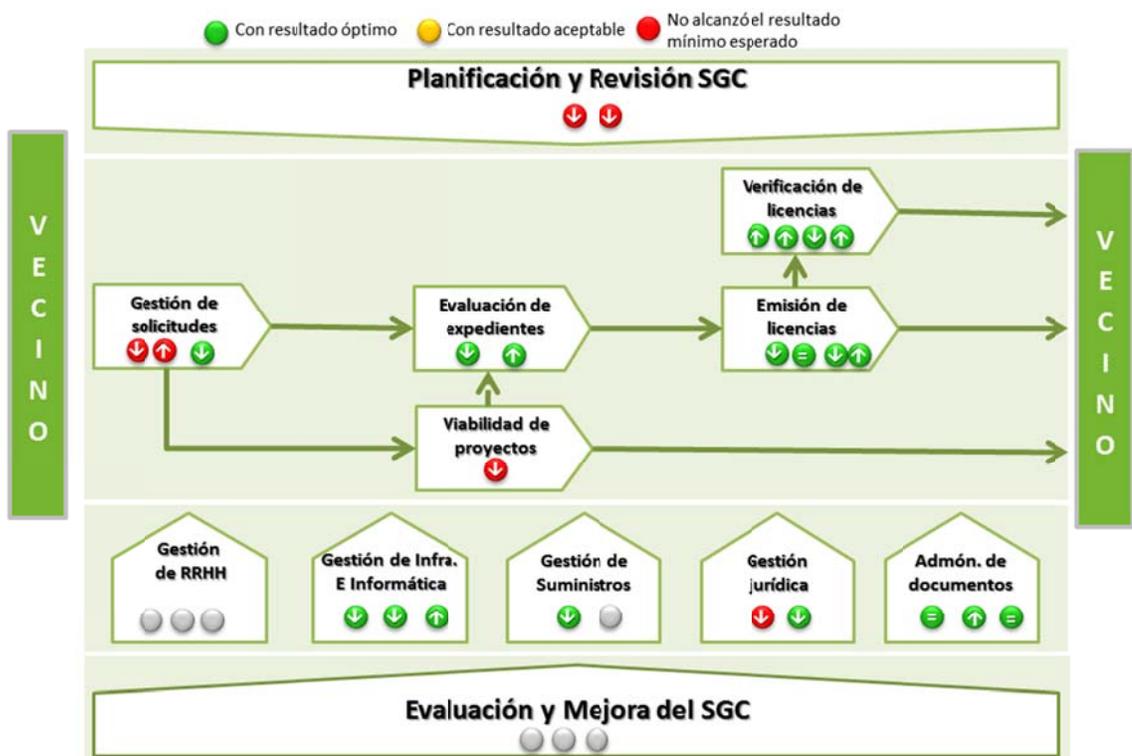
En el 2010 se inicia con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con el objetivo de incrementar la satisfacción de los vecinos, brindar un servicio más ágil, brindando certeza y transparencia en el proceso de gestión de las licencias de autorización de obra. Actualmente se cuenta con toda la documentación y registros necesarios, para el análisis de los procesos necesarios, para la estipulación de los indicadores del sistema y análisis de la mejora continua.

El Sistema de Gestión de la Calidad abarca las actividades y procesos de la Ventanilla Única necesarios para la prestación de los siguientes servicios: emisión de informes de factibilidad general y específica, emisión de las licencias municipales de: fraccionamiento, obra, uso y constancia de obra conforme, que sea menor de una hectárea, que se encuentren actualizadas en el mapa POT y que hayan sido solicitados a partir de la vigencia del POT, Acuerdo Municipal COM-030-2008, y otras normas aplicables.

2.4.1. Avances del proceso

La coordinación de procesos es la encargada de planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para demostrar el cumplimiento con los requisitos del servicio, asegurarse de la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del SGC. Para ello se realiza periódicamente mediciones de los indicadores y auditorías internas, cuyos resultados informa y da seguimiento a las no conformidades y oportunidades de mejora detectadas.

Figura 8. Resultados de indicadores de Ventanilla Única hasta diciembre 2011



Fuente: Unidad de Procesos de DCT.

2.4.2. Resultados de la primera auditoría

La primera auditoría externa se realizó en el segundo trimestre del 2011, teniendo como evidencia los registros y documentos de la gestión. Dicha auditoría tenía como objetivo determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si estas disposiciones están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos. En esa ocasión se alcanzó un puntaje de 3,8.

2.5. Estructura actual de la Unidad de Vía Pública versus las nuevas necesidades del sistema de gestión de la calidad

Debido a la aplicación del SGC en la Ventanilla Única Municipal, los procesos se han sistematizado y, por ende mejorado. La mejora radica en la disminución del tiempo para resolver los trámites que se realizan en ella; la medición de los puntos críticos del sistema ha ayudado a identificar las causas de las no conformidades y a establecer planes de acción que ayuden a minimizar o desaparecer dichas causas. La Dirección, al observar la mejora alcanzada, demanda a las distintas áreas no incluidas en el SGC mejorar sus procesos por medio de la aplicación de un sistema similar al que se utiliza en la Ventanilla Única Municipal. Plantea el uso de indicadores para medir la eficacia de los procesos para que de esa manera se mejore el desempeño y se obtengan mejores resultados en cuanto a la cobertura de campo, el tiempo de resolución y el ingreso económico.

La Unidad de Vía Pública encuentra diversas dificultades para poder cumplir con las demandas de la dirección, las cuales radican en su mayoría, en la falta de recursos. Uno de los factores determinantes es el recurso humano, ya que se identifica que el personal no se da abasto para cumplir con las múltiples actividades de cada día y las no planificadas que surgen de la aplicación de estrategias puntuales de la dirección. El impacto de este factor hace que, no solo no se cumpla con la planificación, si no que el trabajo de las estrategias requeridas por la dirección no se cumplan a cabalidad, lo cual hace ver a la unidad como ineficaz. Por otro lado, tanto la Ventanilla Única Municipal como la Unidad de Vía Pública, son parte de un proyecto administrado por una entidad contratada por la municipalidad para brindarle los servicios de provisión y gestión del recurso humano y la administración total del proyecto, quien para efectos de este documento se denominará: La Empresa.

3. PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.1. Diseño del modelo de sistema de gestión para el recurso humano

La gestión del recurso humano, según la norma, exige la ejecución de un proceso formado por una secuencia lógica, exigiendo que se promueva entre todas las personas la toma de conciencia, y estableciendo que se mantengan registros de la competencia de las personas. Al tratarse de una reestructuración, se definirá un modelo de proceso basándose en el recurso existente para su mejor aprovechamiento.

3.1.1. Etapas del modelo

Al estar descrito en el apartado 6.2 de norma como requisito imprescindible en la aplicación de un sistema de la calidad, la gestión del recurso humano debe ser adecuada y conforme a la norma, la cual estipula que cada miembro de la entidad debe ser competente para realizar las funciones que se le asignen, consiguiéndose ésta por medio de la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada para el desempeño de las actividades de cada puesto. Siguiendo el modelo general de la norma (PHVA), la metodología a seguir se definirá de la siguiente por medio de las siguientes etapas:

3.1.1.1. Planificación

- Identificar las necesidades de la unidad

Actualmente se vive en un entorno de cambios continuos, por lo que se hace necesario que el personal se capacite constantemente para enfrentar los nuevos retos y sean competentes. El manejo adecuado y actualizado de las herramientas electrónicas, tales como software de diseño y dibujo, nuevas prácticas de gestión, entre otros, son algunos de los retos de la unidad derivados de la naturaleza de su función.

- Identificar perfiles de puestos

Establecer la responsabilidad de cada puesto de trabajo y la jerarquía para la toma de decisiones por medio de organigramas. Para cada puesto se debe establecer las competencias que deberían de poseer las personas que cubran esos puestos, identificando qué educación, formación, habilidades y experiencia éstos necesitan. La competencia por puesto debe ser revisada periódicamente debido al surgimiento de nuevas necesidades con el transcurso del tiempo.

3.1.1.2. Ejecución

- Contar con los la información de cada trabajado

Como la misma norma lo establece, se debe contar con un registro completo de la competencia, así como de la idoneidad para cubrir los perfiles de los distintos puestos de trabajo. Al ser La Empresa la encargada de la dotación de personal, el delegado de recursos humanos debe contar con dicha información.

Cada empleado debe contar con una ficha electrónica que registre toda la información en la que se demuestre su competencia, su idoneidad para el trabajo que desempeña.

- Establecer un plan de formación

En función de las necesidades de la unidad y de la Dirección en General y comparando el perfil del puesto con los datos personales de cada empleado, se debe generar un plan de formación que busque conseguir la adecuada competencia de cada colaborador. El plan debería de diseñarse anualmente.

3.1.1.3. Verificación

- Realización de las acciones formativas

Implementar el plan de formación, el cual deberá dejar una clara evidencia documental de las acciones que acredite la realización de las mismas, así como un récord en la ficha electrónica de cada colaborador.

- Evaluación de la formación

Una vez realizadas las acciones formativas, debe asegurarse de que se han alcanzado las competencias deseadas. La evaluación puede ser un título acreditativo o un examen del desempeño de los nuevos conocimientos o capacidades adquiridas, el cual debe alimentarse a su vez en la ficha electrónica de cada colaborador.

3.1.1.4. Mejora de la gestión

- Evaluación del plan de formación

Evaluar la efectividad de las acciones tomadas con respecto a la adquisición de la competencia del equipo. Al ser éste un plan anual, al final del ciclo debe verificarse el cumplimiento de los objetivos del plan y describir las acciones de mejora a adoptar en el próximo plan. Deben incluirse también las acciones necesarias para cubrir las nuevas necesidades y las potenciales.

3.1.2. Diagrama del modelo

El modelo propuesto para la gestión del recurso humano de la unidad es el siguiente:

Figura 9. **Modelo de la gestión del recurso humano para la Unidad de Vía Pública**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Identificación de las necesidades y secuencia de los procesos de la unidad

Basado en el modelo propuesto para la gestión del recurso humano para la unidad, se identifican y definen las necesidades y la secuencia de sus procesos.

3.2.1. Identificación del cliente

Se considera como clientes a las personas interesadas en realizar consultas, solicitar informes de factibilidad o tramitar autorizaciones municipales de acuerdo con lo establecido en las leyes y reglamentos que rigen la unidad. Los clientes se denominarán vecinos, los cuales incluyen vecinos propietarios, desarrolladores e inversionistas que realicen solicitudes de instalación e lugares ubicados dentro de los límites geográficos del municipio de Guatemala.

3.2.2. Definición de los procesos

La definición y análisis de los procesos es un proceso medular para el análisis de recursos y principalmente, porque se busca que la unidad se transforme de una organización tradicional a una organización con un enfoque basado en procesos. Al contar con el levantamiento y diagramación de los procesos, éstos se clasificaron de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos

Los realizados por la coordinación y jefatura, orientados a los requerimientos de la dirección.

- Procesos operativos

Críticos para la satisfacción del vecino y tienen impacto significativo en los objetivos estratégicos en la unidad. Estos procesos abarcan los que realizan los equipos de trabajo, descritos en el capítulo anterior.

- Procesos de soporte

Los que agregan valor a los procesos operativos y se basan en las necesidades de los integrantes de la unidad. Entre ellos se encuentran los procesos de recursos humanos, informática, suministros, asesoría jurídica y el archivo de expedientes.

Se realizó el análisis de los procesos centrales para poder agruparlos según sus características e interrelaciones. El análisis de las entradas y salidas de cada procedimiento dio como resultado la definición de cuatro procesos generales en los que se centra el trabajo de la unidad:

- Gestión de solicitudes

El proceso incluye las asesorías previas al ingreso de solicitudes, el ingreso de solicitudes, ingreso de correcciones de expedientes, la atención de denuncias, atención de solicitudes por proyectos municipales y el ingreso de casos para secretaría general.

- Evaluación de solicitudes

Incluye la revisión de documentos, la evaluación técnica, el envío a otras dependencias municipales pertinentes, la evaluación de los parámetros

normativos, la verificación previa de campo, la investigación para trámites administrativos y la verificación de solicitudes externas.

- Emisión de resoluciones

Resolución de trámites administrativos, actualización de inventarios, el cálculo de la renta

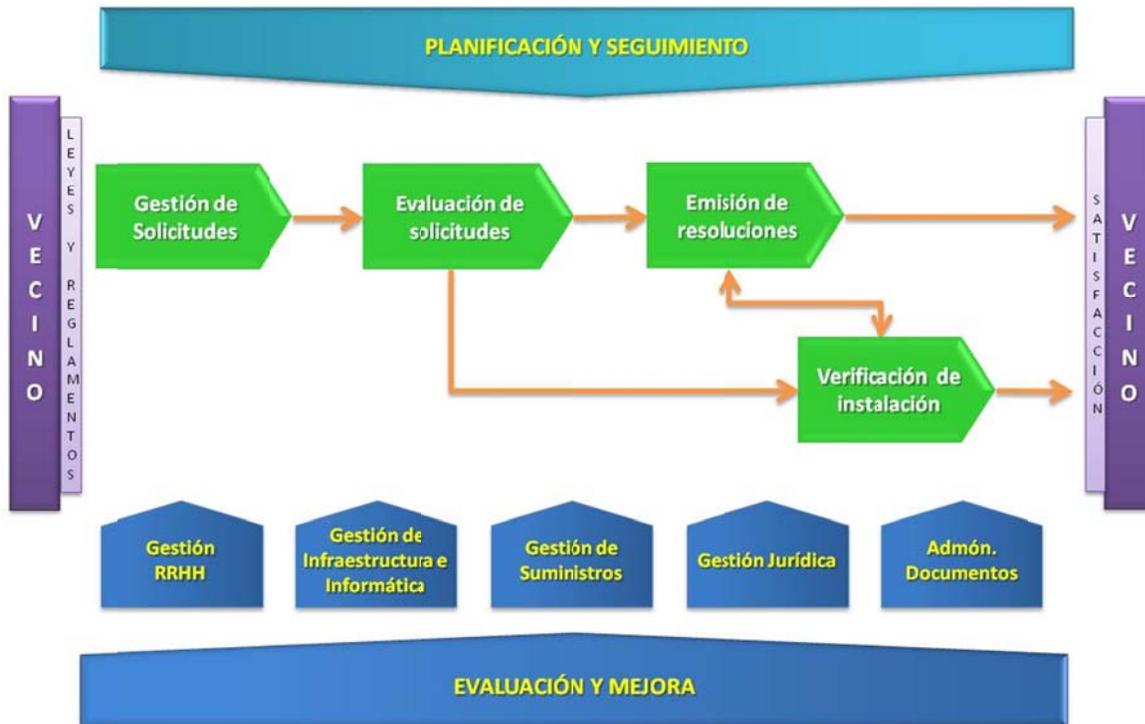
- Verificación de instalación

Incluye el trabajo de campo, tanto el que se realiza posterior a la autorización de elementos, como el monitoreo de los sectores, así como todo el trabajo administrativo que este conlleva (constancias de obra conforme, reportes a juzgado, avisos urgentes, entre otros)

3.2.3. Mapa de procesos

La representación gráfica de los procesos anteriormente descritos con sus interrelaciones y secuencia están descritos en el diagrama, según se describe en la figura 10.

Figura 10. Mapa de proceso la Unidad de Vía Pública



Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Objetivos de la calidad para el recurso humano

Dentro de lo estipulado en la norma, es necesario contar con una buena definición de las necesidades de cada puesto, su formación y entrenamiento y con una evidencia objetiva de la competencia del personal. Bajo esa línea, los objetivos de la calidad para el recurso humano de la Unidad de Vía Pública son:

- Asegurar que el personal de la Unidad de Vía Pública sea competente con base a los requisitos descritos en los perfiles de puesto.

- Establecer para cada puesto de trabajo las competencias y los requisitos necesarios de educación, experiencia y formación con el fin de establecer y aplicar apropiadamente metodologías y criterios para el reclutamiento, selección y formación del personal.

3.3. Diseño funcional de los puestos

Utilizando como base el análisis de los procesos de la unidad antes descrito, se definen las tareas y subtareas necesarias para llevar a cabo cada proceso. Asimismo, se define el personal involucrado en la realización de cada tarea y subtarea, con el fin de identificar la participación de cada puesto dentro de la realización del servicio que la unidad presta. Las tareas definidas por proceso de la unidad son las siguientes:

- Gestión de solicitudes
 - Asesoría sobre procedimientos y requisitos para la autorización de los servicios administrativos.
 - Ingreso de solicitudes para la autorización de servicios administrativos.
 - Ingreso de correcciones para expedientes.
 - Atención a denuncias por cualquier vía.
 - Atención de solicitudes por proyectos municipales.
 - Ingreso de casos para Secretaría General.
- Evaluación de solicitudes
 - Revisión de documentos
 - Evaluación técnica

- Envío de documentos a otras dependencias municipales
- Evaluación de parámetros normativos
- Verificación previa de campo
- Investigación para trámites administrativos
- Verificación de solicitudes externas
- Seguimiento de solicitudes
- Monitoreo de instalación

- Emisión de resoluciones
 - Resolución de servicios administrativos
 - Actualización de inventarios
 - Cálculo de rentas
 - Seguimiento de cobros
 - Elaboración de resoluciones de servicios administrativos
 - Elaboración de respuestas a solicitudes externas
 - Revisión y firma de resoluciones
 - Notificación de resoluciones y archivo

- Verificación de instalación
 - Investigación final de campo
 - Retiro de obstáculos
 - Monitoreo de campo
 - Reportes a JAM y JAMT
 - Paralizaciones de trabajos no autorizados

3.3.1. Necesidades de la unidad según estructura de trabajo

Al definir cada actividad por proceso, se establecerá qué miembro del equipo de trabajo es necesario que lo lleve a cabo. De esta manera se definirá la interrelación entre los puestos y el logro de los procesos para la realización del servicio medular de la unidad, y el grado de involucramiento de cada uno en la calidad de dicho servicio.

Este análisis se realizará por medio de mapas funcionales de procesos; cada uno representa el objetivo de cada proceso, las tareas primarias, las subtareas o tareas secundarias y los puestos involucrados en la realización de cada tarea o, según sea el caso. En dicho análisis se encontró que los puestos involucrados en la cada uno de los procesos medulares de la unidad son los siguientes:

- Gestión de solicitudes
 - Profesional
 - Técnico
 - Asistente de coordinación

- Evaluación de solicitudes
 - Profesional
 - Técnico
 - Asistente de coordinación
 - Notificador

- Emisión de resoluciones
 - Coordinador
 - Jefe
 - Profesional
 - Técnico
 - Técnico de cobros
 - Notificador

- Verificación de instalación
 - Coordinador
 - Jefe
 - Profesional
 - Técnico
 - Notificador

En el apéndice 1 se muestra el análisis completo por medio de los mapas funcionales de cada proceso.

