



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

**ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**

Ángel Estuardo Granados Quiyuch

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, octubre de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD
DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ÁNGEL ESTUARDO GRANADOS QUIYUCH

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|--|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL I | Ing. Angel Roberto Sic García |
| VOCAL II | Ing. Pablo Christian de León Rodríguez |
| VOCAL III | Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa |
| VOCAL IV | Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova |
| VOCAL V | Br. Henry Fernando Duarte García |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| EXAMINADORA | Inga. Sigrid Alitza Calderón de León |
| EXAMINADORA | Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña |
| EXAMINADOR | Ing. Juan José Peralta Dardón |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

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:

ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 8 de julio de 2015.

Ángel Estuardo Granados Quiyuch



Guatemala, 26 de julio de 2016.
REF.EPS.DOC.445.07.16.

Ingeniera
Christa Classon de Pinto
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Classon de Pinto:

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Angel Estuardo Granados Quiyuch**, Carné No. 200213207 procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA.**

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

Inga. Sigríd Alitza Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS

Guatemala, 26 de julio de 2016.
REF.EPS.D.292.07.16

Ingeniero
Juan José Peralta
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Peralta:

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**, que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Angel Estuardo Granados Quiyuch** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Christa Classon de Pinto
Inga. Christa Classon de Pinto

Directora de EPS
Universidad de San Carlos de Guatemala



CCdP/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.112.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Ángel Estuardo Granados Quiyuch**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, agosto de 2016.

/mgp



REF.DIR.EMI.185.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Ángel Estuardo Granados Quiyuch**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Juan José Peralta Dardón
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.



/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

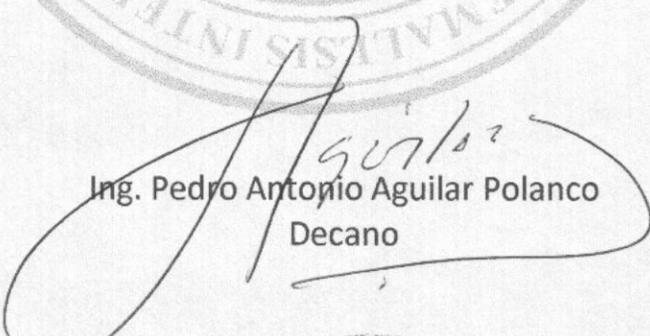


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 494.2016

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: **ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Ángel Estuardo Granados Quiyuch**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, octubre de 2016

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Aún con nombres y formas distintas de percibirlo, a mí me gusta llamarle de esta manera y le dedico este triunfo, porque a pesar de tantos tropiezos me sigue brindando el don de la vida y me tiene acá culminando uno de mis grandes sueños y desafíos.

La Virgen María

Porque me enseñaron a confiar en ella y la confianza que le tengo me hace ser mejor cada día, ser perseverante y seguir sin mayores miedos en busca de la realización de mis sueños.

Mis padres

Ricardo Granados e Imelda Quiyuch, por sus grandes esfuerzos a lo largo de toda una vida, por todos los sacrificios y por todas esas alegrías, por los consejos y sus enseñanzas que me han brindado. Por eso y muchas otras cosas que se hacen solamente por amor.

Mis hermanos

Pablo, Blanca, Walter y Edwin Granados Quiyuch porque juntos crecimos y juntos hemos aprendido a crecer como familia, y ha sido precisamente esa unión un punto clave para que pueda alcanzar este éxito.

Mi esposa

Leslie Tol porque desde que nos conocimos hemos estado aprendiendo a vivir juntos y ella fue punto clave en mis sueños a seguir, mi gran inspiración, mi vida, mis ganas de seguir.

Mi hijo

Marcos Gabriel Granados Tol porque este niño tiene la magia de despertar en mí, mi mejor versión de ser humano, porque con esa su sonrisa, sin duda heredada de su mamá, vuelve los días normales en días extraordinarios. También quiero dedicarle este triunfo al bebé que está por venir, que sin conocernos nos conocemos desde el principio y que sin verlo lo amo desde el principio.

Mis cuñadas y cuñado

Floralma, Jaime, Llendi porque ellos son parte importante de mi vida y ellos me hacen sentir parte importante de sus vidas, porque me han dado grandes regalos conocidos como sobrinos.

Mis sobrinos

Por sus muestras de cariño sincera e incansablemente, por confiar en mí, porque ellos hacen de mí una mejor persona día con día, porque son parte de mis sueños y parte de mi vida.

Mis amigos

A todos ellos que han sido cómplices de grandes aventuras y travesuras, de alegrías y tristezas, de triunfos y fracasos, de aprendizajes de toda una vida.

**Mis compañeros de
universidad**

Que juntos trabajamos y luchamos, que unimos fuerza y nos esforzamos, que sufrimos y gozamos de los pequeños triunfos cuando veíamos culminar con éxito los cursos.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios y a la Virgen María

A ese poder supremo que difícilmente lo puedo explicar, pero que lo siento y me ha ayudado a seguir y me ha levantado para seguir.

Mis padres

Ricardo Granados e Imelda Quiyuch porque a pesar de mis tropiezos con la vida, siempre estuvieron ahí con palabras convertidas en consejos. Ahora este triunfo también es suyo.

Mi hermano

Pablo porque ha sido esa mano extendida en esos tiempos difíciles, cuando ya casi nadie estaba y un abrazo sincero en la culminación de estas últimas etapas.

Mi esposa

Leslie Tol, porque con ella este camino fue menos escabroso y más productivo. Por ese gran esfuerzo de trabajar y ayudarme a culminar uno de mis grandes sueños. Porque a pesar de grandes dificultades en nuestras vidas, siempre tiene una sonrisa a flor de piel para regalar e iluminar mis días.

Mi cuñada

Floralma Azurdia por sus muestras de cariño hacia toda mi familia, por sus consejos, apoyo incondicional y sus alegrías.

Mi familia en general

Porque siempre me han mostrado su cariño y apoyo incondicional. Porque son lo más sagrado para mi vida.

**Administración actual de la
Municipalidad de San
Pedro Sacatepéquez y su
secretario municipal**

Por el espacio y oportunidad que me brindaron para realizar mi trabajo de graduación. Porque creyeron y confiaron en mi trabajo, y debido a ello pude subir uno de los últimos escalones de todo este proceso para culminar mi carrera.