3.3.2. Identificación de competencias laborales por puesto

Basándose en los procesos de la unidad se definen las competencias laborales de cada puesto, las cuales representarán el grado de educación, formación, habilidad y experiencia indispensable para cada integrante del equipo. Por cada competencia se definen niveles, los cuales muestran qué tan desarrollada debe ser cada competencia según el puesto que el colaborador desempeñe. Las competencias estarán agrupadas de la siguiente manera:

- Competencias genéricas

No necesitan un grado de especialización o formación específica; están relacionadas más a la habilidad y experiencia, para el desempeño de las actividades, para lo cual se definieron cinco niveles por competencia, dependiendo el grado de desarrollo necesario en cada colaborador. Se estableció que las competencias genéricas para el personal de la unidad son las siguientes:

- Comunicación
- Planificación
- Calidad de trabajo
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Productividad
- Liderazgo

La definición, los niveles por competencia y el nivel necesario por puesto se encuentran descritos en la tabla I.

- Competencias específicas

Requieren un grado específico de educación y formación, el cual varía dependiendo del puesto a desempeñar. Se definieron tres niveles por competencia y los conocimientos específicos que cada nivel requiere. Se estableció que las competencias específicas son:

- Manejo de la nomenclatura, traza urbana y vialidad de la ciudad
- Manejo y aplicación de la normativa

- Uso de aplicaciones informáticas específicas de la unidad
- Interpretación y manejo de planos y mapas
- Desarrollo del talento humano

La definición, los niveles por competencia y el nivel necesario por puesto se encuentran descritos en la tabla II.

Tabla II. Competencias específicas

Nombre de la competencia	Descripción de la competencia				Descripción de los niveles				Nivel requerido por puesto	
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Conocimientos específicos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Conocimientos específicos	Nivel	Nombre del Puesto
Mapa de la nomenclatura urbana y rural de la ciudad de Guatemala.	Se agrupa las competencias de geografía que conforman la ciudad capital de Guatemala para la correcta ubicación de la actividad a realizar.	Requiere que el colaborador posea el conocimiento de la delimitación de las zonas poseídas de la ciudad de Guatemala.	Requiere que el colaborador posea el conocimiento de la delimitación de las zonas poseídas de la ciudad de Guatemala.	Delimitación de las zonas. Rutas de transporte urbano. Rutas de acceso. Nomenclatura de la Ciudad de Guatemala.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento geográfico de las zonas poseídas de la ciudad de Guatemala.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento geográfico de las zonas poseídas de la ciudad de Guatemala.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento geográfico de las zonas poseídas de la ciudad de Guatemala.	Regulaciones generales y específicas aplicadas al área. Zona y mapa de ciudad, mapa POT. Estrategias de planificación y control. Rutas de acceso y vías alternas.	3	Coordinador
Mapa de aplicación de la Normativa Vigente de la Unidad de Vialidad Pública.	Se agrupa las competencias de conocimiento y manejo de los reglamentos, vigentes y sus modificaciones, normativas y leyes relacionadas.	Requiere que el colaborador conozca y aplique las distintas normas que componen el marco legal de la administración municipal de elemento a resaltar en la vía pública.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento de la normativa para poder aplicarla a los casos que se presenten, teniendo la capacidad de aportar soluciones alternativas dentro de los límites que ésta marca.	Conocimiento general de las normativas.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento de la normativa para poder aplicarla a los casos que se presenten, teniendo la capacidad de aportar soluciones alternativas dentro de los límites que ésta marca.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento de la normativa para poder aplicarla a los casos que se presenten, teniendo la capacidad de aportar soluciones alternativas dentro de los límites que ésta marca.	Requiere que el colaborador posea un conocimiento de la normativa para poder aplicarla a los casos que se presenten, teniendo la capacidad de aportar soluciones alternativas dentro de los límites que ésta marca.	Conocimiento amplio de la normativa, normas complementarias u otras leyes. Técnicas de solución de conflictos. Técnicas de análisis e interpretación de datos y toma de decisiones.	3 2 2 1	Coordinador Jefe Profesional Técnico Asistente Notificador
Uso de aplicaciones informáticas de ingreso de información, generación de reportes, informes, etc., según requiera el caso, para la Unidad de Vialidad Pública.	Se agrupan las competencias de ingreso de información, generación de reportes, informes, etc., según requiera el caso, para la Unidad de Vialidad Pública.	Requiere que el colaborador conozca las aplicaciones y realice consultas básicas.	Requiere que el colaborador pueda ingresar y generar información de reportes estadísticos, y realizar modificaciones al sistema.	Conocimiento básico de los módulos y accesos específicos de área de trabajo en que se desarrollan.	Requiere que el colaborador pueda ingresar y generar información de reportes estadísticos, y realizar modificaciones al sistema.	Requiere que el colaborador pueda ingresar y generar información de reportes estadísticos, y realizar modificaciones al sistema.	Conocimiento y manejo de las aplicaciones informáticas específicas del área de trabajo y otras relacionadas.	Conocimiento y manejo de las aplicaciones informáticas para el área de trabajo y otras relacionadas. Conoce y maneja los distintos tipos de documentos generados por las aplicaciones. Técnicas de análisis e interpretación de datos y toma de decisiones. Generación de reportes especiales y análisis estadístico.	3 3 3 2 2 1	Coordinador Jefe Profesional Técnico Asistente Notificador
Interpretación y manejo de planos de ubicación, obra civil y demás relacionados.	Se agrupa las competencias de interpretación y manejo de planos de ubicación, obra civil y demás relacionados.	Requiere que el colaborador sea capaz de revisar e interpretar los planos mediante la aplicación de la normativa.	Requiere que el colaborador sea capaz de revisar e interpretar los planos mediante la aplicación de la normativa.	Conocimiento y manejo de herramientas de medición y escalas.	Requiere que el colaborador sea capaz de revisar e interpretar los planos mediante la aplicación de la normativa.	Requiere que el colaborador sea capaz de revisar e interpretar los planos mediante la aplicación de la normativa.	Simbología para la interpretación de los planos. Conocimiento y manejo de aplicaciones informáticas para el cálculo e interpretación de planos. Manejo de hojas de cálculo para el análisis de resultados de los planos constructivos, estableciendo si la solución es viable o no.	Simbología para la interpretación de los planos. Conocimiento y manejo de las aplicaciones informáticas para el cálculo e interpretación de planos. Manejo de hojas de cálculo para el análisis de resultados de los planos constructivos, estableciendo si la solución es viable o no.	3 3 2 1 N/A N/A	Coordinador Jefe Profesional Técnico Asistente Notificador
Interpretación de mapas para el monitoreo de campo.	Se agrupa las competencias de conocimiento y orientación en el uso de mapas para la fácil localización de los inmuebles que la actividad laboral requiere en el monitoreo de campo.	Requiere que el colaborador pueda ubicar dentro de los mapas (digitales e impresos) las rutas para el monitoreo de campo.	Requiere que el colaborador pueda organizar de manera eficiente el monitoreo de campo.	Rutas de acceso. Mapa de la ciudad. Conocimiento específico de los sectores y barrios de la zona de responsabilidad.	Requiere que el colaborador pueda organizar de manera eficiente el monitoreo de campo.	Requiere que el colaborador pueda organizar de manera eficiente el monitoreo de campo.	Estrategias de planificación y control. Rutas de acceso y vías alternas. Mapas de la ciudad y mapas catastrales. Aplicaciones informáticas para el trabajo de campo. Conocimiento específico de los sectores de la zona de responsabilidad.	Estrategias de planificación y control. Rutas de acceso y vías alternas. Mapas de la ciudad y mapas catastrales. Aplicaciones informáticas para el trabajo de campo. Conocimiento específico de los sectores de la zona de responsabilidad.	3 3 2 2 N/A 1	Coordinador Jefe Profesional Técnico Asistente Notificador
Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, así como diseñar e implementar acciones para mejorar las competencias laborales en base a sus necesidades, tomando como marco de referencia las competencias laborales y adaptando un rol de coach y mentor.	Requiere que el colaborador identifique las competencias necesarias en el personal bajo a su cargo, ofrezca retroalimentación y asegure el desarrollo de las mismas.	Requiere que el colaborador contribuya al desarrollo de su equipo de trabajo, con base a una correcta evaluación y monitoreo de sus competencias, utilizando el equipo de trabajo y estrategias de mejora individuales y grupales.	Competencias genéricas. Competencias específicas propias y de sus colaboradores. Técnicas de retroalimentación efectiva. Técnicas de enseñanza y desarrollo de competencias.	Requiere que el colaborador contribuya al desarrollo de su equipo de trabajo, con base a una correcta evaluación y monitoreo de sus competencias, utilizando el equipo de trabajo y estrategias de mejora individuales y grupales.	Requiere que el colaborador contribuya al desarrollo de su equipo de trabajo, con base a una correcta evaluación y monitoreo de sus competencias, utilizando el equipo de trabajo y estrategias de mejora individuales y grupales.	Herramientas de coaching. Competencias genéricas. Competencias específicas propias y de sus colaboradores.	Herramientas de coaching. Competencias genéricas. Competencias específicas propias y de sus colaboradores.	3 2 1 N/A N/A	Coordinador Jefe Profesional Técnico Asistente Notificador

Fuente: elaboración propia.

3.3.2.1. Requisitos del personal

Los requisitos generales para el personal de la unidad fueron agrupados en las siguientes categorías: edad, formación académica, experiencia laboral, conocimientos requeridos, habilidades y/o destrezas requeridas y otros, en los que, por la naturaleza de la unidad, figuran el uso de radios y la disponibilidad de horario. Se definieron los requisitos mínimos a cumplir, así como los requisitos deseables, los cuales se encuentran contenidos en una sección de los perfiles laborales.

3.3.3. Perfiles laborales

Basándose en la información brindada por los mapas funcionales, las matrices de competencias genéricas y específicas y los requisitos establecidos por cada puesto, se definieron los perfiles laborales. En ellos se busca plasmar todas las características que debe cumplir un colaborador según el puesto que desempeñe. En ellos se encuentran definidas las siguientes categorías:

- Descripción del puesto

En esta sección se define el nombre del puesto, a quién se reporta, quién reporta al jefe inmediato, el objetivo principal del puesto, el puesto al que supervisa, las relaciones internas y externas con puestos terceros, ajenos a la unidad y la interrelación del puesto con los demás de la unidad, mostrando su posición en el organigrama.

- Requerimientos para el personal que ocupe el puesto

En esta sección se definen los requisitos, tanto mínimos como deseables, que la persona debe cumplir para poder desempeñar el puesto. Los requerimientos para el personal que ocupe el puesto se agrupan en las siguientes categorías:

- Edad
 - Formación académica
 - Experiencia laboral
 - Conocimientos requeridos
 - Habilidades y/o destrezas
- Competencias genéricas

Con base en la matriz de competencias genéricas, se especifica el nivel requerido de cada competencia para cada puesto.

- Competencias específicas

Con base en la matriz de competencias específicas se especifica el nivel requerido de cada competencia para cada puesto. Asimismo se definen las actividades, tareas y subtareas en las que el puesto se verá relacionado, basándose en la información obtenida de los mapas funcionales de proceso.

En el apéndice 2 se muestran los perfiles laborales por puesto.

3.4. Adaptación de herramientas de la calidad

Para establecer nuevas necesidades dentro de la unidad, es necesario utilizar herramientas para la correcta medición de la capacidad del personal dentro de los procesos.

3.4.1. Gráficos de control

El control estadístico por medio de estos gráficos permitirá la medición, comparación con los estándares predeterminados, evaluar, tomar las acciones correctivas necesarias y evaluar las acciones tomadas. El tiempo es un factor determinante dentro del servicio que la unidad presta a los vecinos, el cual se encuentra definido dentro de la ley y reglamentos aplicables, el cual es de 15 días hábiles para la emisión de una resolución. Dicho estándar comparado con el tiempo real de los expedientes dentro de la unidad, reflejará la necesidad de implementar acciones directamente relacionadas al recurso humano.

Debido a que la variable a medir es el tiempo, se sugiere el uso de los gráficos X y R . El análisis por medio de estos gráficos debe hacerse por equipo y por tipo de trámite administrativo. Los resultados obtenidos deben ser analizados de la siguiente forma:

- Ninguno de los datos debe estar fuera de control.
- Si existe uno fuera de control se debe analizar la causa; debe analizarse la existencia de aleatoriedad en los resultados.
- Si existen puntos dentro del límite, pero se ha perdido la aleatoriedad; debe analizarse el cambio de media del proceso, lo cual puede indicar oportunidades de mejora dentro del proceso, por lo que será necesario iniciar una acción preventiva.

- Cuando los puntos pierden la aleatoriedad, y ascienden o descienden, teniendo una tendencia, demuestran un cambio de media y que se puede salir de control en cualquier momento, por lo que será necesario iniciar una acción correctiva.

3.4.2. Seis sigma en la administración de tiempos

Una vez verificados y controlados los tiempos por medio de los gráficos de control, es conveniente utilizar la metodología seis sigma para reducir la variabilidad en los tiempos de resolución. Con la aplicación de esta metodología se busca reducir la variabilidad de modo que el proceso de evaluación de expedientes se encuentre siempre dentro de los límites legales establecidos y por los requisitos de los vecinos. Se recomienda realizar el análisis la aplicación de la metodología para alcanzar la estandarización de los procesos y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y del vecino.

3.5. Seguridad ocupacional

La seguridad ocupacional tiene por objeto proteger los recursos de la compañía, primordialmente al recurso humano. Debido a la actividad de la unidad, es necesario aplicar herramientas y planes de seguridad con el objetivo de controlar el riesgo en sus operaciones. Existen diferentes actividades en las que pueden existir condiciones inseguras, entre las cuales se pueden mencionar:

- La supervisión de proyectos, al deberse básicamente en la instalación y/o retiro de elementos, tales como: vallas publicitarias, postes de telecomunicaciones, antenas de telecomunicación, trabajos constructivos, entre otros.

- El retiro de elementos, debido a órdenes emitidas por el juzgado o por actividades de limpieza de la ciudad.

Entre los riesgos asociados a esta actividad se encuentran los golpes por el desprendimiento de piezas en instalación o retiro y accidentes ligados a la mala identificación del personal y falta de equipo e indumentaria.

3.5.1. Equipo para trabajo en campo

Por la naturaleza de las actividades que se desarrollan dentro de la unidad, el equipo mínimo con el que el personal debe contar es:

- Cascos de protección, al supervisar obras de instalación y/o retiro
- Botas
- Camisas manga larga, con elementos reflectivos

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Análisis de la estructura de trabajo

Al realizar el análisis actual de la estructura de trabajo, se identificó que cada equipo tiene una distribución de actividades y tareas diferentes. La propuesta busca que el profesional siga teniendo la autoridad necesaria para dirigir su equipo de trabajo, pero unificando y ordenando las tareas inherentes de cada puesto, para evitar contar con personal sobrecargado.

4.1.1. Atribuciones del personal

Derivado del análisis funcional de puestos, se definen las atribuciones del personal como las siguientes:

4.1.1.1. Técnicos

Dentro del día a día de la unidad, los técnicos son los encargados de:

- Brindar asesorías a los vecinos acerca de los procedimientos y requisitos para la solicitud de los servicios administrativos.
- Ingresar solicitudes a la unidad, no importando al equipo que éste pertenezca.
- Recibir y dar seguimiento de denuncias; manejo y actualización de los registros derivados de éstas (cuadro de control de denuncias, reportes e informes semanales).

- Contactar empresas, personas individuales y dependencias municipales, derivado de las solicitudes ingresadas a la unidad, atención a proyectos municipales y solicitudes puntuales.
- Revisar de manera técnica los documentos derivados de las solicitudes ingresadas por parte de los vecinos, empresas o dependencias municipales.
- Elaborar documentos relacionados a las solicitudes ingresadas a la unidad (boletas de requisitos previos, resoluciones, oficios, providencias, avisos urgentes, entre otros).
- Dar seguimiento de los documentos elaborados cuando éstos se encuentran en la etapa de revisión o firma.
- Graficar elementos y elaboración de rutas en mapas de la ciudad.
- Actualizar el sistema, cuadros electrónicos de control e inventario gráfico derivado de las solicitudes ingresadas.
- Elaborar y dar seguimiento a reportes al juzgado competente.
- Realizar el retiro de obstáculos, elaboración de reportes y actualizar los registros electrónicos.
- Actualizar y dar seguimiento de los registros electrónicos de control de cada equipo.

4.1.1.2. Profesionales

Los profesionales de equipo serán los encargados de:

- Brindar asesorías a los vecinos acerca de los procedimientos y requisitos para la solicitud de los servicios administrativos.
- Dar seguimiento a denuncias; definir las acciones a tomar según sea el caso y verificar el seguimiento de las mismas.

- Contactar a empresas, personas individuales y dependencias municipales, derivado de las solicitudes ingresadas a la unidad, atención a proyectos municipales y solicitudes puntuales.
- Verificar la viabilidad y resolución de las solicitudes ingresadas por parte de los vecinos, empresas o dependencias municipales.
- Revisar y firmar los documentos relacionados a las solicitudes ingresadas a la unidad (boletas de requisitos previos, resoluciones, oficios, providencias, avisos urgentes, entre otros).
- Validar la graficación de elementos y de rutas en mapas de la ciudad.
- Verificar la actualización del sistema, cuadros electrónicos de control e inventario gráfico derivado de las solicitudes ingresadas.
- Revisar y firmar reportes al juzgado competente.
- Realizar retiros de obstáculos, elaborar los reportes y actualizar los registros electrónicos.
- Actualizar y dar seguimiento a los registros electrónicos de control de cada equipo.
- Elaborar informes, memorias de labores y reportes a la dirección.
- Elaborar planes de acción derivado de las estrategias planteadas por la jefatura, coordinación y/o dirección.

4.1.1.3. Jefatura

Las actividades de la jefatura de la unidad se definen como:

- Revisar y firmar los documentos relacionados a las solicitudes ingresadas a la unidad (boletas de requisitos previos, resoluciones, oficios, providencias, avisos urgentes, reportes, entre otros).
- Verificar la viabilidad y resolución de las solicitudes ingresadas por parte de los vecinos, empresas o dependencias municipales.

- Verificar la actualización del sistema, cuadros electrónicos de control e inventario gráfico derivado de las solicitudes ingresadas.
- Contactar a empresas, personas individuales y dependencias municipales, derivado de las solicitudes ingresadas a la unidad, atención a proyectos municipales y solicitudes puntuales.
- Planificar y dar seguimiento de programaciones, estrategias, planificaciones mensuales, trimestrales y anuales de la unidad.
- Elaborar y dar seguimiento de informes, memorias de labores y reportes a la dirección.
- Dar seguimiento a los planes de acción derivado de las estrategias planteadas.
- Revisar y dar seguimiento a los registros electrónicos de control de cada equipo.

4.1.1.1. Coordinación

La coordinación de la unidad será la encargada de:

- Revisar y firmar de los documentos donde se necesite el visto bueno de la coordinación, como informes circunstanciados o resoluciones de solicitudes de empresas con contratos con la municipalidad, así como casos especiales y puntuales.
- Verificar la viabilidad, seguimiento y resolución de las solicitudes ingresadas por parte de dependencias municipales.
- Verificar la actualización del sistema, cuadros electrónicos de control e inventario gráfico derivado de las solicitudes ingresadas.
- Contactar a empresas, personas individuales y dependencias municipales, derivado de las solicitudes ingresadas a la unidad, atención a proyectos municipales y solicitudes puntuales.

- Planificar y dar seguimiento a las programaciones, estrategias, planificaciones mensuales, trimestrales y anuales de la unidad.
- Elaborar y dar seguimiento a informes, memorias de labores y reportes a la dirección.
- Elaborar planes de acción derivado de las estrategias planteadas.
- Controlar los registros electrónicos de control de cada equipo.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores y de los indicadores de la unidad

4.1.2. Funciones y responsabilidades

Deben traducirse los objetivos estratégicos de la dirección y los procesos de la unidad a objetivos de trabajo individuales y establecer planes para su logro⁹ por lo que la coordinación, con el apoyo de la jefatura, se debe encaminar sus acciones relacionadas al recurso humano para proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo del sistema de gestión de la calidad y la mejora continua de la eficacia. Debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y comunicadas a todos los miembros de la unidad.

4.2. Análisis de los procesos por equipo

La unidad debe asegurarse de gestionar de manera proactiva todos los procesos para asegurarse de su eficacia, con el fin de lograr sus objetivos. Al contar con los procesos establecidos, sus interdependencias, restricciones y recursos, definidos en lo previamente documentado, se debe proceder a la revisión de dichos procesos e interrelaciones para poder tomar las acciones

⁹ COGUANOR NTG/ISO 9004:2009, Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad, punto 6.3.1

apropiadas para su mejora. Dicho análisis debe incluir la definición de las funciones necesarias para proporcionar un servicio que pueda continuar satisfaciendo las necesidades y expectativas de los vecinos y otras partes interesadas por medio de actividades de seguimiento, medición y revisión de los mismos.

4.2.1. Plan piloto de estudio de tiempos

Por medio de esta herramienta de medición y seguimiento se busca determinar el tiempo estándar que las actividades directamente relacionadas con la prestación del servicio de resolución de solicitudes de trámites administrativos relacionado con el ámbito de acción de la unidad. Al contar con los procedimientos documentados, se establecieron las actividades y sub actividades derivadas de cada proceso identificado, estableciendo la frecuencia con la que dichas actividades se realiza. Se tomó como parámetro de medición un mes, tomando datos de los meses de agosto a diciembre de 2011 y enero de 2012 (seis meses). A continuación se muestran en la tabla III los resultados obtenidos.

Tabla III. Datos históricos de la frecuencia de las actividades de los procesos de gabinete de la unidad

CANTIDADES													
ASESORÍA	INGRESO EXPEDIENTES	EXPEDIENTES RESUELTOS	ELEMENTOS INGRESADOS	INGRESO CORRECCIONES	CASOS	PROYECTOS	INSPECCIONES PREVIAS	PERMANENCIAS	INSPECCIONES FINALES/ CONSTANCIAS DE OBRA	REPORTES A JUZGADO	OFICIOS	PROVIDENCIAS	
400	135	35	1191	55	65	80	33	0	487	88	138	328	1994 1041 0
TIEMPOS													
0.6	0.97	62.36		0.97	2.5	2.5	8.33	2.5			1	1	82.73 7 0
HORAS TOTALES INVERTIDAS DE AGOSTO A DICIEMBRE DE 2011													
240	130.95	2182.6	0	53.35	162.5	200	274.89	0	1461	176	138	328	3244.3 2103 0
HORAS ESTIMADAS INVERTIDAS EN UN MES													
48	26.19	436.52	0	10.67	32.5	40	54.978	0	292.2	35.2	27.6	65.6	648.86 420.6 0

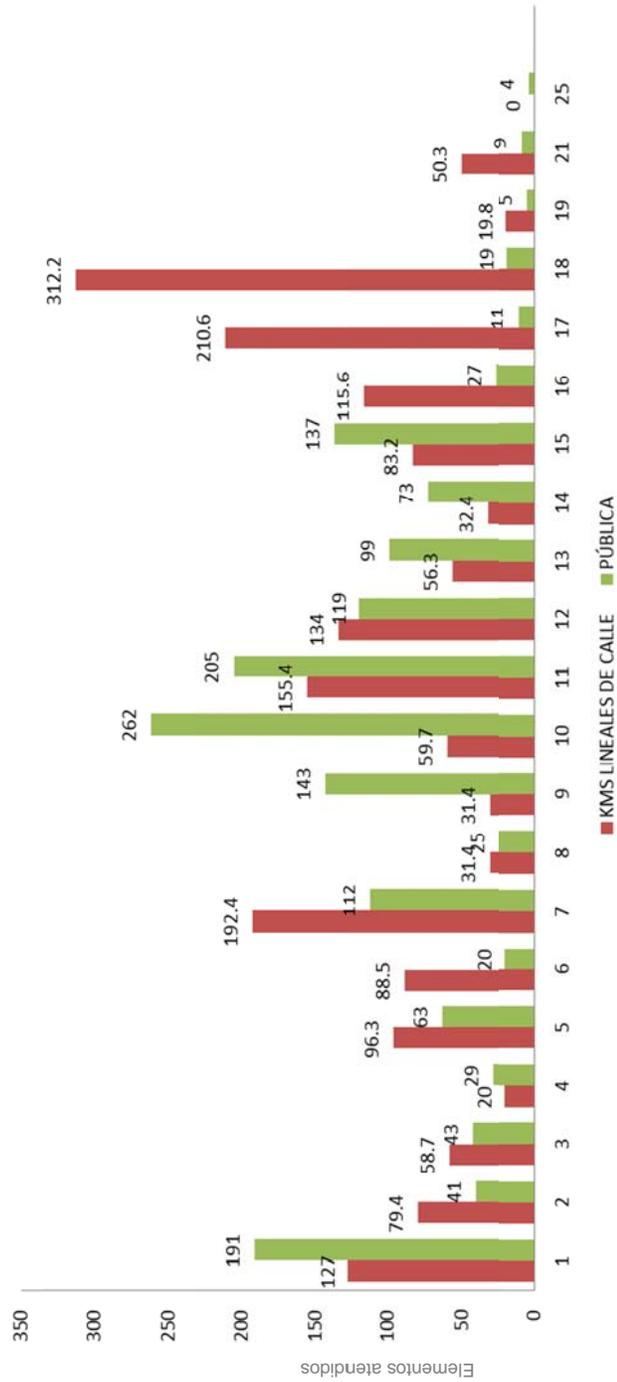
Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Datos históricos de los elementos atendidos en campo por zona**

ZONA	KMS LINEALES DE CALLE	DENUNCIAS	CALL CENTER	PROYECTOS	RETIRO	TOTAL
1	127.0	86	16	8	81	191
2	79.4	11	1	1	28	41
3	58.7	21	5	6	11	43
4	20.0	23	4	0	2	29
5	96.3	18	5	0	10	33
6	88.5	14	4	0	2	20
7	192.4	27	11	15	59	112
8	31.4	15	6	0	4	25
9	31.4	48	11	9	75	143
10	59.7	91	13	14	144	262
11	155.4	58	11	11	125	205
12	134.0	63	8	0	48	119
13	56.3	40	2	8	49	99
14	32.4	16	10	0	47	73
15	83.2	48	2	2	85	137
16	115.6	18	2	2	5	27
17	201.6	7	2	0	2	11
18	312.2	12	1	4	2	19
19	19.8	3	2	0	0	5
21	50.3	8	1	0	0	9
25	0.0	4	0	0	0	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Gráfica comparativa de elementos atendidos en campo versus kilómetros lineales de calle por zona



Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Datos históricos de la frecuencia de las actividades y subactividades de la unidad**

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	PROMEDIO
ASESORÍAS	40	36	41	49	40	63	45
EXPEDIENTES	27	13	38	27	24	33	27
ANUNCIOS	6	6	25	14	14	14	13
POSTES	19	5	11	13	10	16	12
CABINAS	2	2	2	0	0	3	2
CORRECCIONES	5	20	15	8	3	2	9
ANUNCIOS	2	0	1	1	2	1	1
POSTES	3	20	12	7	1	0	7
CABINAS	0	0	2	0	0	1	1
PROYECTOS	5	8	4	2	5		5
DENUNCIAS	115	80	85	91	77	104	92
RADIO	83	54	65	68	56	76	67
ANUNCIOS	15	10	12	13	14	11	13
POSTES	66	44	49	54	40	63	53
CABINAS	2	0	4	1	2	2	2
CALL CENTER	32	26	20	23	21	28	25
ANUNCIOS	11	9	9	7	11	12	10
POSTES	20	15	8	11	10	15	13
CABINAS	1	2	3	5	0	1	2

Fuente: elaboración propia.

4.2.1.1. **Tiempos estándar por actividad**

La propuesta inicial de medición de tiempo fue el implementar una ficha de control de las fechas en las que se iniciaba y terminaba una actividad ligada al servicio que la unidad brinda, pero debido a la resistencia del personal a utilizarla, se realizó un estudio de los controles electrónicos internos de cada equipo. Con dichos datos se pudo estimar el tiempo promedio de las actividades y sub actividades medulares, presentados en la tabla VI.

Tabla VI. **Tiempos obtenidos por equipos (resultados en horas)**

POSTES				
	EXPEDIENTES	DENUNCIAS	PROYECTOS	MONITOREO
Hrs	38.83	9.42	5.36	2.75
Días/ Unidad	4.85	1.18	0.67	0.35
Tiempo promedio mensual	478.94	619.93	25.76	
TIEMPO TOTAL DEL EQUIPO	1124.64	TIEMPO INCLUYENDO MOSTRADOR/PROYECTOS		1156.05

ANUNCIOS				
	EXPEDIENTES	DENUNCIAS	PROYECTOS	MONITOREO
Hrs	46.25	14.42	14.33	21
Días/ Unidad	5.78	1.80	1.79	2.63
Tiempo promedio mensual	608.95	321.97	68.81	
TIEMPO TOTAL DEL EQUIPO	999.73	TIEMPO INCLUYENDO MOSTRADOR/PROYECTOS		1031.15

CABINAS				
	EXPEDIENTES	DENUNCIAS	PROYECTOS	MONITOREO
Hrs	102	8.16	8.52	16
Días/ Unidad	12.75	1.02	1.06	2
Tiempo promedio mensual	153	31.31	40.82	
TIEMPO TOTAL DEL EQUIPO	225.11	TIEMPO INCLUYENDO MOSTRADOR/PROYECTOS		256.52

MOSTRADOR			
	ASESORÍAS	MOSTRADOR	OTROS
Hrs	0.51	0.97	9.4
Días/ Unidad	0.06	0.12	1.18
Tiempo promedio mensual	22.88	26.25	45.12
TIEMPO TOTAL	94.25		

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Estudio de carga de trabajo

Con los tiempos estimados y la frecuencia por actividades, se analizó la capacidad de respuesta de la unidad ante todas las actividades que se desempeñan en ella. Se compararon los datos obtenidos con una jornada normal para cada colaborador; se calcularon las horas hombre por día y por mensual, para poder determinar el cumplimiento de las necesidades legales y reglamentarias del servicio que se presta.

4.2.2.1. Capacidad de los equipos

Al analizar los resultados obtenidos por cada equipo se pudo observar:

- Anuncios

El equipo actualmente tiene una capacidad en jornada normal de 480 horas-hombre /mes, 3 integrantes, pero para poder cumplir con los requisitos legales, el equipo debería de emplear 1 032 horas-hombre /mes para realizar sus actividades. Para poder ser eficaces en sus actividades, el equipo necesita contar con 6 personas, el doble de su capacidad actual.

- Cabinas

El equipo actualmente cuenta con 3 integrantes. Para poder cumplir con los requisitos reglamentarios el equipo debe emplear 257 horas-hombre /mes para realizar sus actividades. Su capacidad actual sobrepasa las necesidades, ya que con únicamente 2 personas podría ser efectivo.

- Postes

Derivado a la carga laboral que el tema genera, el equipo de postes es el menos eficaz debido a que el equipo actualmente tiene una capacidad en jornada normal de 640 horas-hombre por mes, contando con 4 integrantes. Para poder cumplir con los requisitos reglamentarios, el equipo debería de emplear 1 156 horas-hombre por mes para realizar sus actividades. Para poder ser eficaces en sus actividades, el equipo necesita contar con 7 personas.

A continuación se detallan en la tabla VII los cálculos realizados.

Tabla VII. **Capacidad mensual promedio de la unidad por equipos**

POSTES			
PERSONAL DISPONIBLE	4		
TIEMPO DISPONIBLE JORNADA NORMAL POR PERSONA	160		
CAPACIDAD DISPONIBLE	640	TRABAJO ACTUAL (HRS)	1156.05
DIFERENCIA			-516.05
HORAS-HOMBRE AL MES	289.01		
HORAS-HOMBRE AL DÍA	14.45		

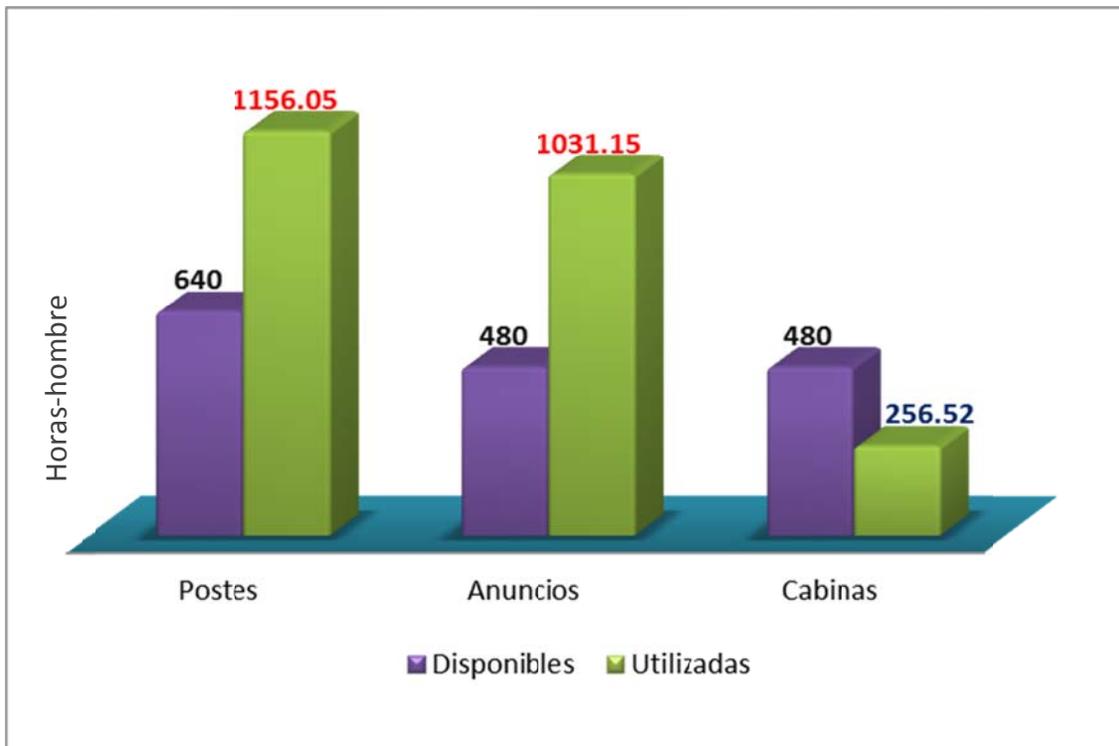
ANUNCIOS			
PERSONAL DISPONIBLE	3		
TIEMPO DISPONIBLE JORNADA NORMAL POR PERSONA	160		
CAPACIDAD DISPONIBLE	480	TRABAJO ACTUAL (HRS)	1031.15
DIFERENCIA			-551.15
HORAS-HOMBRE AL MES	343.72		
HORAS-HOMBRE AL DÍA	17.19		

Continuación de la tabla VII.

CABINAS			
PERSONAL DISPONIBLE	3		
TIEMPO DISPONIBLE JORNADA NORMAL POR PERSONA	160		
CAPACIDAD DISPONIBLE	480	TRABAJO ACTUAL (HRS)	256.52
DIFERENCIA			223.48
HORAS-HOMBRE AL MES	85.51		
HORAS-HOMBRE AL DÍA	4.28		

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Gráfica comparativa de la capacidad por equipos



Fuente: elaboración propia.

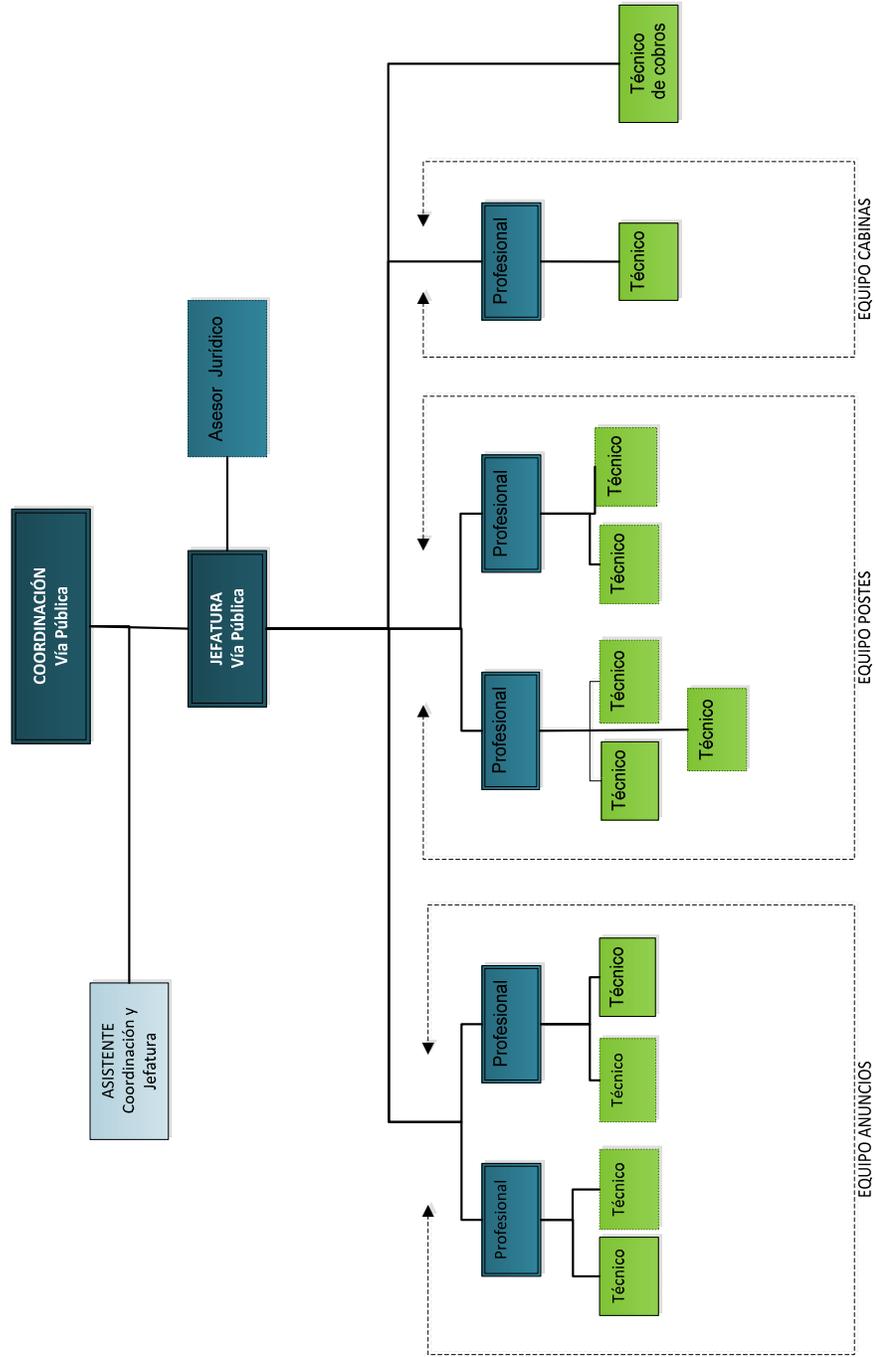
4.2.2.2. Actividades no planificadas y emergentes

Las actividades no planificadas o emergentes dentro de la unidad se pueden definir como las actividades resultantes de una estrategia puntual planteada por la alcaldía, dirección, subdirección o la coordinación de la unidad. En su mayoría representan levantamientos en campo y la tabulación y graficación de la información recabada. Por medio del análisis de los controles electrónicos e informes de la unidad, se pudo observar que se realizan aproximadamente dos estrategias al mes, indistintamente de que equipo las realice, y se emplean un promedio de 4 días hábiles para llevarlas a cabo. Esto quiere decir que la unidad requiere un 11 por ciento de su tiempo mensual en resolver este tipo de actividades, lo que limita la eficacia en la realización de los procesos medulares.