**Mi asesora Ingeniera Sigrid
Alitza Calderón de León**

Porque su asesoría no se limitó simplemente a ello, sino fue más allá hasta transformarse en una relación de amistad. Porque sus enseñanzas también tomaban forma de consejos para mejorar.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | V |
| LISTA DE SÍMBOLOS | IX |
| GLOSARIO | XI |
| RESUMEN..... | XIII |
| OBJETIVOS..... | XV |
| INTRODUCCIÓN..... | XVII |
| | |
| 1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA Y SU MUNICIPALIDAD..... | 1 |
| 1.1. San Pedro Sacatepéquez, Guatemala | 1 |
| 1.1.1. Datos monográficos..... | 1 |
| 1.1.2. División políticoadministrativa..... | 3 |
| 1.1.3. Población..... | 3 |
| 1.1.4. Principales actividades | 3 |
| 1.2. La Municipalidad..... | 3 |
| 1.2.1. Definición..... | 4 |
| 1.2.2. Objetivos..... | 4 |
| 1.2.3. Funciones | 5 |
| 1.3. Gobierno del municipio..... | 5 |
| 1.4. El Concejo Municipal | 6 |
| 1.4.1. Competencias..... | 7 |
| 1.4.2. Integrantes..... | 9 |
| 1.4.2.1. Alcalde municipal..... | 9 |
| 1.4.2.2. Síndicos y concejales | 12 |
| 1.4.3. Organización..... | 13 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 1.4.4. | Dependencias municipales..... | 14 |
| 1.4.4.1. | Alcaldía municipal | 14 |
| 1.4.4.2. | Juez de asuntos municipales | 18 |
| 1.4.4.3. | Oficina Municipal de la Mujer | 20 |
| 1.5. | Recursos humanos de la Municipalidad..... | 21 |
| 1.5.1. | Empleados municipales..... | 22 |
| 1.5.2. | Jornadas y horarios de trabajo | 22 |
| 1.5.3. | Reglamento interno de trabajo | 22 |
| 2. | FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA..... | 25 |
| 2.1. | Análisis de la situación actual | 25 |
| 2.2. | Análisis Foda..... | 26 |
| 2.3. | Manual de puestos y funciones actual | 42 |
| 2.4. | Manual de normas y procedimientos actual | 57 |
| 2.5. | Diagnóstico de las dependencias o departamentos analizados | 66 |
| 2.6. | Propuesta de mejora a los departamentos..... | 68 |
| 2.6.1. | Puntos o factores que permitirán una mejora en el desempeño laboral | 68 |
| 2.6.2. | Mejoras al manual de puestos y funciones..... | 70 |
| 2.6.3. | Mejoras al manual de normas y procedimientos | 80 |
| 2.7. | Manual de departamentalización | 94 |
| 3. | FASE DE INVESTIGACIÓN. PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DEL USO DE ENERGÍA ELÉCTRICA | 127 |
| 3.1. | ¿Para qué reducir el consumo de energía eléctrica? | 127 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.2. | Aspectos administrativos que impactan en el consumo de la energía eléctrica en el edificio municipal | 128 |
| 3.3. | Análisis del consumo de energía eléctrica..... | 131 |
| 3.4. | Historial de consumo de energía eléctrica en el edificio municipal | 133 |
| 3.5. | Análisis del consumo de la energía eléctrica..... | 137 |
| 3.6. | Análisis de consumo de energía eléctrica en el edificio municipal | 139 |
| 3.7. | Plan de acción para el ahorro energético | 140 |
| 3.7.1. | Uso de bombillas Led en las instalaciones que ocupa el edificio municipal..... | 141 |
| 3.7.2. | Uso adecuado de aparatos eléctricos..... | 142 |
| 3.7.2.1. | Consumo de energía vampiro..... | 143 |
| 3.7.3. | Costos de la propuesta..... | 144 |
| 4. | FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN | 149 |
| 4.1. | Diagnóstico de necesidades de capacitación en la preparación y evaluación de proyectos | 149 |
| 4.2. | Plan de capacitación | 151 |
| 4.3. | Contenido de las fases de cada capacitación..... | 152 |
| 4.4. | Diapositivas presentadas en las capacitaciones | 153 |
| 4.5. | Resultados de la capacitación | 155 |
| 4.6. | Costos asociados a las capacitaciones | 158 |
| | CONCLUSIONES | 159 |
| | RECOMENDACIONES..... | 161 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 163 |
| | APÉNDICE..... | 165 |
| | ANEXO | 177 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Organigrama municipal actual..... | 13 |
| 2. | Matriz del análisis Foda..... | 29 |
| 3. | Encuesta | 31 |
| 4. | Resultados de la encuesta, pregunta 1 | 34 |
| 5. | Resultados de la encuesta, pregunta 2 | 34 |
| 6. | Resultados de la encuesta, pregunta 3 | 35 |
| 7. | Resultados de la encuesta, pregunta 4 | 35 |
| 8. | Resultados de la encuesta, pregunta 5 | 36 |
| 9. | Resultados de la encuesta, pregunta 6 | 36 |
| 10. | Resultados de la encuesta, pregunta 7 | 37 |
| 11. | Resultados de la encuesta, pregunta 8 | 37 |
| 12. | Resultados de la encuesta, pregunta 9 | 38 |
| 13. | Resultados de la encuesta, pregunta 10 | 38 |
| 14. | Resultados de la encuesta, pregunta 11 | 39 |
| 15. | Resultados de la encuesta, pregunta 12 | 39 |
| 16. | Resultados de la encuesta, pregunta 13 | 40 |
| 17. | Resultados de la encuesta, pregunta 14 | 40 |
| 18. | Resultados de la encuesta, pregunta 15 | 41 |
| 19. | Resultados de la encuesta, pregunta 16 | 41 |
| 20. | Manual actual de puestos y funciones de la Municipalidad | 42 |
| 21. | Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal | 44 |
| 22. | Descripción del puesto | 46 |
| 23. | Servicios públicos..... | 48 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 24. | Dirección municipal de planificación | 50 |
| 25. | Secretaría municipal | 52 |
| 26. | Administrador del mercado | 54 |
| 27. | Policía municipal de tránsito | 56 |
| 28. | Manual de normas y procedimientos actual..... | 58 |
| 29. | Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal..... | 60 |
| 30. | Servicios públicos | 61 |
| 31. | Dirección de planificación municipal | 62 |
| 32. | Secretaría municipal | 63 |
| 33. | Administrador del mercado | 64 |
| 34. | Policía municipal de tránsito | 65 |
| 35. | Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal..... | 80 |
| 36. | Servicios públicos | 84 |
| 37. | Dirección municipal de planificación | 86 |
| 38. | Secretaría municipal | 88 |
| 39. | Mercado municipal..... | 90 |
| 40. | Policía municipal de tránsito | 92 |
| 41. | Manual de departamentalización | 95 |
| 42. | Secretaría municipal | 129 |
| 43. | Dirección Municipal de Planificación (DMP) | 129 |
| 44. | Iluminación natural insuficiente | 130 |
| 45. | Bomba de agua que abastece el edificio municipal | 130 |
| 46. | Ishikawa de la situación actual | 133 |
| 47. | Consumo de energía eléctrica 2014 | 135 |
| 48. | Consumo energía eléctrica 2015 | 136 |
| 49. | Cotización sobre la propuesta de cambio de focos..... | 146 |
| 50. | Modelo de entrevista de diagnóstico de necesidades de capacitación..... | 150 |
| 51. | Resumen del programa de capacitación..... | 152 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 52. | Conceptos básicos de proyectos | 153 |
| 53. | Preparación y evaluación de proyectos..... | 154 |
| 54. | Rol de un proyecto | 154 |
| 55. | Resultados de la capacitación..... | 155 |
| 56. | En compañía de los jóvenes capacitados | 157 |
| 57. | Jóvenes capacitados..... | 157 |

Tablas

| | | |
|-------|---|-----|
| I. | Análisis Foda de los departamentos de la Municipalidad..... | 28 |
| II. | Perfil del director de la Dafim | 71 |
| III. | Perfil del jefe de servicios públicos | 72 |
| IV. | Perfil del director municipal de planificación..... | 74 |
| V. | Perfil del secretario municipal | 75 |
| VI. | Perfil del administrador del mercado municipal..... | 77 |
| VII. | Encargado de la policía municipal..... | 78 |
| VIII. | Formas de consumo eléctrico y número de luminaria en el edificio municipal | 131 |
| IX. | Consumo de energía eléctrica 2014..... | 134 |
| X. | Consumo de energía eléctrica 2015..... | 136 |
| XI. | Detalle de consumo de energía eléctrica por dependencia o departamentos | 138 |
| XII. | Detalle de consumo eléctrico en edificio municipal mensual..... | 139 |
| XIII. | Análisis de consumo eléctrico en el edificio municipal | 140 |
| XIV. | Nuevos costos de energía eléctrica | 142 |
| XV. | Consumo de energía vampiro | 144 |
| XVI. | Costo por adquisición de bombillas Led..... | 145 |
| XVII. | Nuevos costos tras propuesta de ahorro energético en el edificio municipal | 147 |

| | | |
|--------|-------------------------------|-----|
| XVIII. | Comparación de costos | 148 |
| XIX. | Costo de capacitaciones | 158 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|----------------|--------------------|
| A | Amperaje |
| ° | Grados |
| H | Hora |
| kg | Kilogramo |
| kW | Kilowatt |
| kW/h | Kilowatt hora |
| l | Libras |
| Lm | Lumen |
| m | Metro |
| mm | Milímetro |
| % | Porcentaje |
| HP | Potencia |
| Q | Quetzal |
| s | Segundo |
| V | Voltaje |