4.2.2.3. Necesidades detectadas

Dentro de los hallazgos encontrados en el estudio realizado está la falta de personal, la cantidad idónea de personal que integre los equipos es de 13 personas, cuando actualmente se cuenta con 11 integrantes, contando con la estructura descrita en la figura 23. Además se observó el procedimiento de revisión de los documentos que genera la unidad requiere de un tiempo considerado, debido a que es requisito en algunos de ellos el visto bueno de algún asesor legal. Actualmente la dirección cuenta con 2 asesores legales, los cuales se encargan de la revisión de documentos, tanto del área pública como la privada y de la realización de las actividades propias de su puesto. Dentro de la propuesta se contempla a un asesor legal dedicado exclusivamente a la unidad.

Figura 13. Organigrama propuesta para la unidad



Fuente: elaboración propia.

4.2.3. Comparación de resultados contra la base legal

Al observar los resultados obtenidos se evidencia el compromiso de los integrantes por cumplir con los requisitos legales en lo que se refiere a la resolución de expedientes, sin embargo, sus esfuerzos se ven obstaculizados por las actividades emergentes y no planificadas, así como de la poca cobertura en el trabajo de campo. Por medio de la aplicación de la propuesta de estructura para la unidad, se busca dotar a ésta con el personal suficiente para el trabajo eficaz de sus actividades y el cumplimiento de los tiempos y demás requisitos estipulados en las leyes y reglamentos que la rigen.

4.3. Acciones para asegurar competencias

Con el precedente de que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del servicio debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas (ISO 9001:2008, 6.2.1 generalidades), es necesario establecer un plan de desarrollo de las personas para ayudar a la unidad a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de las persona a través de lo siguiente:

4.3.1. Evaluación de desempeño

Una vez identificadas las competencias de cada puesto por medio de las matrices de competencias genéricas y específicas, es necesario identificar las competencias disponibles actualmente en el personal de la unidad. Se identifican las brechas ente lo disponible y las necesidades establecidas, así como las necesidades futuras. Una manera de identificar las brechas es por medio de las evaluaciones de desempeño; las cuales deben buscar identificar tanto las oportunidades de mejora, como evaluar la eficacia de las acciones

tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias.

Debido a la estructura organizacional de la Dirección en general, es La Empresa la encargada de brindar la función administrativa del recurso humano, por lo que dichas evaluaciones son elaboradas y gestionadas por un departamento de dicha empresa. Es necesario que la coordinación pueda tener acceso a los resultados de las evaluaciones realizadas y pueda tener la autoridad necesaria para incluir en ellas la evaluación de las acciones que se tomen para mejorar las brechas.

4.3.2. Formación para el logro de los objetivos de calidad

La formación dentro de la unidad se debe enfocar a la mejora de las competencias del personal y el cierre de las brechas que existan, y debe buscar el fortalecimiento de la unidad en general. Además debe enfocarse a la parte afectiva del personal, utilizándola como un sistema de reconocimiento y recompensa, para promover el su desarrollo dentro de la empresa.

4.4. Responsabilidades interrelacionadas

La implementación de un sistema de gestión de la calidad implementación en el área privada de la dirección, está orientado a hacer un uso eficiente de los recursos, la toma de decisiones con base en datos cuantitativos y a la satisfacción del vecino y de las necesidades y expectativas de otras partes interesadas, entre las que se encuentran la dirección y subdirección, la Gerencia de La Empresa y la autoridad municipal.

4.4.1. Coordinación y jefatura y la gestión de calidad

La coordinación y jefatura de la unidad deben valerse de su liderazgo y compromiso para el desarrollo e implementación del sistema de gestión y evidencias dicho compromiso en la búsqueda de la mejora continua de su eficacia. En el enfoque del recurso humano, las funciones de coordinación y jefatura deben ser:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del vecino como los legales, reglamentarios y de las partes interesadas.
- Establecer los objetivos de calidad referentes al recurso humano.
- Asegurar el cumplimiento de los parámetros de calidad requeridos, por medio del seguimiento de los indicadores relacionados con el personal.
- Realizar revisiones constantes.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.

4.4.2. Creación de ambiente basado en la calidad

Un ambiente basado en la calidad es aquel en el que se toman las acciones adecuadas para lograr y mantener el sistema y la competitividad del servicio que se presta. Es una acción directamente ligada a la coordinación y jefatura, en conjunto con la dirección y autoridades de La Empresa, la cual representa una combinación de factores tanto humanos como físicos, los cuales deben incluir:

- Oportunidades de mayor participación, para desarrollar el potencial de los colaboradores.

- Una orientación a la seguridad del personal, especialmente en el uso del equipo necesario para la protección del colaborador.
- Adecuado manejo de las tareas, en las que se equilibren las cargas de trabajo y el estrés.
- Ambiente laboral adecuado, incluyendo las instalaciones, recursos necesarios, entre otros.

4.4.3. Satisfacción del vecino

Además de ser un punto de norma y representar uno de los pilares del sistema de gestión, por su relación con el personal se propone su medición como parte de los indicadores relacionados al recurso humano. Es responsabilidad de la coordinación y jefatura el seguimiento de la información relativa a la percepción del vecino con respecto al cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios que rigen a la unidad. El método propuesto para dicha medición se encuentra descrito en el siguiente capítulo.

4.5. Control de registros

En el documento ISO/TC 176/SC 2/N 525R: “orientación acerca de los requisitos de la documentación de la Norma ISO 9001:2000”¹⁰, se describen como registros requeridos por la norma en lo referente al recurso humano la evidencia documental de la educación formación habilidades y experiencia.

Además de éstos, existen controles que servirán como base para la medición de los indicadores de desempeño relacionados con el personal, los cuales se detallan a continuación.

¹⁰ Traducción consensuada por el ISO/TC 176 STTG. marzo de 2001.

4.5.1. Mesa de control

Esta herramienta, que ya se encuentra en uso dentro de la unidad, busca el registro de los tiempos y manejo de los expedientes. Es uno de los pocos registros estandarizados con los que se cuenta, pero constantemente se encuentra no actualizado. Debido a la importancia del registro dentro del trabajo de la unidad, es necesario reforzar su actualización dentro del personal.

4.5.2. Herramientas electrónicas

Se cuenta con una amplia gama de controles electrónicos los cuales han ido surgiendo de las necesidades o demandas de la dirección. El problema actual es la falta de un sistema que genere los reportes demandados y necesarios para el control normal, así como la existencia de registros con información duplicada, formatos diferentes según el equipo y archivos poco amigables para el uso del personal. Es necesario el análisis y estandarización de los registros de la unidad, debido a que de muchos de éstos se obtiene la información para la medición del desempeño de la unidad.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1. Seguimiento y medición del sistema

Es necesario que la unidad realice el seguimiento, medición, análisis y revisión regular de su desempeño. La coordinación y jefatura deben contar con procesos de recopilación y gestión de la información necesaria para identificar y comprender las necesidades presentes y futuras. Se debe evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas primordialmente para evaluar las capacidades actuales de la unidad.

5.1.1. Auditoría interna

Las auditorías internas deben considerarse como una herramienta para determinar los niveles de cumplimiento del sistema de gestión con respecto a los criterios dados para comprender y analizar el desempeño de la organización. Se busca por medio de su aplicación la identificación de problemas, riesgos y no conformidades, así como el progreso del cierre de las no conformidades identificadas previamente, para verificar si las acciones tomadas han sido eficaces. Las auditorías deben realizarse a intervalos planificados y por personas competentes ajenas a la actividad objeto a examen.

Debido a que la unidad busca la aplicación de la norma sin estar bajo el proceso de certificación, además de no contar con personal competente en el tema de auditorías dentro de ella, se propone el uso de la herramienta de autoevaluación en conjunto con las auditorías. La autoevaluación es una revisión sistemática de las actividades de una organización y de su desempeño;

se utiliza normalmente para determinar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de su desempeño y su madurez, buscando la planificación e implementación de mejoras.

Para la gestión del recurso humano, la coordinación puede basar su autoevaluación en los criterios a continuación descritos:

Figura 14. **Autoevaluación relacionada al recurso humano**

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
6.3 Personas en la organización	<p>Las personas se consideran un recurso, pero sólo unos pocos objetivos están relacionados con la estrategia de la organización.</p> <p>La formación se proporciona para casos puntuales, principalmente a petición de empleados individuales. Las revisiones de las competencias se realizan en pocos casos.</p>	<p>Las personas se consideran un recurso con objetivos asignados, que están relacionados con la estrategia de la organización.</p> <p>Hay un programa de revisión de las competencias. Las competencias se desarrollan como parte de un plan global, que está vinculado a la estrategia de la organización.</p> <p>Se recopilan ideas de mejora.</p>	<p>Las personas tienen claras las responsabilidades y las metas en los procesos, y saben cómo se vinculan las mismas dentro de la organización.</p> <p>Un sistema de calificación de las competencias está establecido con tutorías y adiestramiento profesional.</p>	<p>La formación de redes internas está generalizada y proporciona el conocimiento colectivo para la organización.</p> <p>La formación se proporciona para desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora.</p> <p>Las personas conocen sus competencias individuales y dónde pueden dar su mejor contribución para la mejora de la organización.</p> <p>Los planes de carrera están bien desarrollados.</p>	<p>La constitución de redes externas involucra a las personas a todos los niveles de la organización. Las personas de la organización participan en el desarrollo de nuevos procesos.</p> <p>Las buenas prácticas se reconocen.</p>

Fuente: COGUANOR NTG/ISO 9004:2009.

Es importante realizar la autoevaluación trimestralmente y programar una auditoría interna por parte de la Unidad de Procesos de la Dirección cada año. Esta auditoría debe estar enfocada a la búsqueda de la conformidad en los siguientes aspectos:

- Determinar la existencia de un enfoque sistemático para la identificación de las competencias del personal.
- Verificar si las competencias del personal son apropiadas a las actividades de la organización y, que el personal señalado como competente haya demostrado esas competencias. Verificar si las deficiencias tengan acciones correctivas y si la eficacia del personal es medida.
- Evaluar la eficacia de las acciones tomadas para satisfacer las necesidades de competencia.
- Verificar si existe un plan de mantenimiento de competencias, que incluye el desarrollo profesional, evaluaciones regulares de desempeño y la inspección regular del servicio del que el personal es responsable.

5.1.2. Medición de la satisfacción del vecino

Es necesario definir un método de seguimiento de la percepción del vecino, no únicamente por ser un requisito de la norma, sino porque de esta manera se puede medir el desempeño del personal al mismo tiempo. El método sugerido para la obtención de dicha información es por medio de encuestas, en las cuales se pueda monitorear la satisfacción en el principio, durante y al final del proceso central de la unidad, la evaluación y resolución de solicitudes.

Se identificaron como momentos determinantes para la satisfacción del vecino dentro del proceso la asesoría, el ingreso y la entrega de la resolución de los expedientes, por lo que se formularon tres herramientas en las que se pueda verificar el nivel de satisfacción que ellos muestren. Además, por una serie de reuniones que la coordinación sostiene, especialmente con empresas y personas individuales que realizan trámites de forma recurrente, se pudo determinar que los factores generales en los que se encontraban deficiencias son:

- Tiempo.
- Capacidad y conocimiento.
- Servicio general (el cual incluye la recepción y espacios de espera, que no están directamente a cargo de la unidad).
- Criterios.
- Atención y cordialidad.

Con base a los temas generales identificados, se procedió al diseño de las herramientas de medición. Se consideraron tres encuestas, las cuales medirán la satisfacción en las etapas anteriormente descritas, las cuales son:

- Mostrador

Esta encuesta fue diseñada para las personas que se presentan a solicitar una asesoría de los servicios administrativos que la unidad brinda, los cuales generalmente, son personas individuales que se presentan por primera vez a la unidad. Está diseñada para que un colaborador la realice como una entrevista.

- Corta

Esta encuesta busca la medición de la satisfacción de sus visitas a la unidad. Está enfocada a las personas que llegan a verificar el estado del expediente, entrega de correcciones o los mensajeros de las empresas que llegan para que se les genere una orden de pago. Por la frecuencia y rapidez de la visita, está diseñada para que el mismo vecino la responda y la coloque en una urna en la recepción.

- Resolución de expedientes

Diseñada para identificar las fortalezas y debilidades durante el proceso de resolución de expedientes. Están diseñadas para que un colaborador la realice telefónicamente al representante legal o encargado del trámite una vez éste cuente con la resolución en su poder.

Se realizó una prueba de aceptación de las encuestas utilizándolas con algunas de las empresas y personas de las que se obtuvo la información previa y se realizaron los cambios necesarios. Debido a la limitada cantidad de solicitudes recibidas por parte de la unidad, la medición se realiza a todos los vecinos atendidos, no por medio de muestreo, ya que si se realiza a una muestra no se obtienen datos significativos. En el apéndice 3 se muestran los tres modelos de encuestas propuestas.

5.1.2.1. Plan piloto de medición

Se realizó un plan piloto en el cual se verificó la efectividad de las herramientas diseñadas. Se realizó en un trimestre completo, tomando como base histórica la información obtenida en el muestreo de aceptación realizado, cuyos resultados se muestran en el anexo.

5.2. Identificación de las causas y justificación de la mejora

Por medio de la aplicación de las herramientas de control y seguimiento descritas en el apartado anterior, se busca la corrección de las no conformidades y la mejora relacionada al recurso humano, la cual se hará de la siguiente manera:

5.2.1. No conformidad real

Las deficiencias reales encontradas, se documentarán en el registro de hallazgos adjunto en el apéndice 4. Las no conformidades reales llamarán a una acción correctiva inmediata, de la cual la coordinación llevará un seguimiento directo.

5.2.2. No conformidad potencial

Las deficiencias potenciales y amenazas encontradas, se documentarán en el registro de hallazgos adjunto en el apéndice 4. Las no conformidades reales llamarán a una acción preventiva, de la cual la jefatura llevará un seguimiento directo.

5.2.3. Oportunidad de mejora detectada

Se sugiere la evaluación trimestral del sistema, y al final del trimestre; al realizar el análisis de los hallazgos encontrados, es necesario la descripción de los objetivos estratégicos para el nuevo trimestre en los cuales se busque la minimización o corrección de las no conformidades encontradas.

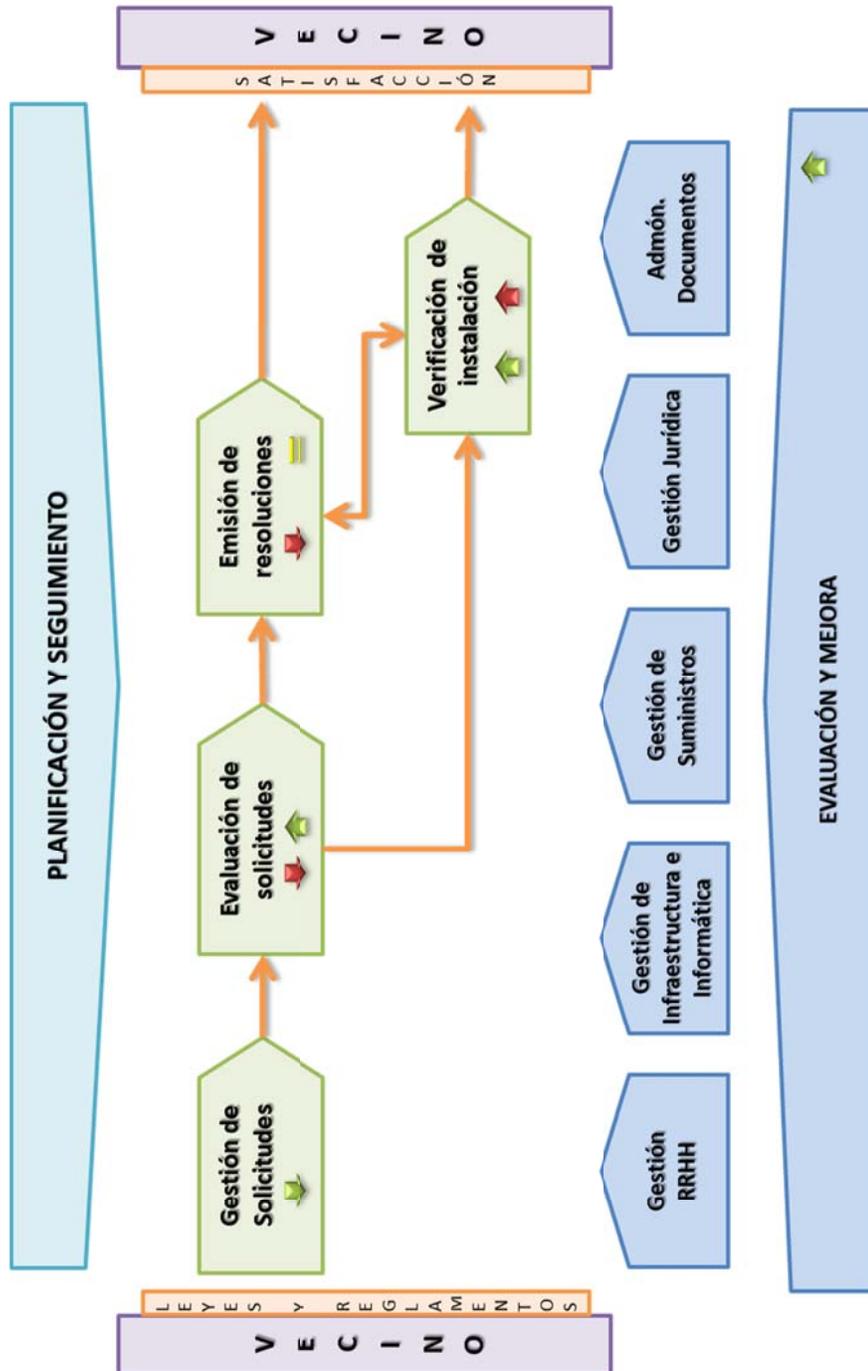
5.3. Productividad basada en la calidad

Por ser la productividad uno de los factores básicos para la medición del desempeño del recurso humano, es de suma importancia que se encuentre bajo control. Por medio de los indicadores de desempeño se puede llegar a realizar la medición de la productividad de manera cuantitativa, pues éstos permiten establecer objetivos medibles de los cuales se puede dar un seguimiento y predecir una tendencia, así como tomar acciones preventivas y correctivas en el momento justo, sin llegar a ser un hallazgo en un proceso de auditoría o autoevaluación, permitiendo a la coordinación y jefatura de la unidad tomar decisiones estratégicas y tácticas pertinentes.

5.3.1. Criterios

Para la elaboración de la propuesta, se tomó como criterios de evaluación el tiempo y la calidad de atención, los cuales se identificaron con debilidades a mejorar y puntos claves del servicio. Con base en el mapa de procesos de la unidad, se establecieron ocho indicadores en los cuales es posible medir el desempeño del personal en cada proceso medular. Cada indicador contiene el objetivo de su medición, los niveles de medición, la forma de cálculo y la gráfica representativa del desempeño del personal a lo largo del año.

Figura 15. Diseño preliminar de indicadores según proceso



Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Indicadores

Los indicadores para la unidad responden, en su mayoría a los datos que la dirección solicita. Además, responde a la necesidad de medir aspectos críticos de los procesos. Éstos se desglosan de la siguiente manera:

- Gestión de solicitudes
 - Nivel de servicio en resolución de expediente de mantas en puntos preestablecidos.

- Evaluación de solicitudes
 - Nivel de servicio en resolución de expedientes
 - Atención a denuncias y solicitudes

- Emisión de resoluciones
 - Emisión de constancias de cumplimiento
 - Nivel de servicio en la atención de expedientes de JAM y JAMT

- Verificación de instalación
 - Nivel de eficacia en retiros
 - Nivel de eficacia en monitoreos

- Evaluación y mejora
 - Percepción del vecino de la calidad de atención

En el apéndice 5 se muestran las fichas de indicador propuestas.

5.3.3. Análisis y resultados

Para verificar si el diseño de las fichas de indicadores era funcional para la unidad, se realizó la primera medición en el mes de enero del presente año, cuyos resultados se encuentran reflejados en las fichas anteriormente presentadas. Para su medición se obtuvieron los datos de los diversos registros electrónicos estipulados por la unidad; se encontró que era bastante complicado tabular datos de esa manera y que, si la dirección solicitaba constantemente cierta información contenida en los indicadores, era más conveniente el diseño de un registro que se autoalimentara de los otros cuadro y que sintetizara toda la información necesaria tanto para los indicadores, como para los reportes que constantemente la dirección solicita.

5.4. Acciones correctivas y preventivas

Al contar con las herramientas de medición propuestas en este trabajo, se hace necesario el análisis de dichos resultados para la toma de acciones pertinentes que permitan el mejor desempeño de la unidad y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es necesario tomar acciones para el aseguramiento de la mejora continua; las cuales pueden ser de dos tipos:

- Preventivas

Buscan la eliminación o mitigación de las no conformidades potenciales. Estas acciones pueden ser inmediatas o representar estrategias a corto plazo.

- Correctivas

Buscan la eliminación de las no conformidades reales y buscan que las mismas no vuelvan a ocurrir.

5.4.1. Causas de las no conformidades

Para el correcto análisis y acciones a tomar es necesario, primero, identificar la no conformidad, lo cual generalmente se hará por medio del resultado no aceptable de alguna de las herramientas de medición y control aplicadas. Una vez identificada es de suma importancia el análisis de las causas de dicha no conformidad, lo cual es determinante para la toma de acciones correctivas. Es ideal el uso de algunas de las herramientas de la calidad para el análisis de las causas; debido a la naturaleza y campo de acción de la unidad se consideran idóneas las siguientes herramientas:

- Análisis FODA
- Diagramas de Pareto, para datos numéricos
- Diagramas de causa y efecto
- Árboles de problema

En el anexo, informe de la medición de la satisfacción del vecino, se puede observar el uso de un FODA para la identificación de las acciones correctivas a tomar, derivado de los resultados del trimestre.

5.4.2. Criterios de rediseño del sistema

Se considerará el rediseño del sistema, cuando los hallazgos y las no conformidades, luego del análisis respectivo de sus causas y de la revisión de

las acciones tomadas, se determine que no se estén logrando los objetivos del sistema y se observe una falta de compromiso tanto por la coordinación y jefatura, como por los colaboradores.

5.5. Mejora continua de los procesos

Se basa en mejoras incrementales a un proceso identificado, que después de algún tiempo se acumulan y se convierten en cambios trascendentales. Las mejoras se generarán después de trabajada la propuesta, en la cual se deben identificar áreas de oportunidad y fallas. Una vez identificadas estas fallas o áreas de oportunidad es conveniente el rediseño de la propuesta, para que paulatinamente se pueda llegar a la mejor estrategia para la gestión del recurso humano, para lo cual el análisis mensual de indicadores es primordial.

5.5.1. Plan de acción

El plan de acción de la mejora debe comenzarse por medio de la utilización de una herramienta de calidad y su posterior análisis. Al utilizar los indicadores como base de medida e identificación de brechas, se propone el uso de la herramienta FODA para identificar la acción a seguir y minimizar o eliminar el impacto de brecha encontrada.

CONCLUSIONES

1. Con base en los requisitos estipulados en el punto 6.2 de la Norma ISO 9001:2008 se diseñó el modelo del sistema de gestión del recurso humano, el cual consta de cuatro etapas, las cuales son: planificación, ejecución, verificación y mejora de la gestión.
2. Con las necesidades identificadas del vecino, las cuales se resumen en rapidez y eficacia en el servicio y las necesidades de la unidad según sus procesos como base, se logró la definición de la interrelación entre los puestos y el logro de los procesos necesarios para la realización del servicio medular de la unidad, y el grado de involucramiento de cada uno en la calidad de dicho servicio por medio del análisis funcional de puestos.
3. Los perfiles laborales de cada puesto fueron definidos por medio de la identificación de las necesidades de la unidad, las funciones por cada puesto, la habilidad y competencia necesaria según las funciones y necesidades.
4. La evaluación del rendimiento de los procesos por medio de indicadores permite comparar el desempeño general del proceso; asimismo es posible la identificación de necesidades de mejora en el recurso humano debido al desempeño de éste en el resultado obtenido.

RECOMENDACIONES

5. La norma enfatiza en la importancia de evaluar la eficacia de las acciones tomadas con respecto a la competencia del personal. La evaluación del personal es una herramienta vital en el proceso de evaluación de la eficacia de las acciones tomadas, pero al ser ésta administrada por La Empresa, ésta actualmente no va dirigida hacia ese objetivo. Es necesario que la coordinación de la unidad se involucre en la evaluación del personal, ya que debido a su función rectora dentro de la gestión del recurso humano en la unidad, es ella quien puede dar el enfoque adecuado a la evaluación a aplicar.

6. En el punto de la norma referente al control de los registros, se especifica que los establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse, por lo que es necesario establecer un procedimiento documentado y definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros propuestos en este documento.

7. El punto 4.2.1 d) de la norma, se establece que la documentación del sistema debe incluir los documentos, incluidos los registros que la organización determina, que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. Siendo la gestión del recurso humano un pilar importante dentro del sistema de gestión, es necesario establecer un procedimiento documentado de la gestión del mismo.

8. El control de los procesos es una acción de vital importancia dentro de un sistema de gestión de la calidad. La búsqueda del mejor resultado de éstos debe ser uno de los puntos primordiales de la coordinación y jefatura de la unidad. Dentro del presente documento se propone el uso de gráficos de control para el monitoreo del tiempo de los expedientes de la unidad; una vez controlado el proceso por medio de estas herramienta, y como parte de la mejora continua de la unidad, es importante el uso de la metodología Seis Sigma, para buscar que el tiempo de atención de los expedientes sea lo más uniforme y controlado posible.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, Germán A. *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Estados Unidos: McGraw-Hill, 2002. 475 p.
2. Comisión guatemalteca de normas. NTG/ISO 9004:2009; *Gestión para el éxito sostenido de una organización: un enfoque de gestión de calidad*. Guatemala: COGUANOR, 2011. 58 p.
3. _____. 9000:2005; *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario*. Guatemala: COGUANOR, 2010. 43 p.
4. _____. 9001:2008; *Sistemas de gestión de la calidad: requisitos*. Guatemala: COGUANOR, 2010. 39 p.
5. GÓMEZ, Ignacio. *Recursos humanos según ISO 9001:2008*. [en línea] ref. [16 de diciembre de 2009]. Disponible en web: <<http://hederaconsultores.blogspot.com/2009/12/recursoshumanos-segun-iso-90012008.html>>.
6. Instituto de normas técnicas de Costa Rica. INTE-ISO/TR 10013:2001; *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de la calidad*. Costa Rica: INTECO, 2002. 23 p.

7. Organización internacional de Estándares. ISO 10002:2004; *Sistemas de gestión de la calidad: satisfacción del cliente*. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Suiza: ISO, 2004. 34 p.
8. _____. ISO/TC 176/SC 2/N 525R; *Orientación acerca de los requisitos de la documentación de la Norma ISO 9001:2000: ISO/TC 176 STTG*, 2001. 23 p.
9. PEREIRO, Jorge. *La satisfacción del cliente en ISO 9001* [en línea]. ref. [18 de marzo de 2008]. Disponible en web: <http://www.portalcalidad.com/articulos/71la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001>.
10. VÁZQUEZ, Ana María. *Calidad, ¿por qué gestionar los recursos humanos?*. [en línea]. ref. [30 de agosto de 2004] Disponible en web: <<http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/Entrega.asp?identrega=722>>.

APÉNDICES

Apéndice 1. Mapas funcionales de proceso

Figura A. Proceso de gestión de solicitudes

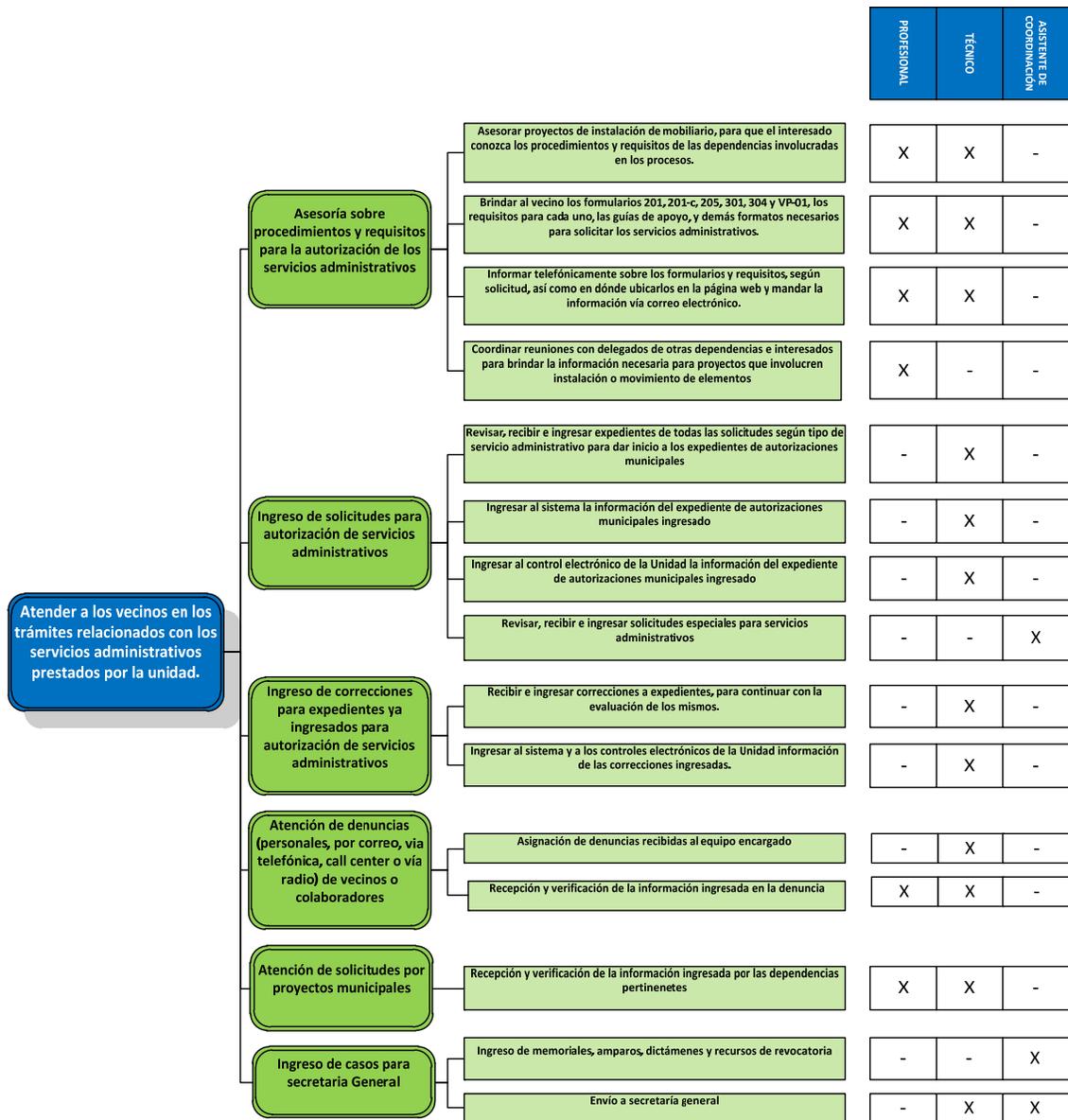


Figura B. Proceso de evaluación de solicitudes



Figura C. Proceso de emisión de resoluciones

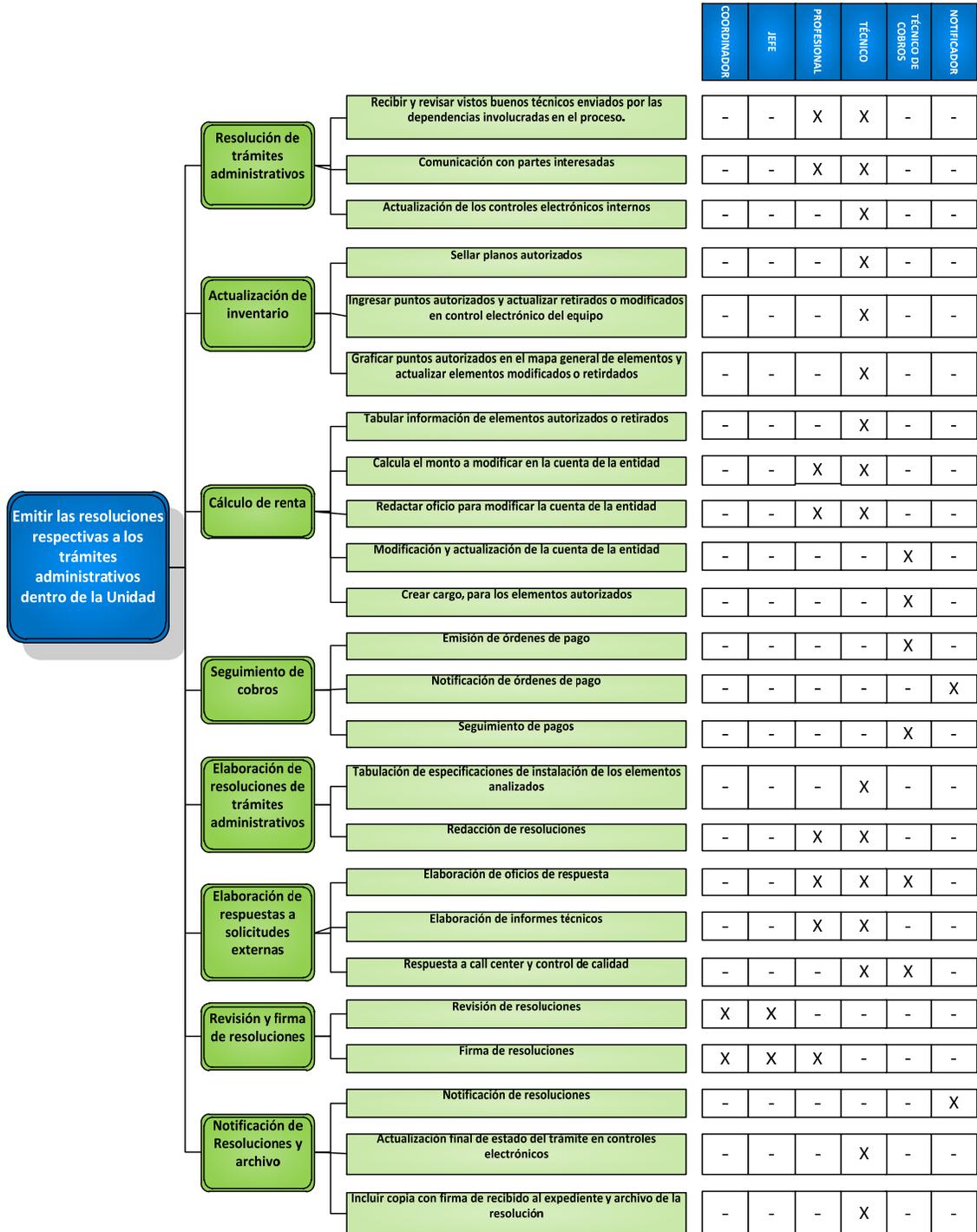
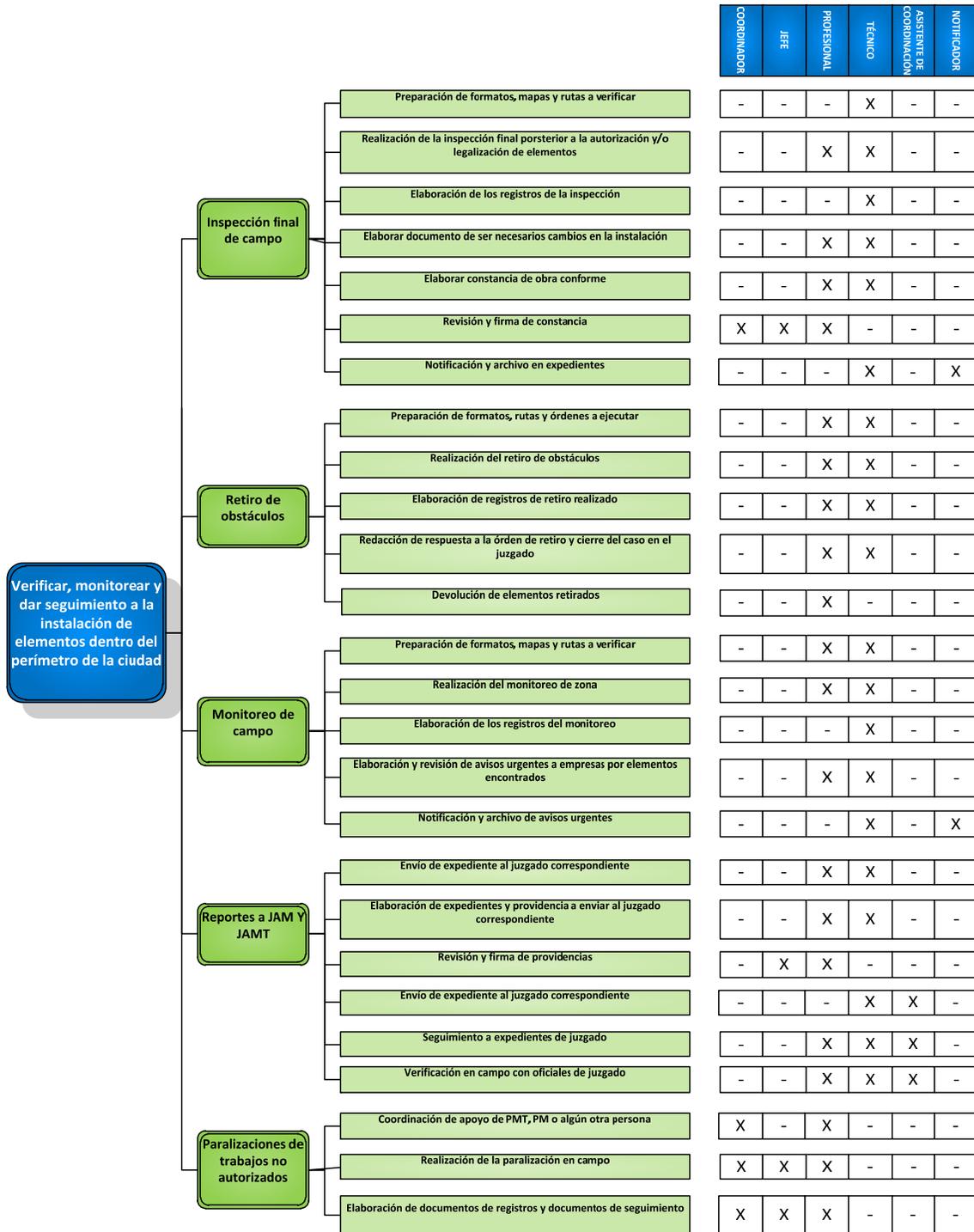