GLOSARIO

| | |
|--------------------------|---|
| Análisis | Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. |
| Atribución | Cada una de las facultades que corresponde a cada parte de una organización pública o privada, según las normas que las ordenen. |
| Autoridad | Carácter o representación de una persona por su empleo, mérito o nacimiento |
| Capacitar | Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. |
| Catastro | Censo y padrón estadístico de las fincas rústicas y urbanas. |
| Cocode | Consejos Comunitarios de Desarrollo. |
| Concejo Municipal | Es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. |

| | |
|------------------|---|
| Describir | Delinear, dibujar, figurar algo, representándolo de modo de qué cabal idea de ello. |
| Desempeño | Cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos |
| Detectar | Describir la existencia de algo, que no era patente. |
| Evaluar | Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos. |
| Municipio | Es la unidad básica de la organización territorial del estado y espacio inmediato de participación ciudadana en los asuntos públicos. |
| Necesidad | Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. |
| Puesto | Sitio o espacio que ocupa algo o alguien. |
| Reclutar | Reunir gente para un propósito determinado. |
| Tarea | Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado. |
| Trabajo | Acción y efecto de trabajar. Ocuparse en cualquier actividad física o intelectual. |

RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue realizado en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, desglosado en tres fases y desarrollado a lo largo de seis meses de trabajo en dicha institución.

La primera fase denominada fase de Servicio Técnico Profesional, con el tema Análisis y Mejora en los Departamentos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, trata específicamente en describir, analizar y proponer mejoras a las dependencias o departamentos y de esa manera se espera que mejoren su rendimiento en cuanto al trabajo se refiere.

En la segunda fase, denominada fase de Investigación, se realiza un análisis del consumo de energía eléctrica en todo el edificio municipal y se propone un plan que ayude a reducir el consumo y los costos generados por este. El plan también contempla sensibilizar a los trabajadores por medio de anuncios por escrito a la vista de todos, pues serán colocados en varios puntos estratégicos.

En la tercera fase, denominada fase de Docencia, se realiza un plan de capacitación en torno al tema: preparación y evaluación de proyectos, para luego impartirlo con los empleados municipales designados a asistir a dicha capacitación, con la finalidad de ampliar sus conocimientos para trabajar en proyectos sociales, que son los tipos de proyectos que se realizan dentro de la Municipalidad.

OBJETIVOS

General

Mejorar los departamentos designados, que permitan agilizar el trabajo en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

Específicos

1. Conocer el contenido y especificaciones de los puestos, para lograr un adecuado análisis de la departamentalización.
2. Analizar los patrones básicos de la departamentalización actual dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.
3. Proponer mejoras en los departamentos basado en el análisis realizado y así aumentar la eficiencia y eficacia en el trabajo realizado por cada uno de estos.
4. Proporcionar un plan que brinde una opción de bajo consumo de energía eléctrica dentro de las instalaciones.
5. Crear cultura del buen uso y ahorro de energía eléctrica en los empleados de la Municipalidad.
6. Brindar capacitaciones que contribuyan a preparar de una forma técnica proyectos sociales actuales y futuros.

7. Plantear nuevas formas de solución de problemas sociales a través de la técnica de Árbol de problemas y del Árbol de objetivos.

INTRODUCCIÓN

El análisis consiste en enumerar los requisitos que se exige al ocupante en la dependencia o departamento en cuestión. La descripción y el análisis están relacionados entre sí, y se diferencian en que la descripción estudia el contenido, mientras que el segundo estudia los requisitos y por la relación de los mismos, se hace una descripción de los puestos de trabajo para realizar de una mejor manera el trabajo.

La mejora consiste en realizar cambios internos en la forma de trabajo en los departamentos analizados, esto con el fin de hacer más productivo el trabajo en los mismos.

Este trabajo de graduación, en su primera fase, describe, analiza y propone mejoras en los departamentos analizados de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. También, en este mismo trabajo se propone un modelo de evaluaciones de desempeño, para detectar necesidades de capacitación.

En una segunda fase llamada: fase de Investigación, se realizó un análisis y diagnóstico del consumo de energía eléctrica en el edificio municipal, para luego proponer un plan que disminuya el consumo y costos que representa.

Se termina con la tercera fase llamada: fase de Docencia, consiste en brindar una capacitación a los empleados municipales en un tema específico, el tema fue: preparación y evaluación de proyectos, que también fue sugerido por la administración municipal.

1. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA Y SU MUNICIPALIDAD

1.1. San Pedro Sacatepéquez, Guatemala

Se encuentra situado en la parte oeste del departamento de Guatemala en la Región I o Región Metropolitana. Desde la cabecera departamental de Guatemala hasta este municipio hay una distancia de 25 kilómetros, su clima generalmente es frío.

1.1.1. Datos monográficos

Los datos monográficos fueron tomados textualmente de los archivos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, el cual dice así:

La historia de San Pedro Sacatepéquez, departamento de Guatemala, durante la época prehispánica ha sido brevemente reconstruida a través de algunos manuscritos coloniales. Se sabe que el nombre kaqchikel de este pueblo es Chajomá (Los del Ocote) probablemente provino del área de Joyabaj de donde migraron del siglo XV para asentarse en los valles del Jilotepeque y Sacatepéquez desde Mixco Viejo hasta San Pedro Ayampuc. Actualmente solo conservan el nombre de Sacatepéquez, los municipios de San Juan, San Pedro, San Lucas y Santiago.

El municipio de San Pedro Sacatepéquez es de origen precolonial. Lo conquistaron los españoles en el año de 1526, con fuerza que mandaba Antonio Salazar. Refiere el historiador Juárez que antes de rendirse los indígenas tras sufrir continuas derrotas un indígena de clara inteligencia llamado Choboloc, se introdujo al Consejo que formaban los caciques informándoles que el observaba

que los nativos peleaban de distinta manera que los españoles, pues lanzaban sus tropas por selecciones y no todas de una vez y que si así lo hicieran los nativos podrían alcanzar la victoria pues contaban con suficientes personas.

Aceptando el Consejo de Choboloc, al siguiente día los Sacatepéquez lanzaron al cómbate solo una parte de sus tropas, relevándose sucesivamente consiguiendo así poner en aprietos a los españoles, quienes temiendo ya su derrota simulaban su retirada para tenderles una emboscada. Los Sacatepéquez sintiéndose vencedores olvidaron el consejo de Choboloc y se lanzaron en persecución desordenadamente, cayendo en manos de los españoles, pues fueron atacados por los españoles que tras fiera lucha los derrotaron, haciendo prisioneros a los caciques y principales quedando entonces los Sacatepéquez bajo la dominación.

En el antiguo Ucubil Kaqchikel, el municipio de San Pedro Sacatepéquez se fundó en diciembre de 1769, cuando los vecinos de este municipio entregaron a la caja Real, la cantidad de 326 pesos y 22 213 maravedíes, valor de 422 caballerías de tierra que compraron a la corona, más una legua de ejidos, terreno que se redujo al formarse los nuevos municipios circunvecinos en los años subsiguientes.

Años más tarde se hace una nueva división política del estado por decreto de la Asamblea constituyente del 12 de septiembre de 1839 creándose entonces el departamento de Guatemala dentro del cual figuraba "San Pedro Sacatepéquez" cuya jurisdicción municipal ha sufrido algunos cambios hasta la fecha.

El Acuerdo del 6 de octubre de 1899 segrega Chuarrancho de San Pedro Sacatepéquez y lo anexo a San Raymundo, que con posterioridad se erigió municipio.