Figura D. Proceso de verificación de instalación



Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Perfiles laborales por puesto

Figura A. Perfil laboral del notificador

1. Descripción del Puesto		Interrelación			
Puesto:	NOTIFICADOR				
Puesto al que reporta	JEFE DE LA UNIDAD				
Puesto al que reporta el jefe inmediato	COORDINADOR DE LA UNIDAD				
Objetivo Principal del puesto:	NOTIFICAR ÓRDENES DE PAGO, AVISOS URGENTES, OFICIOS, Y DEMÁS DOCUMENTOS GENERADOS POR LA UNIDAD				
Puestos que supervisa:	NINGUNO				
Relaciones del puesto con terceros:					
Internas	JEFATURA JURIDICA				
Externas	VECINOS LA EMPRESA				
2. Requerimientos para el personal que ocupe el puesto de trabajo					
Descripción de los requisitos		Requisitos mínimos	Requisitos deseables		
Edad		MAYOR DE EDAD			
Formación académica		CARRERA DE NIVEL MEDIO			
Experiencia Laboral		NO NECESARIA	UN AÑO EN PUESTO A FIN		
Conocimientos requeridos		NOMENCLATURA, RUTAS DE ACCESO, RUTAS DE TRANSPORTE URBANO	MANEJO DE HOJAS ELECTRÓNICAS		
Habilidades y/o destrezas					
Otros		DISPONIBILIDAD DE HORARIO, MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA	INTERNET		
3. Competencias genéricas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Comunicación	2	Servicio al Cliente	1	Liderazgo	1
Planificación	1	Trabajo en equipo	2		
Calidad en el trabajo	1	Productividad	1		
4. Competencias específicas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Manejo de la nomenclatura, traza urbana y vialidad de la Ciudad de Guatemala.	1	Manejo y aplicación de la Normativa Vigente específicas para la Unidad de Vía Pública.	1	Uso de aplicaciones informáticas específicas para la Unidad de Vía Pública.	1
Interpretación y manejo de planos de diseño, localización, ubicación, obra civil y demás información	N/A	Interpretación de mapas para el monitoreo.	1	Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	1
Funciones		Tareas		Sub-Tareas	
EVALUACIÓN DE SOLICITUDES		Notificación de solicitudes de requisitos previos			
		Investigación en el registro de la propiedad de patentes de empresas			
EMISIÓN DE RESOLUCIONES		Notificación de órdenes de pago			
		Notificación de resoluciones			
		Notificación de constancia de confirmación			

Figura B. Perfil laboral de la asistente de la unidad

1. Descripción del Puesto		Interrelación			
Puesto:	SECRETARÍA ASISTENTE DE LA UNIDAD				
Puesto al que reporta	COORDINADOR DE LA UNIDAD				
Puesto al que reporta el jefe inmediato	DIRECTOR, SUBDIRECTOR, GERENTE DE OPERACIONES DE LA EMPRESA				
Objetivo Principal del puesto:	APOYO A LA COORDINACIÓN CON LA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS Y COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA COORDINACIÓN Y JEFATURA				
Puestos que supervisa:	NINGUNO				
Relaciones del puesto con terceros:					
Internas	JEFATURA DE INFORMÁTICA Y JURÍDICA DIRECTOR Y SUBDIRECTOR VECINOS				
Externas	ENTIDADES MUNICIPALES LA EMPRESA				
2. Requerimientos para el personal que ocupe el puesto de trabajo					
Descripción de los requisitos		Requisitos mínimos	Requisitos deseables		
Edad		MAYOR DE EDAD			
Formación académica		ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERA AFÍN	SEXTO SEMESTRE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
Experiencia Laboral			UN AÑO EN ÁREAS DE CONSTRUCCIÓN O ASESORÍA DE PROYECTOS		
Conocimientos requeridos		USO DE PROCESADORES DE TEXTO, HOJAS DE CALCULO, PRESENTACIONES.			
Habilidades y/o destrezas		TAQUIGRAFÍA			
Otros		DISPONIBILIDAD DE HORARIO, USO DE CORREO ELECTRÓNICO, MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA, INTERNET	MANEJO DE SAP		
3. Competencias genéricas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Comunicación	2	Servicio al Cliente	2	Liderazgo	2
Planificación	2	Trabajo en equipo	2		
Calidad en el trabajo	2	Productividad	2		
4. Competencias específicas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Manejo de la nomenclatura, traza urbana y vialidad de la Ciudad de Guatemala.	1	Manejo y aplicación de la Normativa Vigente específicas para la Unidad de Vía Pública.	1	Uso de aplicaciones informáticas específicas para la Unidad de Vía Pública.	2
Interpretación y manejo de planos de diseño, localización, ubicación, obra civil y demás información	N/A	Interpretación de mapas para el monitoreo.	N/A	Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	1
Funciones		Tareas		Sub-Tareas	
CONTROL DE DOCUMENTOS		Ingreso de solicitudes para servicios administrativos		Recibir, revisar e ingresar solicitudes especiales para servicios administrativos	
		Cobertura de recepción			
		Ingreso de casos para secretaría general			
		Envío de expedientes a otras dependencias para opinión técnica		Envío y recepción de reportes del Juzgado correspondiente	
COMPRAS		Reportes a JAM y JAMT			
		Mantener los registros de papelería actualizados			
		Cotizaciones de suministros			
ASISTENCIA A COORDINACIONES		Control de gasolina			
		Pagos de servicios			
		Llevar agenda de coordinadores			
		Actividades administrativas requeridas por las coordinaciones			
		Enlace		Entre coordinadores y dependencias Entre coordinadores y "La Empresa"	

Figura C. Perfil laboral del técnico de la unidad

1. Descripción del Puesto		Interrelación	
Puesto:	TÉCNICO ASESOR, EVALUADOR Y SUPERVISOR		
Puesto al que reporta	PROFESIONAL ASESOR, EVALUADOR Y SUPERVISOR		
Puesto al que reporta el jefe inmediato	JEFA TURA DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA		
Objetivo Principal del puesto:	APOYO A ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS REFERENTES A LA UNIDAD		
Puestos que supervisa:	NINGUNO		
Relaciones del puesto con terceros:			
Internas	JEFA TURA DE INFORMÁTICA Y JURÍDICA		
	PROFESIONAL ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO		
	TÉCNICO ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO, DE BASE, DE COBROS		
Externas	VECINOS		
	ENTIDADES MUNICIPALES		
	LA EMPRESA		

2. Requerimientos para el personal que ocupe el puesto de trabajo		
Descripción de los requisitos	Requisitos mínimos	Requisitos deseables
Edad	MAYOR DE EDAD	
Formación académica	TERCER AÑO EN LA CARRERA DE ARQUITECTURA Ó INGENIERÍA CIVIL	ULTIMO AÑO EN LA CARRERA DE ARQUITECTURA Ó INGENIERÍA CIVIL
Experiencia Laboral		UN AÑO EN AREAS DE CONSTRUCCIÓN O ASESORIA DE PROYECTOS
Conocimientos requeridos	USO DE PROCESADORES DE TEXTO, HOJAS DE CALCULO, PRESENTACIONES, CAD	
Habilidades y/o destrezas		
Otros	DISPONIBILIDAD DE HORARIO, USO DE CORREO ELECTRÓNICO, MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA	INTERNET, RADIO PORTATIL

3. Competencias genéricas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Comunicación	2	Servicio al Cliente	3	Liderazgo	3
Planificación	2	Trabajo en equipo	2		
Calidad en el trabajo	2	Productividad	3		

4. Competencias específicas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Manejo de la nomenclatura, traza urbana y validez de la Ciudad de Guatemala.	2	Manejo y aplicación de la Normativa Vigente específicas para la Unidad de Vía Pública.	2	Uso de aplicaciones informáticas específicas para la Unidad de Vía Pública.	2
Interpretación y manejo de planos de diseño, localización, ubicación, obra civil y demás información	1	Interpretación de mapas para el monitoreo.	2	Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	1

Funciones	Tareas	Sub-Tareas
GESTIÓN DE SOLICITUDES	Asesorías sobre procedimientos y requisitos para la autorización de los servicios administrativos	Asesorar proyectos de instalación de mobiliario, dando a conocer el procedimiento de las solicitudes dentro de la Unidad. Brindar formularios y demás formatos necesarios para solicitar servicios administrativos
	Ingreso de solicitudes para autorización de servicios administrativos	Revisar, recibir e ingresar expedientes de todas las solicitudes según el tipo de servicio administrativo y solicitudes especiales Ingresar la información del expediente al sistema
	Ingreso de correcciones	Ingresar al control electrónico de la unidad la información de los expedientes ingresados Revisar, recibir e ingresar las correcciones de expedientes
	Atención de denuncias	Ingresar al control electrónico de la unidad la información de los expedientes ingresados Asignación de las denuncias al equipo encargado
	Atención a proyectos municipales	Recepción y verificación de la información ingresada en la denuncia

Continuación de la figura C.

EVALUACIÓN DE SOLICITUDES	Evaluación técnica	Revisión técnica para determinar viabilidad del proyecto
		Elaborar documento de requisitos previos cuando aplique
	Envío de expedientes para opinión técnica en otras dependencias	
	Verificación de solicitudes externas	
	Seguimiento de solicitudes	
Monitoreo de instalación		Preparación de documentos previos al monitoreo
		Realización de monitoreos y elaboración de los registros
EMISIÓN DE RESOLUCIONES	Resolución de trámites administrativos	
	Actualización de inventario	Ingresar puntos autorizados en controles electrónicos
	Elaboración de resoluciones de trámites administrativos	Actualizar mapa general de elementos
		Tabulación de especificaciones de instalación de los elementos autorizados
	Redacción de resoluciones	
VERIFICACIÓN DE INSTALACIÓN	Inspección final de campo	Preparación de formatos, mapas y rutas a verificar
		Realización de la inspección final y elaboración de los registros
	Retiro de obstáculos	Preparación de formatos, rutas y órdenes a ejecutar
		Realización de retiros de obstáculos y de los registros de lo hecho
	Reportes a JAM y JAMT	Elaboración de reportes

Figura D. Perfil laboral del profesional de la unidad

1. Descripción del Puesto		Interrelación			
Puesto:	PROFESIONAL ASESOR, EVALUADOR Y SUPERVISOR				
Puesto al que reporta	JEFA TURA DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA				
Puesto al que reporta el jefe inmediato	COORDINACIÓN DE LA UNIDAD DE VÍA PÚBLICA				
Objetivo Principal del puesto:	ASESORÍA, REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS REFERENTES A LA UNIDAD				
Puestos que supervisa:	TÉCNICO ASESOR, EVALUADOR Y SUPERVISOR				
Relaciones del puesto con terceros:					
Internas	JEFA TURA DE INFORMÁTICA Y JURÍDICA PROFESIONAL ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO TÉCNICO ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO, DE BASE, DE COBROS				
Externas	VECINOS ENTIDADES MUNICIPALES LA EMPRESA				
2. Requerimientos para el personal que ocupe el puesto de trabajo					
Descripción de los requisitos				Requisitos mínimos	Requisitos deseables
Edad		MAYOR DE EDAD			
Formación académica		INGENIERO CIVIL, ARQUITECTO, O CARRERA AFIN	ESPECIALIZACIÓN EN ASESORÍA DE PROYECTOS		
Experiencia Laboral			TRES AÑOS EN AREAS ASESORÍA DE PROYECTOS		
Conocimientos requeridos		USO DE PROCESADORES DE TEXTO, HOJAS DE CALCULO, PRESENTACIONES, CAD, SAP			
Habilidades y/o destrezas					
Otros		DISPONIBILIDAD DE HORARIO, USO DE CORREO ELECTRÓNICO, MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA	RADIO PORTATIL		
3. Competencias genéricas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Comunicación	3	Servicio al Cliente	4	Liderazgo	4
Planificación	3	Trabajo en equipo	3		
Calidad en el trabajo	3	Productividad	4		

Continuación de la figura D.

Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	
Manejo de la nomenclatura, traza urbana y vialidad de la Ciudad de Guatemala.	3	Manejo y aplicación de la Normativa Vigente específicas para la Unidad de Vía Pública.	3	Uso de aplicaciones informáticas específicas para la Unidad de Vía Pública.	2	
Interpretación y manejo de planos de diseño, localización, ubicación, obra civil y demás información	2	Interpretación de mapas para el monitoreo.	2	Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	2	
Funciones		Tareas		Sub-Tareas		
GESTIÓN DE SOLICITUDES	Asesorías sobre procedimientos y requisitos para la autorización de los servicios administrativos		Asesorar proyectos de instalación de mobiliario,			
			Brindar formularios y demás formatos necesarios para solicitar servicios administrativos			
			Coordinar reuniones con delegados de otras dependencias e interesados			
			Recepción y verificación de la información			
Atención de denuncias						
Atención a proyectos municipales						
EVALUACIÓN DE SOLICITUDES	Evaluación técnica		Revisión técnica para determinar viabilidad del proyecto			
	Envío de expedientes para opinión técnica en otras dependencias		Evaluar aspectos técnicos para determinar si aplica consulta a dependencias			
	Verificación de solicitudes externas					
	Seguimiento de solicitudes					
	Monitoreo de instalación		Preparación de documentos previos al monitoreo			
		Realización de monitoreos y elaboración de los registros				
EMISIÓN DE RESOLUCIONES	Resolución de trámites administrativos					
	Actualización de inventario		Ingresar puntos autorizados en controles electrónicos			
			Actualizar mapa general de elementos			
	Elaboración de resoluciones de trámites administrativos		Tabulación de especificaciones de instalación de los elementos autorizados			
		Redacción de resoluciones				
VERIFICACIÓN DE INSTALACIÓN	Inspección final de campo		Preparación de formatos, mapas y rutas a verificar			
			Realización de la inspección final y elaboración de los registros			
	Retiro de obstáculos		Preparación de formatos, rutas y órdenes a ejecutar			
			Realización de retiros de obstáculos y de los registros de lo hecho			
	Reportes a JAM y JAMT		Elaboración de reportes			

Figura E. Perfil laboral del jefe de la unidad

1. Descripción del Puesto		Interrelación			
Puesto:	JEFE DE UNIDAD				
Puesto al que reporta	COORDINADOR DE UNIDAD				
Puesto al que reporta el jefe inmediato	DIRECTOR Y SUBDIRECTOR DCT, GERENTE DE OPERACIONES DE "LA EMPRESA"				
Objetivo Principal del puesto:	SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD				
Puestos que supervisa:	PROFESIONAL ASESOR, EVALUADOR Y SUPERVISOR				
Relaciones del puesto con terceros:					
Internas	JEFATURA DE INFORMÁTICA Y JURÍDICA PROFESIONAL ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO TÉCNICO ASESOR DE ATENCIÓN AL VECINO, SUPERVISOR DE CAMPO, DE BASE, DE COBROS				
Externas	VECINOS ENTIDADES MUNICIPALES LA EMPRESA				
2. Requerimientos para el personal que ocupe el puesto de trabajo					
Descripción de los requisitos	Requisitos mínimos	Requisitos deseables			
Edad	27 AÑOS				
Formación académica	PROFESIONAL GRADUADO DE LAS CARRERAS DE , ARQUITECTURA, O CARRERA INGENIERÍA CIVIL AFÍN	ESPECIALIZACIÓN EN ASESORÍA DE PROYECTOS O ADMINISTRACIÓN			
Experiencia Laboral		TRES AÑOS EN AREAS ASESORÍA DE PROYECTOS			
Conocimientos requeridos	USO DE PROCESADORES DE TEXTO, HOJAS DE CALCULO, PRESENTACIONES, CAD, SAP				
Habilidades y/o destrezas					
Otros	DISPONIBILIDAD DE HORARIO, RADIO PORTÁTIL				
3. Competencias genéricas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Comunicación	4	Servicio al Cliente	4	Liderazgo	5
Planificación	4	Trabajo en equipo	4		
Calidad en el trabajo	4	Productividad	5		
4. Competencias específicas					
Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido	Nombre	Nivel requerido
Manejo de la nomenclatura, traza urbana y vialidad de la Ciudad de Guatemala.	3	Manejo y aplicación de la Normativa Vigente específicas para la Unidad de Via Pública.	3	Uso de aplicaciones informáticas específicas para la Unidad de Via Pública.	3
Interpretación y manejo de planos de diseño, localización, ubicación, obra civil y demás información relacionada.	3	Interpretación de mapas para el monitoreo.	3	Desarrollo del talento humano por competencias laborales.	3
Funciones		Tareas		Sub-Tareas	
GESTIÓN DE SOLICITUDES		Atención al vecino		Supervisión de atención al vecino	
EMISIÓN DE RESOLUCIONES		Firma y revisión de resoluciones			
VERIFICACIÓN DE INSTALACIÓN		Inspección final de campo		Revisión y firma de constancias de conformidad	
		Reportes a JAMT		Revisión y firma de providencias de respuesta y envío de casos	
PLANIFICACIÓN		Planificación y seguimiento de actividades diarias		Monitoreo	
				Retiro	
				Control de Radio	
SUPERVISIÓN Y CONTROL		Coordinar y supervisar a colaboradores			
		Revisión de controles electrónicos			
		Actividades de la bodega			
		Supervisión de metas económicas			
ELABORACIÓN DE INFORMES		Coordinación y revisión		Memoria de labores	
				Informes semanales	
				A dirección y autoridades	
REGLAMENTOS		Elaboración de propuestas y/o modificaciones a los reglamentos vigentes			

Apéndice 3. Modelos de encuesta para la medición de la satisfacción del vecino

Figura A. Encuesta corta

DCT

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

Unidad de Vía Pública
 Dirección de Control Territorial
 Municipalidad de Guatemala

ESTIMADO VECINO

En la Unidad de Vía Pública nos esforzamos cada día para servirle y brindarle una atención rápida, clara, amable y con calidad. Para evaluar si nuestro servicio excedió sus expectativas o bien si hay algo que mejorar, le solicitamos dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas

GRACIAS POR SU TIEMPO

Valore su grado de satisfacción con relación a los diferentes aspectos del servicio que le brindamos, calificándolo en una escala del 1 al 5, donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1 La atención y cordialidad que recibió del asesor en su trámite	1	2	3	4	5
2 La claridad, capacidad y agilidad del asesor para resolver sus dudas respecto su trámite	1	2	3	4	5
3 Exactitud en la información recibida por parte del asesor en su trámite (explicación de requisitos y documentos proporcionados)	1	2	3	4	5
4 Tiempo de atención y resolución del trámite	1	2	3	4	5
5 ¿Qué sugerencias, comentarios u observaciones nos dara para mejorar el servicio?					