Por acuerdo Gubernativo del 2 de mayo de 1902 se autorizó a la Municipalidad de la Aldea Chillaní se denominara en lo sucesivo Buena Vista. En la actualidad Chillaní y Buena Vista son dos aldeas separadas. En acuerdo Gubernativo del 9 de Septiembre de 1932 deroga el del 21 de Febrero de 1917 sobre la segregación de Chillaní de San Pedro Sacatepéquez; indicando que quedaría sumamente reducida al disgregar la Aldea y pasarla al municipio de San Raymundo, Chillaní se había anexado a San Juan Sacatepéquez, por el acuerdo del 14 de Octubre de

1845. El deslinde con San Juan Sacatepéquez se aprobó en el acuerdo Gubernativo del 9 de noviembre de 1932.¹

1.1.2. División políticoadministrativa

Cabecera central, aldea de Buena Vista, aldea Vista Hermosa, aldea Chillaní, caserío los Vásquez, los Ortiz, Cruz de Piedra, cantón Las Limas, San Martín, San Francisco I y II, Bosques de Vista Hermosa.

1.1.3. Población

Según el censo de población realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el 2002, el municipio posee una población de 41 860 habitantes, hombres, mujeres y niños.

1.1.4. Principales actividades

Entre las principales actividades productivas que se realizan en el municipio se encuentran las industrias: textil, tejido y cultivo.

El 75 % es en concepto de confección de ropa, 10 % el tejido de ropa típica, 10 % el cultivo de flores, 5 % el cultivo de verduras, maíz.

1.2. La Municipalidad

Es autónoma y su gobierno corresponde al Concejo Municipal que es el órgano máximo de decisión, el cual es responsable de ejercer la autonomía del municipio. Esta se encarga de velar por el bienestar del municipio y sus aldeas,

¹ Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala. Consulta: mayo de 2015.

de brindar todo lo necesario para que sus pobladores tengan una vida digna y de administrar los recursos de la población en general.

1.2.1. Definición

Es una corporación autónoma, integrada por el alcalde, síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio cada cuatro años tal y como se elige para presidente, ejerce el gobierno y administración de los intereses del municipio y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales.

1.2.2. Objetivos

Los objetivos según las leyes guatemaltecas y el *Código Municipal*, son los siguientes:

- Impulsar el desarrollo integral del municipio.
- Velar por su integridad territorial, el fortalecimiento del patrimonio económico y la preservación de su patrimonio natural y cultural.
- Promover sistemáticamente la participación efectiva, voluntaria y organizada de los habitantes en la resolución de problemas locales.
- Brindar a los vecinos servicios eficientes, a través de una buena organización administrativa.
- Recaudar la mayor cantidad de ingresos por medio de una estructuración adecuada y justa de planes sobre arbitrios y tasas municipales, para evitar la fuga de ingresos.
- Fomentar las relaciones humanas de los empleados administrativos en la atención de servicios.²

² Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 29-30.

1.2.3. Funciones

Las funciones de la Municipalidad están establecidas en el artículo sesenta y ocho del *Código Municipal*, y son:

- Abastecimiento domiciliario de agua potable debidamente clorada; alcantarillado; alumbrado público; mercados; rastros; administración de cementerios y la autorización de cementerios privados; recolección, tratamiento y disposición de desechos sólidos; limpieza y ornato.
- Construcción y mantenimiento de caminos de acceso a las circunscripciones territoriales inferiores al municipio;
- Pavimentación de las vías públicas urbanas y mantenimiento de las mismas;
- Autorización de licencias de construcción de obras públicas o privadas, en la circunscripción del municipio:
- Velar por el cumplimiento y observancia de las normas de control sanitario de la producción, comercialización y consumo de alimentos y bebidas a efecto de garantizar la salud de los habitantes del municipio;
- Gestión de la educación pre-primaria y primaria, así como de los programas de alfabetización y educación bilingüe;
- Administrar la biblioteca pública del municipio;
- Promoción y gestión de parques, jardines y lugares de recreación;
- Gestión y administración de farmacias municipales populares;
- Modernización tecnológica de la municipalidad y de los servicios públicos municipales o comunitarios:
- Prestación del servicio de policía municipal; y,
- Designación de mandatarios judiciales y extrajudiciales.³

1.3. Gobierno del municipio

Con base en el *Código Municipal* y el artículo 33, estable que: corresponde con exclusividad al Concejo Municipal, administrado por el alcalde

³ Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 20.

municipal, el ejercicio del gobierno del municipio, velar por la integridad de su patrimonio, garantizar sus intereses con base a los valores, cultura y necesidades planteadas por los vecinos, conforme a la disponibilidad de los recursos.⁴

1.4. El Concejo Municipal

El artículo 9 del *Código Municipal* establece que: el Concejo Municipal es el órgano colegiado superior de deliberación y de decisión de los asuntos municipales cuyos miembros son solidaria y mancomunadamente responsables por la toma de decisiones y tiene su sede en la cabecera de la circunscripción municipal. Le corresponde el gobierno municipal y es responsable de ejercer la autonomía del municipio.⁵

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

- Tres síndicos, diez concejales titulares, un síndico suplente y cuatro concejales suplentes, en los municipios con más de cien mil habitantes.
- Dos síndicos, siete concejales titulares, un síndico suplente y tres concejales suplentes, en los municipios con más de cincuenta mil habitantes y menos de cien mil.
- Dos síndicos, cinco concejales titulares, un síndico suplente y dos concejales suplentes, en los municipios con más de veinte mil habitantes y menos de cincuenta mil.
- Dos síndicos, cuatro concejales titulares, un síndico suplente y dos concejales suplentes, en los municipios con veinte mil habitantes o menos.⁶

⁴ Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 21.

⁵ *Ibíd.*

⁶ *Ibíd.*

1.4.1. Competencias

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

- La iniciativa, deliberación y decisión de los asuntos municipales;
- El ordenamiento territorial y control urbanístico de la circunscripción municipal;
- La convocatoria a los distintos sectores de la sociedad del municipio para la formulación e institucionalización de las políticas públicas municipales y de los planes de desarrollo urbano y rural del municipio, identificando y priorizando las necesidades comunitarias y propuestas de solución a los problemas locales;
- El control y fiscalización de los distintos actos del gobierno municipal y de su administración;
- El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales, así como las decisiones sobre las modalidades institucionales para su prestación, teniendo siempre en cuenta la preeminencia de los intereses públicos;
- La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales;
- La aceptación de la delegación o transferencia de competencias;
- El planteamiento de conflictos de competencia a otras entidades presentes en el municipio;
- La emisión y aprobación de acuerdos, reglamentos y ordenanzas municipales:
- La creación, supresión o modificación de sus dependencias, empresas y unidades de servicios administrativos;
- Autorizar el proceso de descentralización y desconcentración del gobierno municipal, con el propósito de mejorar los servicios y crear los órganos institucionales necesarios, sin perjuicio de la unidad de gobierno y gestión del Municipio;

- La organización de cuerpos técnicos, asesores y consultivos que sean necesarios al municipio, así como el apoyo que estime necesario a los consejos asesores indígenas de la alcaldía comunitaria o auxiliar, así como de los órganos de coordinación de los Consejos Comunitarios de Desarrollo y de los Consejos Municipales de Desarrollo;
- La preservación y promoción del derecho de los vecinos y de las comunidades a su identidad cultural, de acuerdo a sus valores, idiomas, tradiciones y costumbres;
- La fijación de rentas de los bienes municipales sean estos de uso común o no;
- Proponer la creación, modificación o supresión de arbitrios al organismo Ejecutivo, quien trasladará el expediente con la iniciativa de ley respectiva al Congreso de la República.
- La fijación de sueldo y gastos de representación del alcalde; las dietas por asistencia a sesiones del Concejo Municipal; y, cuando corresponda, las remuneraciones a los alcaldes comunitarios o alcaldes auxiliares. Así como emitir el reglamento de viáticos correspondiente;
- La concesión de licencias temporales y aceptación de excusas a sus miembros para no asistir a sesiones;
- La aprobación de la emisión, de conformidad con la ley, de acciones, bonos y demás títulos y valores que se consideren necesarios para el mejor cumplimiento de los fines y deberes del municipio;
- La aprobación de los acuerdos o convenios de asociación o cooperación con otras corporaciones municipales, entidades u organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que propicien el fortalecimiento de la gestión y desarrollo municipal, sujetándose a las leyes de la materia;
- La promoción y mantenimiento de relaciones con instituciones públicas nacionales, regionales, departamentales y municipales;
- Adjudicar la contratación de obras, bienes, suministros y servicios que requiera la municipalidad, sus dependencias, empresas y demás unidades administrativas de conformidad con la ley de la materia, exceptuando aquellas que corresponden adjudicar al alcalde:
- La creación del cuerpo de policía municipal:

- En lo aplicable, las facultades para el cumplimiento de las obligaciones atribuidas al Estado por el artículo 119 de la *Constitución Política de la República*;
- La elaboración y mantenimiento del catastro municipal en concordancia con los compromisos adquiridos en los acuerdos de paz y la ley de la materia;
- La promoción y protección de los recursos renovables y no renovables del municipio.⁷

1.4.2. Integrantes

El Consejo Municipal se integra por el alcalde, los síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente al ejercer el derecho del voto en cada municipio de acuerdo con la ley de la materia.

Para ser electo alcalde, síndico o concejal se requiere:

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

1.4.2.1. Alcalde municipal

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

⁷ Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 8-10.

En lo que corresponde es atribución y obligación del alcalde hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal y al efecto expedirá las órdenes e instrucciones necesarias.

Dictará las medidas de política y buen gobierno y ejercerá la potestad de acción directa y, en general resolverá los asuntos del municipio que no estén atribuidos a otra autoridad.

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

- Dirigir la administración municipal.
- Representar a la municipalidad y al municipio.
- Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las políticas municipales y de los planes, programas y proyectos de desarrollo del municipio.
- Dirigir, inspeccionar e impulsar los servicios públicos y obras municipales.
- Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia; autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
- Desempeñar a jefatura superior de todo el personal administrativo de la municipalidad; nombrar, sancionar y aceptar la renuncia y remover de conformidad con la ley, a los empleados municipales.
- Ejercer la jefatura de la policía municipal, así como el nombramiento y sanción de sus funcionarios.
- Ejercitar acciones judiciales y administrativas en caso de urgencia.
- Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastre o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.

- Sancionar las faltas por desobediencia a su autoridad o por infracción de las ordenanzas municipales, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida a otros órganos.
- Contratar obras y servicios con arreglo al procedimiento legalmente establecido, con excepción de los que corresponda contratar al Concejo Municipal.
- Promover y apoyar, conforme al Código Municipal y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando éste lo requiera.
- Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Concejo Municipal, y, una vez substanciados, darle cuenta al pleno del Concejo en la sesión inmediata.
- Autorizar, conjuntamente con el secretario municipal, todos los libros que deben usarse en la municipalidad, las asociaciones civiles y comités de vecinos que operen en el municipio; se exceptúan los libros y registros auxiliares a utilizarse en operaciones contables, que por ley corresponde autorizar a la Contraloría General de Cuentas.
- Autorizar, a título gratuito, los matrimonios civiles, dando dentro de la ley las mayores facilidades para que se verifique, pudiendo delegar esta función en uno de los concejales.
- Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los alcaldes comunitarios o auxiliares, al darles posesión de sus cargos.
- Enviar copia autorizada a la Contraloría General de Cuentas del inventario de los bienes del municipio, dentro de los primeros quince días calendario del mes de enero de cada año.
- Ser el medio de comunicación entre el Concejo Municipal y las autoridades y funcionarios públicos.
- Presentar el presupuesto anual de la municipalidad, al Concejo Municipal para su conocimiento y aprobación.
- Remitir dentro de los primeros cinco días hábiles de vencido cada trimestre del año, al Registro de Ciudadanos del Tribunal Supremo Electoral, informe

de los vecindamientos realizados en el trimestre anterior y de los vecinos fallecidos en el mismo período.⁸

1.4.2.2. Síndicos y concejales

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

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

- Proponer las medidas que tiendan a evitar abusos y corruptelas en las oficinas y dependencias municipales.
- Los concejales sustituirán, en su orden, al alcalde en caso de ausencia temporal, teniendo el derecho a devengar una remuneración equivalente al sueldo del alcalde cuando ello suceda.
- Emitir dictamen en cualquier asunto que el alcalde o el Concejo Municipal lo soliciten. El dictamen debe ser razonado técnicamente y entregarse a la mayor brevedad.
- Los síndicos representan a la municipalidad, ante los tribunales de justicia y oficinas administrativas y, en tal concepto, tienen el carácter de mandatarios judiciales. No obstante lo anterior, el Concejo Municipal puede, en casos determinados, nombrar mandatarios específicos.

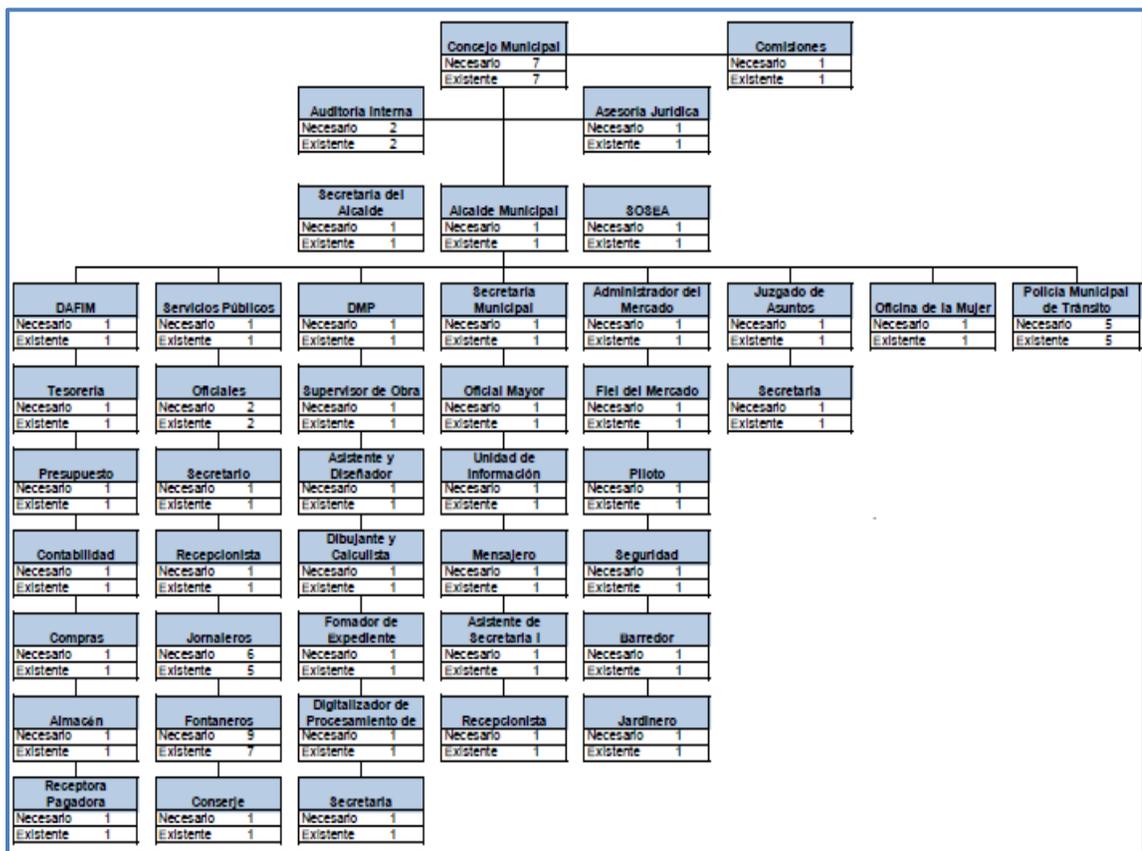
⁸ Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 15-17.