6 Nombre del asesor que le atendió

7 Nos visita como:
 (persona individual, representante legal, propietario, gestor, etc.)

8 Tema de su visita: Arreos Cabinas Telefónicas
 Postes y/o canalizaciones
 Otros

9 Tipo de Gestión: Autorizaciones Legalizaciones
 Registro de empresa Procesos con Juzgado Contratos
 Otros

¿Desea que le demos seguimiento a sus observaciones?, proporciónenos sus datos.

Nombre

Teléfono

Correo Electrónico

ESTAMOS PARA SERVIRLE BIEN

Todos somos la ciudad

Figura B. Encuesta de mostrador



MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

MOSTRADOR
Unidad de Vía Pública
 Dirección de Control Territorial
 Municipalidad de Guatemala

ESTIMADO VECINO

En la Unidad de Vía Pública nos esforzamos cada día para servirle y brindarle una atención rápida, clara, amable y con calidad. Para evaluar si nuestro servicio excedió sus expectativas o bien si hay algo que mejorar, le solicitamos dediciarnos unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas.

GRACIAS POR SU TIEMPO

Valore su grado de satisfacción con relación a los diferentes aspectos del servicio que le brindamos, calificando en una escala del 1 al 5, donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente; o bien seleccione la opción que más se adecúe.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1 La atención que recibió del asesor a su llegada	1	2	3	4	5
2 La claridad de la información recibida por parte del asesor	1	2	3	4	5
3 La capacidad y agilidad del asesor para resolver sus trámite	1	2	3	4	5
4 La claridad de los requisitos desde el inicio de su trámite	1	2	3	4	5
5 La explicación recibida en base a los criterios técnicos y legales para la resolución de su trámite	1	2	3	4	5
6 La resolución de sus dudas	1	2	3	4	5
7 La atención y cordialidad recibida a lo largo de su trámite	1	2	3	4	5
8 El tiempo de resolución de su trámite	1	2	3	4	5
9 ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido por el asesor?					
	<input type="checkbox"/> Menos de 5 minutos	<input type="checkbox"/> De 6 a 10 minutos	<input type="checkbox"/> Más de 10 minutos		
10 ¿Cumplimos con sus expectativas con el servicio brindado?					
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es PEOR de lo que esperaba				
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es como lo esperaba				
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es MEJOR de lo que esperaba				
11 ¿Qué sugerencias u observaciones nos daría para mejorar el servicio?	_____ _____ _____				

Figura C. Encuesta evaluación de expedientes



MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO
RESOLUCIÓN DE EXPEDIENTES
Unidad de Vía Pública
Dirección de Control Territorial
Municipalidad de Guatemala

ESTIMADO VECINO

En la Unidad de Vía Pública nos esforzamos cada día para servirle y brindarle una atención rápida, clara, amable y con calidad. Para evaluar si nuestro servicio excedió sus expectativas o bien si hay algo que mejorar, le solicitamos dedicarnos unos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas

GRACIAS POR SU TIEMPO

Valore su grado de satisfacción con relación a los diferentes aspectos del servicio que le brindamos, calificando en una escala del 1 al 5, donde 1 es pésimo, 2 es malo, 3 es regular, 4 es bueno y 5 es excelente; o bien seleccione la opción que más se adecue.

	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1 La atención que recibí del asesor al inicio de su trámite	1	2	3	4	5
2 La capacidad y agilidad del asesor para resolver su trámite	1	2	3	4	5
3 La claridad de la información recibida por parte de la Unidad a lo largo de su trámite	1	2	3	4	5
4 La comunicación sostenida con los asesores a lo largo de su trámite	1	2	3	4	5
5 La claridad de la información del asesor en relación a la autorización o rechazo de su expediente	1	2	3	4	5
6 La explicación recibida en base a los criterios técnicos del estado de su expediente <small>(Aspectos generales que se consideran en la ejecución de un proyecto)</small>	1	2	3	4	5
7 La explicación recibida en base a los criterios legales del estado de su expediente <small>(Reglamentos, acuerdos, etc)</small>	1	2	3	4	5
8 La atención y cordialidad recibida a lo largo de su trámite por parte de la Unidad	1	2	3	4	5
9 Tiempo de resolución de su expediente	1	2	3	4	5
10 La atención, cordialidad e información recibida a lo largo de su trámite por Unidades y Dependencias involucradas en la resolución de su expediente	1	2	3	4	5
10.1 Indique en que Unidad o Dependencias estuvo su trámite.	_____				
11 ¿Se le mantuvo al tanto del estado de su expediente?, Si su respuesta es Si, de qué forma?	_____				
	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
11.1	<input type="checkbox"/> Correo Electrónico	<input type="checkbox"/> Avisos	<input type="checkbox"/> Se presentó a consultar		
	<input type="checkbox"/> Llamadas	<input type="checkbox"/> Otros	_____		
12 ¿Cumplimos con sus expectativa: con el servicio brindado?	_____				
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es PEOR de lo que esperaba				
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es como lo esperaba				
	<input type="checkbox"/> El servicio que recibí es MEJOR de lo que esperaba				
13 ¿Qué sugerencias u observaciones nos daría para mejorar el servicio?	_____				

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Fichas de indicadores propuestos

Figura A. Nivel de servicio en resolución de expediente de mantas en puntos preestablecidos

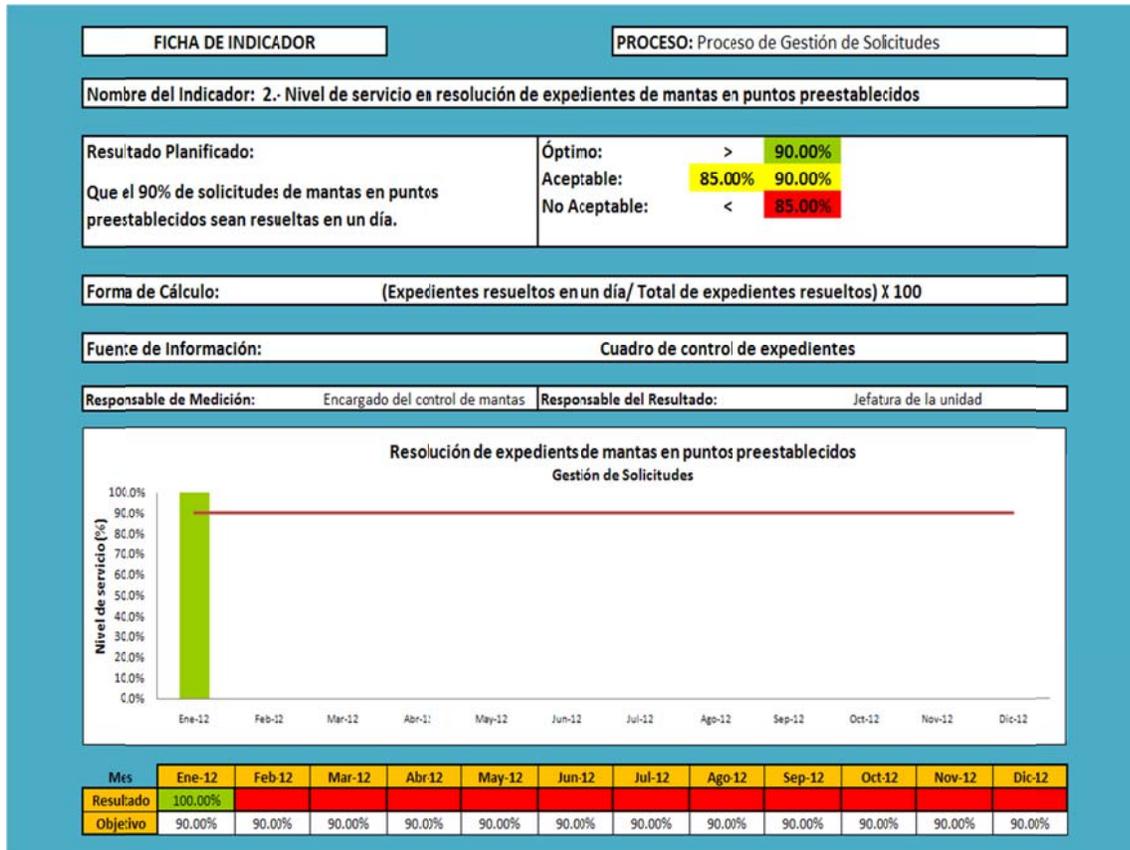


Figura B. Nivel de servicio en resolución de expedientes

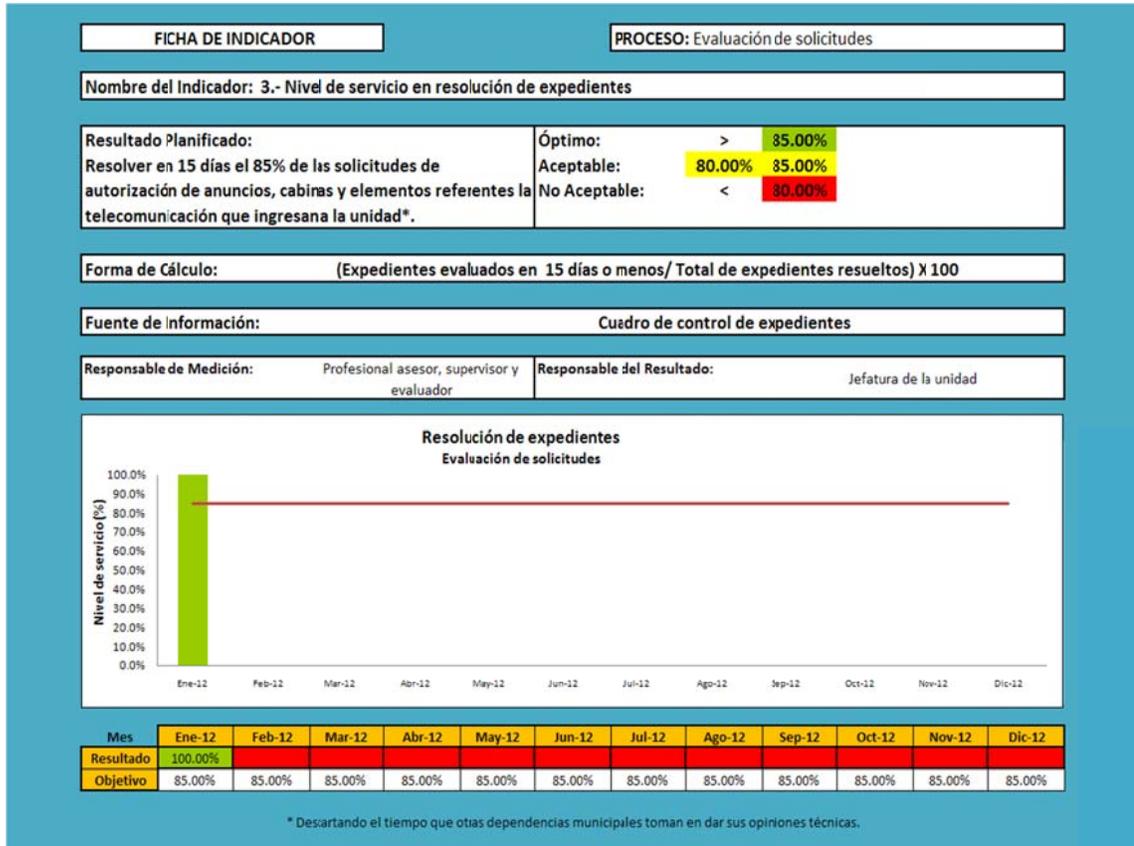


Figura C. Atención a denuncias y solicitudes

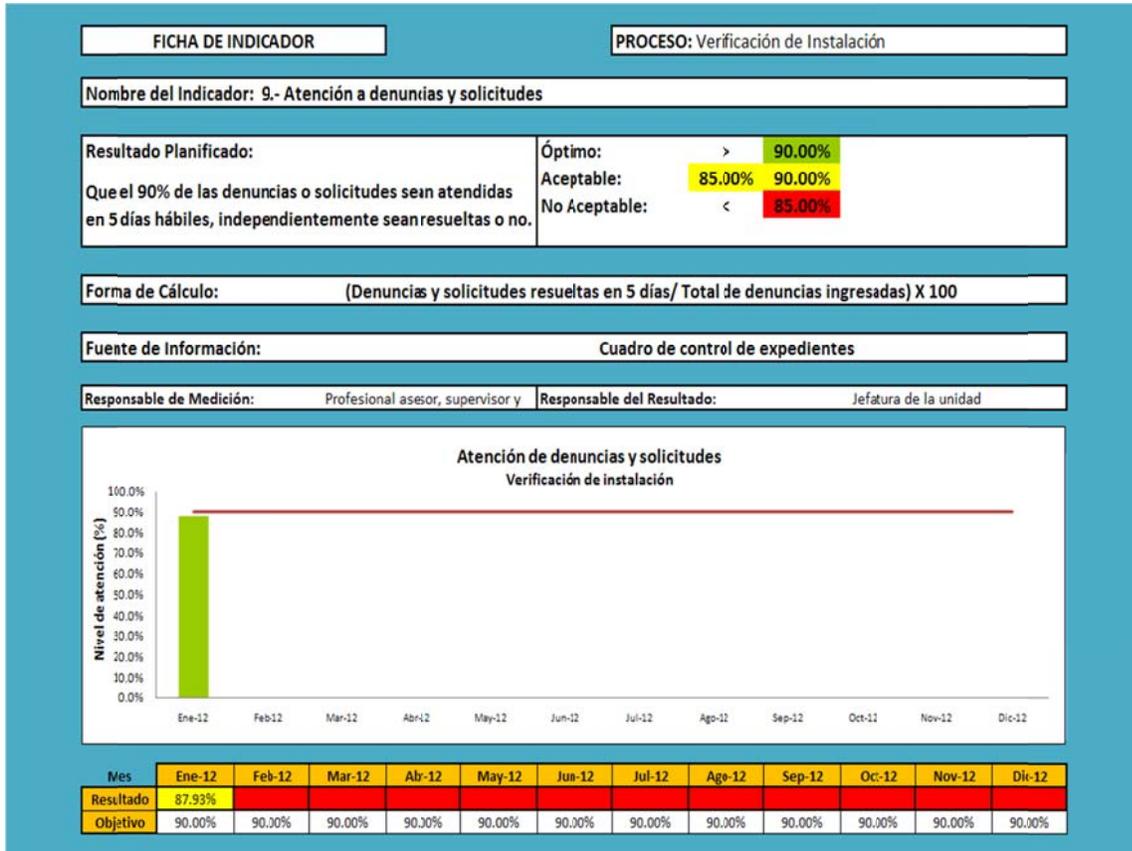


Figura D. Emisión de constancias se cumplimiento

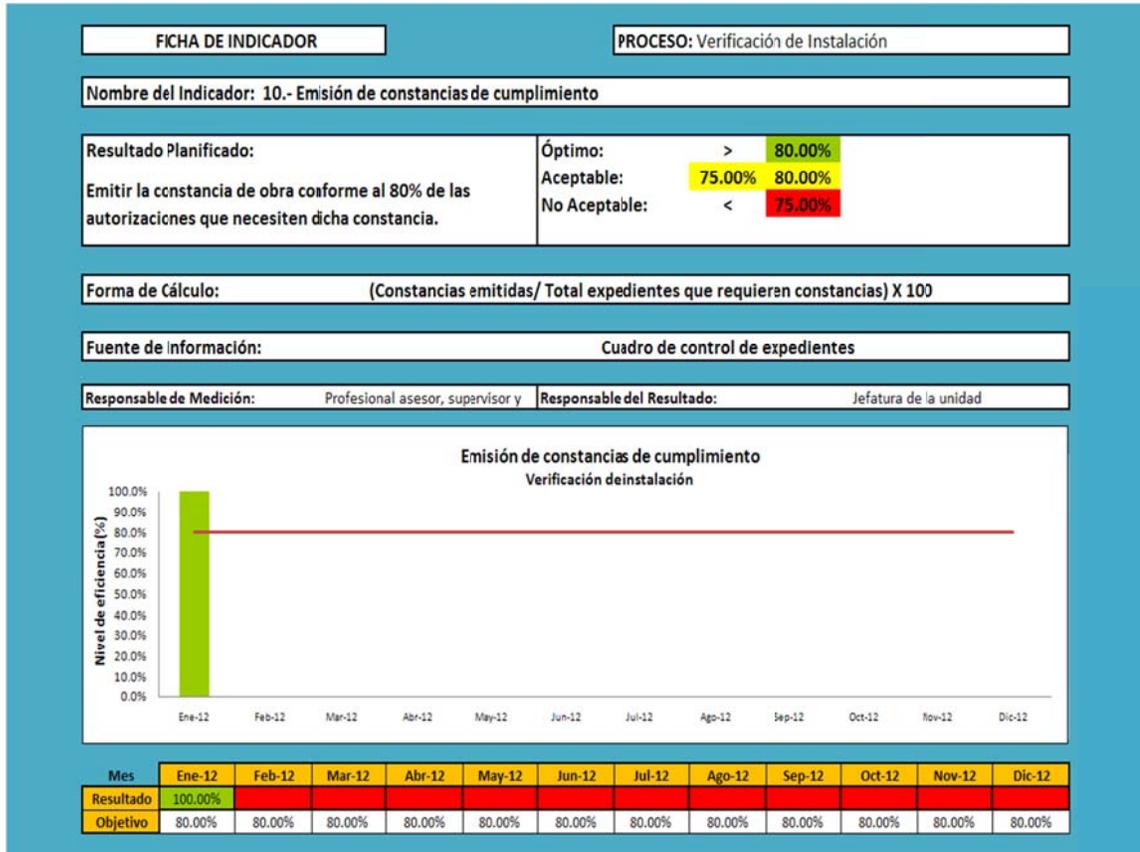


Figura E. Nivel de servicio en la atención de expedientes de JAM y JAMT

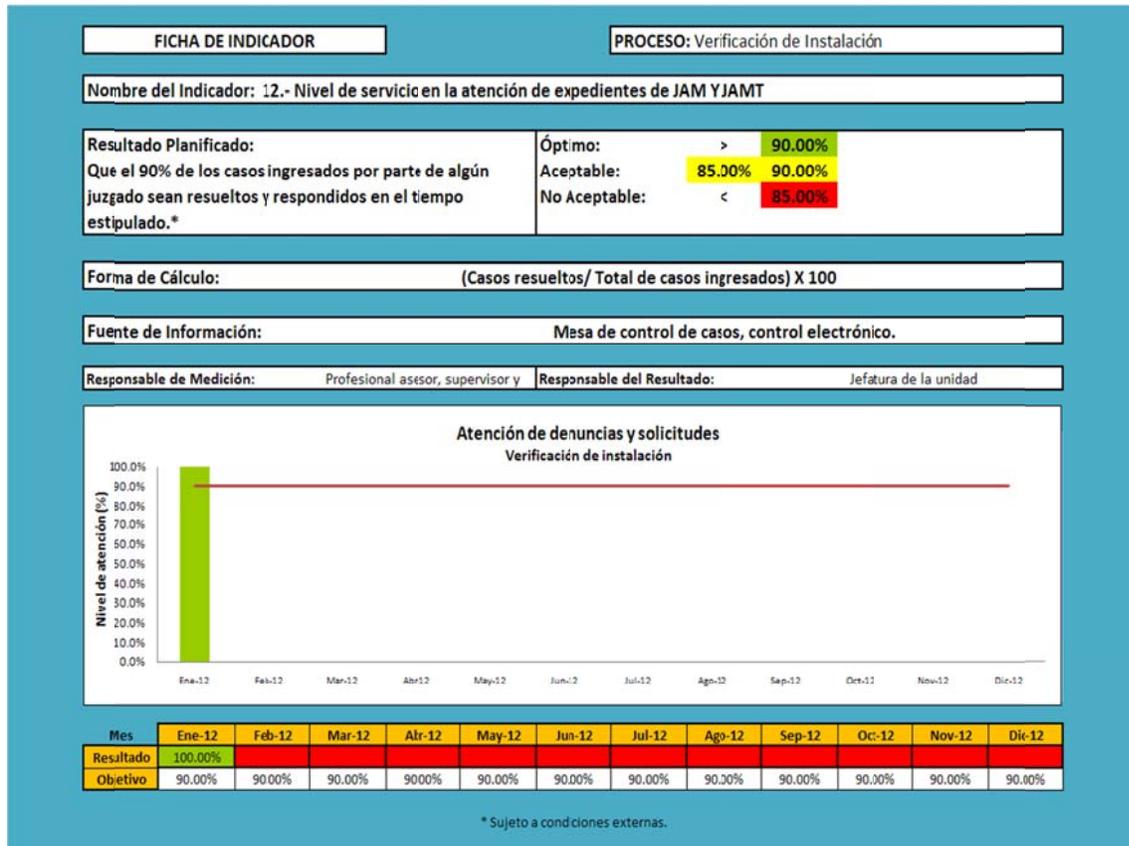


Figura F. Nivel de eficacia en retiros

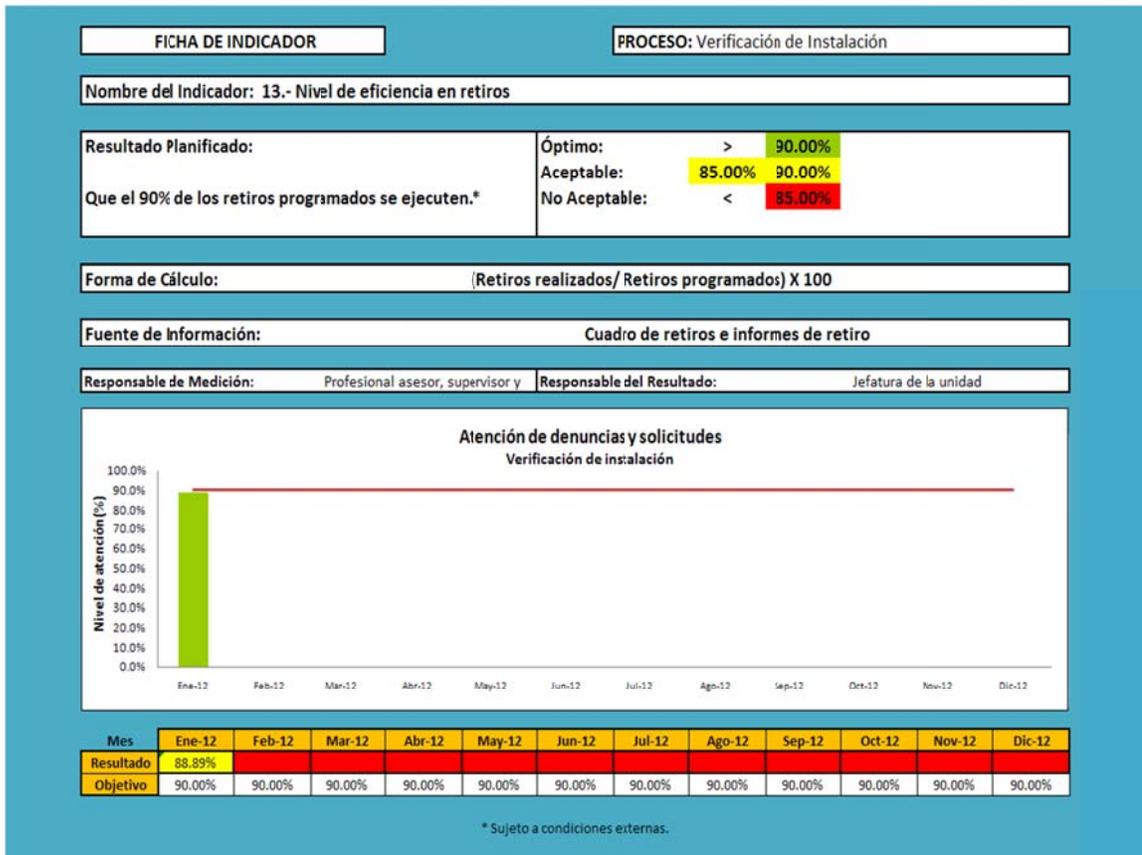


Figura G. Nivel de eficacia en monitoreos

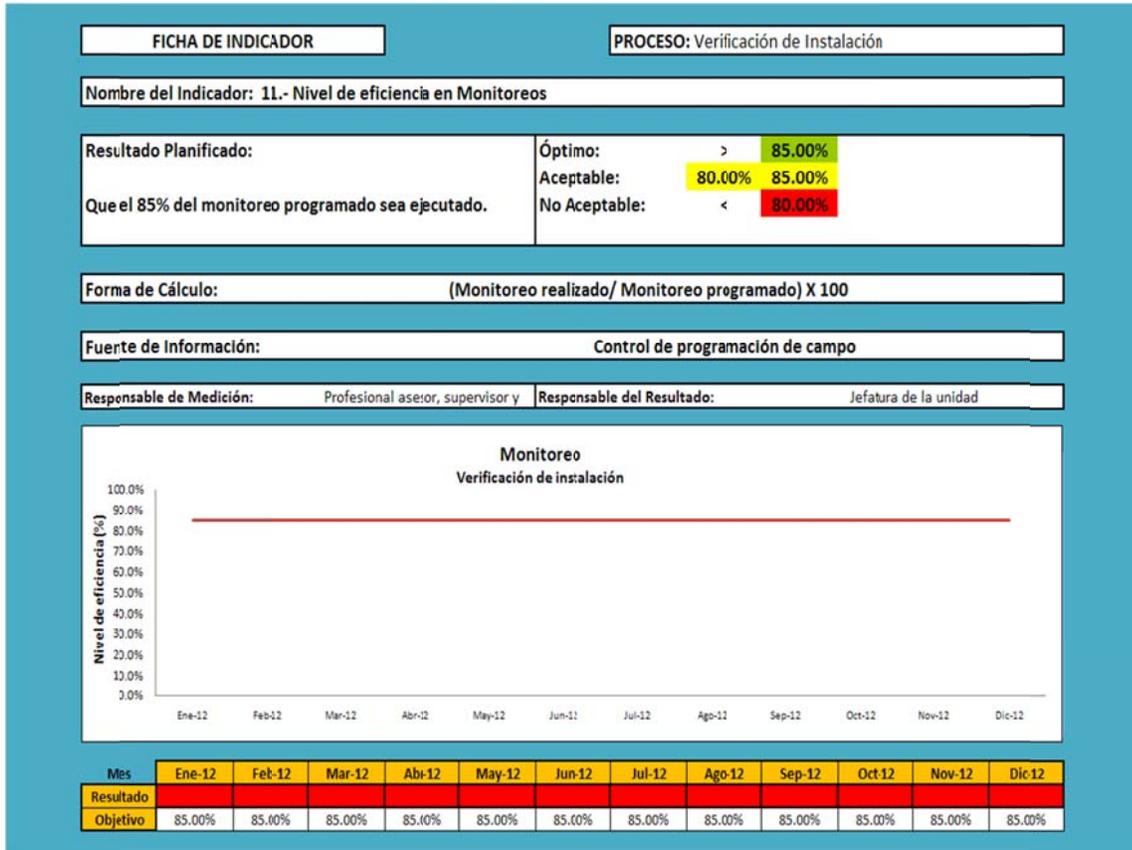
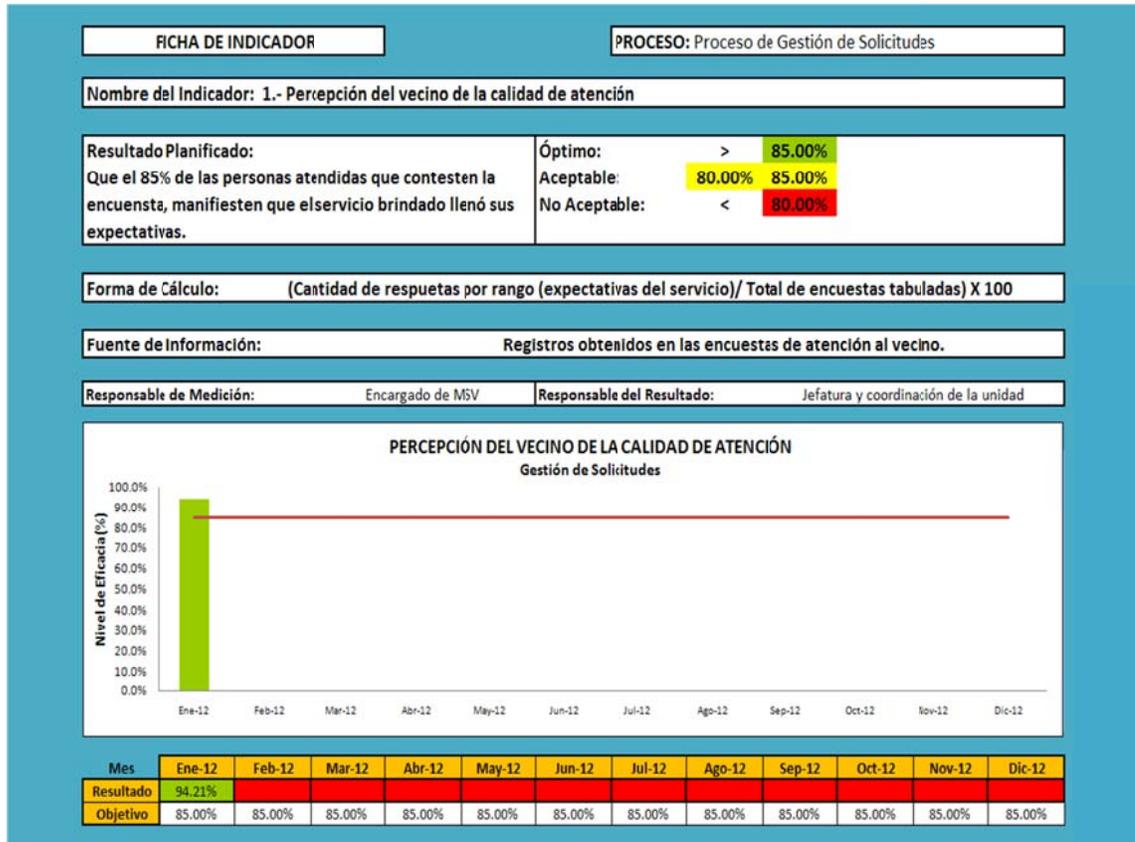


Figura H. Percepción del vecino de la calidad de atención



Fuente: elaboración propia.

ANEXO

INFORME DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL VECINO POR MEDIO DE LAS ENCUESTAS PROPUESTAS

1. Datos generales

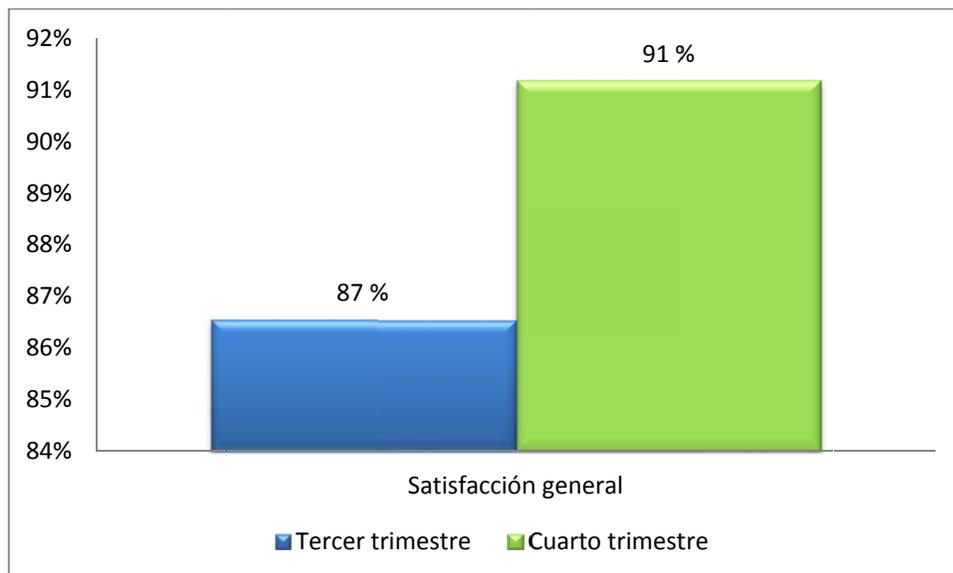
Número de informe: 1

Periodo de realización de la encuesta: del 01 al 15 de diciembre

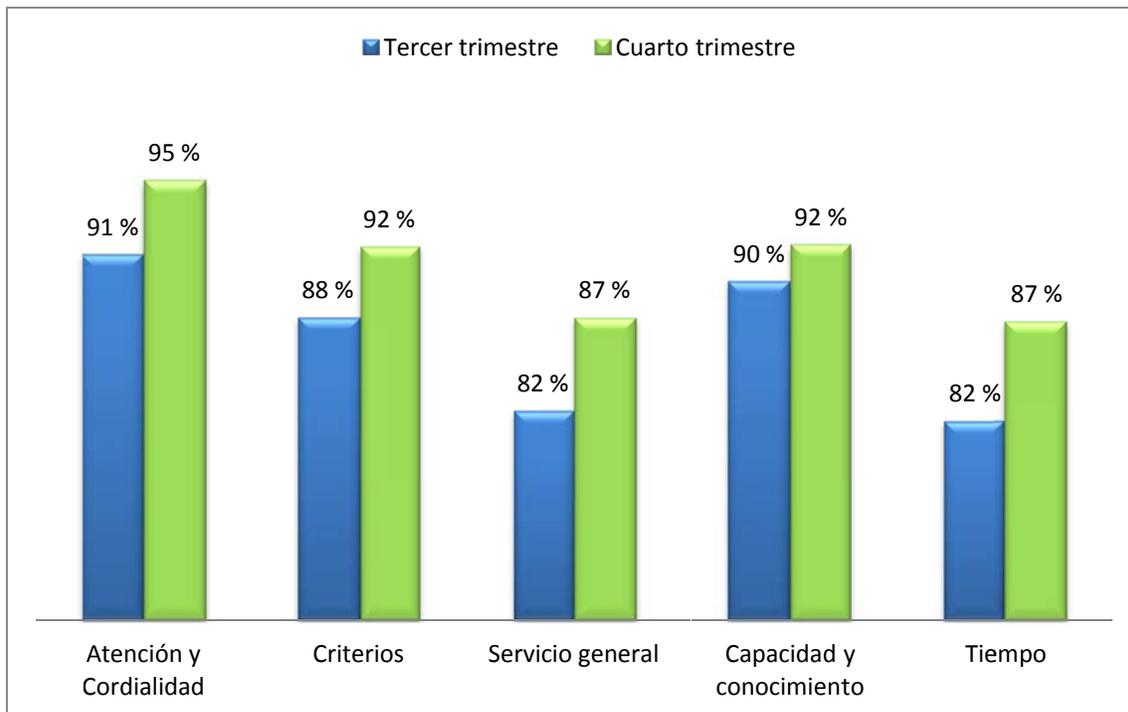
Periodo de medición: diciembre de 2011

Población total encuestada: 37

2. Resultado comparativo de la satisfacción a nivel general



3. Resultado comparativo de la satisfacción al detalle



4. Resultado comparativo de los comentarios

COMENTARIOS GENERALES RECIBIDOS

¿Qué sugerencias u observaciones nos daría para mejorar el servicio?

MOSTRADOR	POSITIVOS		NEGATIVOS			
	Excelente atención	Atención deficiente	A Atención deficiente de otras de las dependencias involucradas	Tecnología	No comentaron	No respondieron
Excelente servicio, se ha cambiado.	1					
	0	0	0	0	1	1

EXPEDIENTES	POSITIVOS		NEGATIVOS			
	Excelente atención	Atención deficiente	A Atención deficiente de otras dependencias involucradas	Tecnología	No comentaron	No respondieron
La primera asesoría que recibió no le indicaron que se debía registrar como empresa y eso atrasó su trámite. Tuvo problemas en recepción por lo que sugiere capacitar a la recepcionista para que refiera al lugar que es.		x				
Por favor que los tiempos de vigencia de los permisos sean de 15 días en adelante en Centro Histórico			x			
Implementar consultas de expedientes vía internet				x		
Mas parqueo es necesario			x			
	0	1	2	1	3	1

CORTAS	POSITIVOS		NEGATIVOS			
	Excelente atención	Atención deficiente	A Atención deficiente de otras dependencias involucradas	Tecnología	No comentaron	No respondieron
Mejor servicio de la recepcionista, van dos veces que lo hacen esperar por gusto mucho tiempo por mandarlo al lugar equivocado			x			
Las personas que atienden son muy eficaces	x					
Áreas definidas de cada servicio que presta la municipalidad			x			
TOTAL	1	0	2	0	10	5

5. Sectorización de resultados