- Fiscalizar la acción administrativa del alcalde y exigir el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Concejo Municipal.⁹

1.4.3. Organización

La Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, se encuentra organizada de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama municipal actual



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.

⁹ Congreso de la República de Guatemala. *Código Municipal*. p. 17.

1.4.4. Dependencias municipales

Las dependencias o departamentos que son parte fundamental de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, y que tienen como jefe superior inmediato al alcalde municipal según el organigrama se describen en los siguientes subtítulos.

1.4.4.1. Alcaldía municipal

- Descripción
 - Nombre del puesto: alcalde municipal
 - Título: alcalde municipal
 - Unidad administrativa: Alcaldía Municipal
 - Superior inmediato: Concejo Municipal
 - Subalternos: directores, jefe de área, oficiales, asistentes administrativos, asistentes técnicos, secretarías, personal operativo.

- Descripción del puesto
 - Naturaleza: puesto ejecutivo, a cargo de un funcionario electo de manera popular por un voto mayoritario de los vecinos de su municipio. Preside y representa a la Municipalidad, es la persona legal de la entidad, miembro del Concejo Municipal, responsable del cumplimiento de disposiciones y resoluciones en reunión.

- Atribuciones diarias
 - Dirigir la administración municipal.
 - Representar a la Municipalidad y al municipio.
 - Hacer cumplir las ordenanzas, reglamentos, acuerdos, resoluciones y demás disposiciones del Concejo Municipal.
 - Velar por el estricto cumplimiento de las políticas públicas municipales y de los planes y proyectos de desarrollo del municipio.
 - Disponer gastos, dentro de los límites de su competencia, autorizar pagos y rendir cuentas con arreglo al procedimiento legalmente establecido.
 - Ser el medio de comunicación entre la Municipalidad, las autoridades y funcionarios públicos.
 - Mantener comunicación con el Organismo Ejecutivo, a través de sus respectivos Ministerios, sobre peticiones y propuestas que el Concejo Municipal decida formularles en beneficio de su comunidad.
 - Adoptar personalmente, y bajo su responsabilidad en caso de catástrofe o desastres o grave riesgo de los mismos, las medidas necesarias, dando cuenta inmediata al pleno del Concejo Municipal.
 - Promover y apoyar, conforme a este código y demás leyes aplicables, la participación y trabajo de las asociaciones civiles y los comités de vecinos que operen en su municipio, debiendo informar al Concejo Municipal, cuando este lo requiera.

- Atribuciones semanales
 - Presidir las sesiones del Concejo Municipal y convocar a sus miembros a sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con el Código Municipal.
 - Tomar el juramento de ley a los concejales, síndicos y a los Alcaldes comunitarios o auxiliares al darles, posesión de sus cargos.
 - Presidir todas las sesiones del concejo y convocar a las sesiones extraordinarias, cuando lo considere necesario.
 - Realizar inspecciones donde se realizan obras de infraestructura municipal, para una buena administración.

- Atribuciones mensuales
 - Presentar a consideración del Concejo Municipal, el proyecto de presupuesto de funcionamiento e inversión municipal para el próximo año.
 - Proponer al Concejo Municipal los respectivos cambios en materia de arbitrios, tasas y demás contribuciones que los vecinos deberán pagar por concepto de productos y servicios.

- Responsabilidad
 - Actuar de conformidad con la ley, en lo referente a firma de convenios, acuerdos, contratos y cualquier documento legal en donde el municipio adquiere un derecho o una obligación. De ejecutar el Gobierno Municipal conforme las disposiciones del Concejo Municipal.

- Requerimientos del puesto
 - Estudios a nivel diversificado, perito contador, bachiller en computación.
 - Estudios a nivel universitario, licenciatura en ciencia política, administración de empresas, medicina, contador público y auditor.
- Experiencia
 - En el área administrativa, entorno económico y social.
- Competencias del puesto
 - Planeación, construir, relaciones, aprendizaje continuo
- Habilidades
 - Toma de decisiones, trabajo en equipo, coordinación y supervisión, buenas relaciones interpersonales, habilidad de análisis, habilidad verbal, excelente redacción, manejo de personal y trabajo bajo presión.
- Conocimientos
 - Conocimiento geográfico de jurisdicción municipal y República de Guatemala.
 - Conocimiento en el área social, salud, economía y seguridad.

- Actitudes
 - Actitud positiva, valores morales y éticos, honesto, discreto, organizado, liderazgo, honrado, cortés, criterio propio, ética y accesible.

1.4.4.2. Juez de asuntos municipales

- Descripción
 - Nombre del puesto: juez de asuntos municipales
 - Título: Juez de Asuntos Municipales
 - Unidad administrativa: Juzgado de Asuntos Municipales
 - Superior Inmediato: alcalde municipal
 - Subalternos: ninguno
- Descripción del puesto
 - Naturaleza: gerencial, creado para sancionar infracciones hacia los vecinos de la comunidad, como una adecuada relación con todas las jefaturas de la comuna, Concejo Municipal, alcalde y síndicos, con el juez de paz, Ministerio Público y Policía Nacional según sea el caso.
- Atribuciones diarias: comunicación con el alcalde, revisión de pendientes, revisión de requerimientos, ejecución de procesos, investigar y sancionar anomalías, asesorías a personal de la comuna, seguimiento de informes de procuraduría de derechos humanos, mediación en conflictos de

tierras, informar a ministerio público, contacto con tribunales ordinarios, asesoría al alcalde sobre casos económico coactivo.

- Semanales: revisión de informes, seguimiento de procesos.
- Mensuales: informe de servicios, requerimientos próximo mes.
- Responsabilidad: manejar de forma responsable y con equidad todos los requerimientos de los vecinos, la comuna y organismos involucrados. Custodia y conservación de los muebles, equipo, materiales y documentos a su cargo.
- Requerimientos del puesto: estudios a nivel diversificado, perito contador, bachiller en computación. licenciatura en derecho.
- Experiencia: uso de equipo de cómputo, código municipal y leyes guatemaltecas.
- Competencias del puesto: relación legal con todos los involucrados en los procesos de la Municipalidad.
- Habilidades: relaciones humanas, servicio al cliente.
- Conocimientos: manejo de equipo de cómputo, dominio de la lengua del lugar, profesional del derecho. Conocer las leyes municipales y reglamentos.
- Actitudes: responsabilidad, honradez, respeto, colaboración, relaciones humanas.

1.4.4.3. Oficina Municipal de la Mujer

- Descripción
 - Nombre del puesto: coordinador de Oficina Municipal de la Mujer
 - Título: coordinador de Oficina Municipal de la Mujer
 - Unidad administrativa: Oficina Municipal de la Mujer
 - Superior inmediato: alcalde municipal
 - Subalternos: personal secretarial

- Descripción del puesto
 - Naturaleza: administrativo, creado para brindar apoyo, monitorea, evalúa planes y proyectos que involucren a las mujeres, la niñez y pueblos indígenas. Coordina con la Dirección de Planificación Municipal los proyectos de forma conjunta.

- Atribuciones diarias: comunicación con unidades relacionadas, planificación de agenda.

- Semanales: reuniones con los concejos comunitarios (Comude), comunicación con los Cocodes, involucramiento con Concejo Municipal en relación a objetivos, revisión planes de desarrollo en áreas alejadas.

- Mensuales: informe mensual de actividades, planificación mensual, revisión de asuntos pendientes, coordinación de agendas, manejo de expedientes, archivo.

- Responsabilidad: brindar apoyo a las mujeres del municipio en todo lo relacionado a su gestión como unidad de servicio a la comunidad.

- Requerimientos del puesto: estudios a nivel diversificado, perito contador, bachiller en computación, secretaria bilingüe, secretaria oficinista. estudios universitarios, recursos humanos, psicología industrial, administración de empresas.
- Experiencia: uso de equipo de cómputo y sistemas
- Competencias del puesto: procesos de seguimiento e información
- Habilidades: relaciones humanas, servicio al cliente
- Conocimientos: idioma de la localidad
- Actitudes: responsabilidad, honradez, respeto

1.5. Recursos humanos de la Municipalidad

La municipalidad no cuenta con oficina de Recursos Humanos. Las decisiones relacionadas con este aspecto son tomadas por la secretaría municipal.

El artículo 9 de la *Ley de Servicio Municipal* establece que dicha oficina debe estar integrada por un director quien tendrá la representación legal de la oficina, un subdirector y demás personal indispensable para su funcionamiento en toda la república. Podrán crearse las oficinas regionales que sean necesarias.

1.5.1. Empleados municipales

Persona individual que presta un servicio remunerado por el erario municipal en virtud de nombramiento, contrato o cualquier otro vínculo legalmente establecido, mediante el cual queda obligado a prestar sus servicios o a ejecutarle una obra formalmente a cambio de un salario, bajo la dependencia y dirección inmediata o delegada de la Municipalidad o sus dependencias.

1.5.2. Jornadas y horarios de trabajo

Los empleados laboran en jornada ordinaria, de lunes a viernes, con un horario de trabajo que inicia a las ocho de la mañana y termina a las cuatro de la tarde, teniendo una hora para almuerzo al medio día.

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

1.5.3. Reglamento interno de trabajo

La Municipalidad no cuenta con un reglamento interno de trabajo. De manera general se aplican los artículos de la *Ley de Servicio Municipal* que se relacionan, como derechos de los trabajadores municipales, obligaciones de los

trabajadores municipales, prohibiciones generales, jornadas y descansos, medidas disciplinarias, entre otros.

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

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. ANÁLISIS Y MEJORA EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN PEDRO SACATEPÉQUEZ, GUATEMALA

2.1. Análisis de la situación actual

Este análisis está relacionado a la Municipalidad y sus dependencias. Para realizar dicho análisis se ha utilizado la herramienta Foda y una encuesta entre los distintos departamentos analizados.

Para realizar el análisis de las unidades o departamentos designados para dicho fin, en la estructura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, se realizaron distintas actividades y se utilizaron distintas herramientas, en distintos pasos que a continuación se describen:

- Paso 1: se realizó el análisis Foda de los departamentos de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala.
- Paso 2: se realizó una encuesta en los seis departamentos analizados, mismos resultados que se presentarán en el siguiente apartado. Las encuestas se realizaron con el objetivo de recabar datos, que pudieran brindar información para realizar el diagnóstico actual. Se tomaron seis departamentos, para luego hacer un diagnóstico.

- Paso 3: se detectaron las debilidades de los seis departamentos analizados a través de un diagnóstico realizado con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.
- Paso 4: se evaluaron soluciones para las debilidades diagnosticadas.
- Paso 5: se eligieron soluciones para dar las mejoras propuestas.

2.2. Análisis Foda

El análisis Foda se realizó como una estrategia, para que esta herramienta proporcione la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

- Los factores internos son los siguientes:
 - Debilidades: también llamadas puntos débiles. Son de la propia organización, incluyen a las personas implicadas. Afectan negativamente a los resultados esperados. Tienen que estar presentes en el momento actual y pueden ir a peor si no se eliminan.
 - Fortalezas: también llamadas puntos fuertes. Son de la misma organización, demostrables con hechos, consistentes en el tiempo, incluyen a las personas implicadas y contribuyen a conseguir buenos resultados.

- Los factores externos
 - Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad. Tiende a crecer si no se minimizan.
 - Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja para la organización o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma. Las oportunidades son dinámicas, por lo tanto podrán desaparecer si no son aprovechados.

Además, se presenta la matriz correspondiente al análisis Foda, que brinda la información realizada con base en este análisis y también, las estrategias a tomar para maximizar fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y las amenazas.

Lo mencionado anteriormente en cuanto al Foda se refiere se encuentra en la tabla I que se presenta a continuación.

Tabla I. **Análisis Foda de los departamentos de la Municipalidad**

| | |
|--|---|
| <p>Fortalezas:</p> <p>F1. La división que se ha realizado relacionado a la departamentalización es funcional.</p> <p>F2. Los jefes de cada dependencia y subalternos cuentan con los estudios necesarios y requeridos para el puesto que desempeñan.</p> <p>F3. Existe un manual de puestos y funciones, y un de normas y procedimientos.</p> <p>F4. Existe una buena relación de amistad entre los empleados municipales, lo que deriva en un mejor desempeño laboral.</p> <p>F5. El ingreso de nuevo personal por nueva administración también implica nuevos conocimientos y experiencias en el ámbito laboral.</p> | <p>Debilidades:</p> <p>D1. No existen canales de comunicación al interno y externo de la Municipalidad definidos.</p> <p>D2. El jefe de cada dependencia y así como los subalternos no se capacita y por lo tanto no adquiere nuevos conocimientos.</p> <p>D3. No se trabaja de acuerdo a la visión y misión municipal así como tampoco se conoce entre la mayoría de los empleados municipales.</p> <p>D4. No se conocen los manuales de puestos y funciones y el de normas y procedimientos.</p> <p>D5. No se realizan evaluaciones de desempeño.</p> <p>D6. Falta de experiencia de los nuevos empleados municipales.</p> <p>D7. Falta de actualización en cuanto a tecnología se refiere.</p> |
| <p>Oportunidades:</p> <p>O1. Existen instituciones que brindan capacitaciones en las áreas de trabajo municipal.</p> <p>O2. Existen instituciones educativas que brindan estudiantes practicantes de último año a nivel diversificado.</p> <p>O3. La tecnología y redes sociales como forma eficiente y eficaz de comunicación interna y externa.</p> <p>O4. El cambio de gobierno en la presidencia ofrece oportunidad para la realización de proyectos sociales.</p> <p>O5. Las redes sociales utilizadas como forma de promover actividades o proyectos concluidos o en proceso.</p> | <p>Amenazas:</p> <p>A1. Carencia de apoyo económico a la municipalidad por pertenecer a un partido político distinto al gobierno central.</p> <p>A2. Falta de expectativa de los habitantes del municipio al trabajo que se realizará.</p> <p>A3. Redes sociales utilizadas en contra como forma de denuncia por falta de proyectos o proyectos inconclusos.</p> <p>A4. Problemas políticos actuales que está sufriendo el partido, por el cual fue postulado a la alcaldía.</p> <p>A5. Falta de credibilidad ante la población por falta de información externa del trabajo que se está realizando.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. **Matriz del análisis Foda**

| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS</p> | <p>DEBILIDADES</p> |
|---|--|--|
| <p>OPORTUNIDADES</p> | <p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear vínculos y aprovechar las capacitaciones que brindan las instituciones estatales o privadas y reforzar así la afinidad, conocimientos y experiencias. (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O4) 2. Actualizarse en cuanto a tecnología se refiere y aprovechar los medios de comunicación existentes, obteniendo los beneficios que ofrece, tanto en formas como en medios de comunicación. (F6, O3, O5) 3. Aprovechar cambio de gobierno central y recibir los beneficios que este pudiera brindar. (O1, O4,) 4. Aprovechar los nuevos conocimientos de alumnos practicantes para actualizar los medios de comunicación, nuevos software y formas de publicidad. (O2) | <p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear los canales de comunicación aprovechar la tecnología para y formas nuevas de comunicación, tanto en redes sociales como en otros medios (D1, D7, O3, O5) 2. Capacitar tanto a los jefes como a los subalternos, para trabajar de acuerdo a la visión y misión municipal, en aspectos tecnológicos y en la utilización de los manuales existentes, aprovechando las oportunidades que el nuevo gobierno pueda brindar y las instituciones privadas. (D2, D3, D4, O1, O4,) 3. Facilitar los manuales de normas y procedimientos y de puestos y funciones a los empleados en general por escrito o digital por los medios existentes. (D4, O3,) 4. Realizar evaluación de desempeño periódicamente. (D5, O3) |

Continuación de la figura 2.

| | | |
|------------------------|---|--|
| <p>AMENAZAS</p> | <p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar al gobierno central alineándose a su nueva ideología, siempre que sea conveniente para los fines que se persiguen y aprovechar la ayuda que se proporcione en la elaboración de proyectos sociales. (A1, A2, A4,). 2. Crear medios de comunicación externa, aprovechando los medios actuales, para brindar información de los proyectos culminados, en proceso y por emprender. (A2, A4, A5, F3, F6) 3. Capacitar al personal en cursos de computación y manejo de redes sociales y aprovechar así las formas de comunicación y la tecnología en general. (F3, F6, A2, A3, A4, A5) | <p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar y optimizar los canales de comunicación existentes y aprovechar las nuevas formas y medios de comunicación. (D1, D2, D7, A2, A3, A4, A5) 2. Buscar apoyo económico y de capacitaciones con instituciones no estatales u otras, teniendo como fundamento el trabajo realizado y la alta aprobación del trabajo realizado por la población en general. (D6, O1, O4,) 3. Capacitar a los jefes de las dependencias en como evaluar el desempeño y para que, teniendo como base el formato que se ofrece en este trabajo. (D5, D6, O1,) 4. Divulgar los manuales existentes por los medios de comunicación y capacitar al personal en la utilización de los mismos teniendo presentes siempre la visión y misión municipal. (D2, D3, D4, D6, O5) |
|------------------------|---|--|

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Encuesta

| | |
|---|---|
|  |  |
| <p>Encuesta dirigida a los departamentos con mayor relevancia en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, con el objeto de realizar un análisis y proponer una mejora a la administración actual</p> | |
| <p>1. ¿Qué cargo desempeña actualmente en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala?</p> | |
| Encargado o jefe | subalterno |
| <p>2. ¿Tiene experiencia en su cargo actual?</p> | |
| SÍ | NO |
| <p>3. ¿Tiene conocimiento de la existencia de normas dentro de su puesto de trabajo?</p> | |
| SÍ | NO |
| <p>4. ¿Conoce usted los procedimientos que su trabajo requiere para los distintos trámites que se llevan a cabo en su puesto actual?</p> | |
| SÍ | NO |
| <p>5. ¿Tiene usted conocimiento de las atribuciones que le competen en el cargo que ocupa?</p> | |
| SÍ | NO |
| <p>6. ¿Conoce usted sus responsabilidades en el cargo que desempeña actualmente?</p> | |
| SÍ | NO |

Continuación de la figura 3.

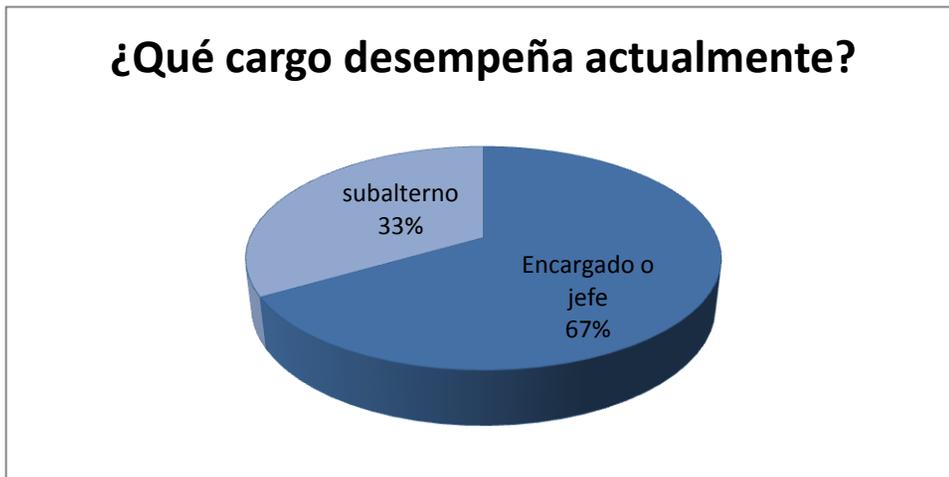
| | |
|---|--|
|  |  |
| <p>Encuesta dirigida a los departamentos con mayor relevancia en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, con el objeto de realizar un análisis y proponer una mejora a la administración actual</p> | |
| 7. ¿Tiene conocimiento de las funciones de su puesto actual de trabajo? | |
| SÍ | NO |
| 8. ¿Conoce usted al personal en su totalidad que tiene a su cargo? | |
| SÍ | NO |
| 9. ¿Realiza evaluación de desempeño o le han realizado evaluación de desempeño? | |
| SÍ | NO |
| 10. ¿Recibe usted capacitaciones para un mejor desempeño en su puesto de trabajo? | |
| SÍ | NO |
| 11. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un manual de puestos y funciones en la Municipalidad? | |
| SÍ | NO |

Continuación de la figura 3.

| | |
|---|---|
|  |  |
| <p>Encuesta dirigida a los departamentos con mayor relevancia en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, con el objeto de realizar un análisis y proponer una mejora a la administración actual</p> | |
| 12. ¿Conoce usted el contenido de dicho manual? | |
| SÍ | NO |
| 13. ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un manual de normas y procedimientos en la Municipalidad? | |
| SÍ | NO |
| 14. ¿Conoce usted el contenido de dicho manual? | |
| SÍ | NO |
| 15. ¿Conoce usted la misión y visión municipal? | |
| SÍ | NO |
| 16. ¿Considera tener dentro de su dependencia sistemas actuales de información interna y externa? | |
| SÍ | NO |
| Nombre del encuestado: _____ | |
| Firma y sello: _____ | |
| Epesista: Ángel Estuardo Granados Quiyuch | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Resultados de la encuesta, pregunta 1**



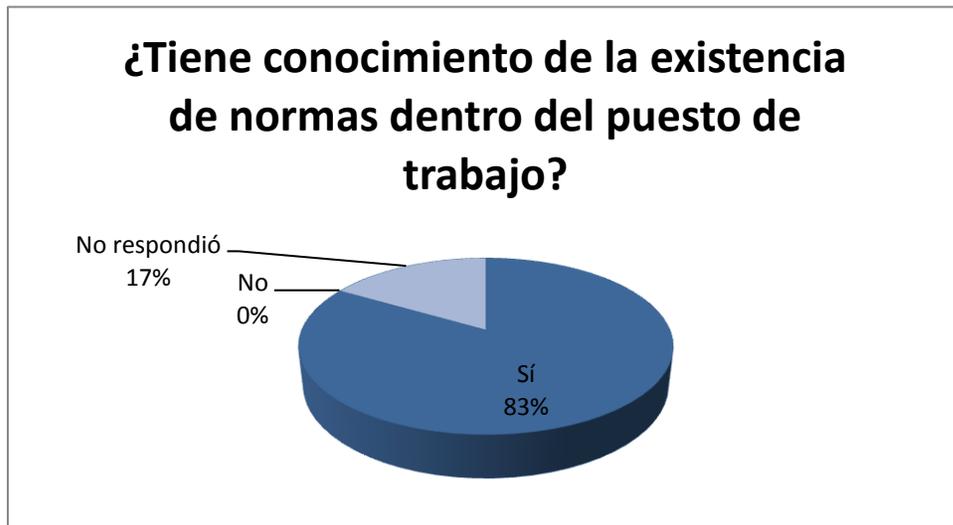
Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Resultados de la encuesta, pregunta 2**



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Resultados de la encuesta, pregunta 3



Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Resultados de la encuesta, pregunta 4



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Resultados de la encuesta, pregunta 5



Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Resultados de la encuesta, pregunta 6



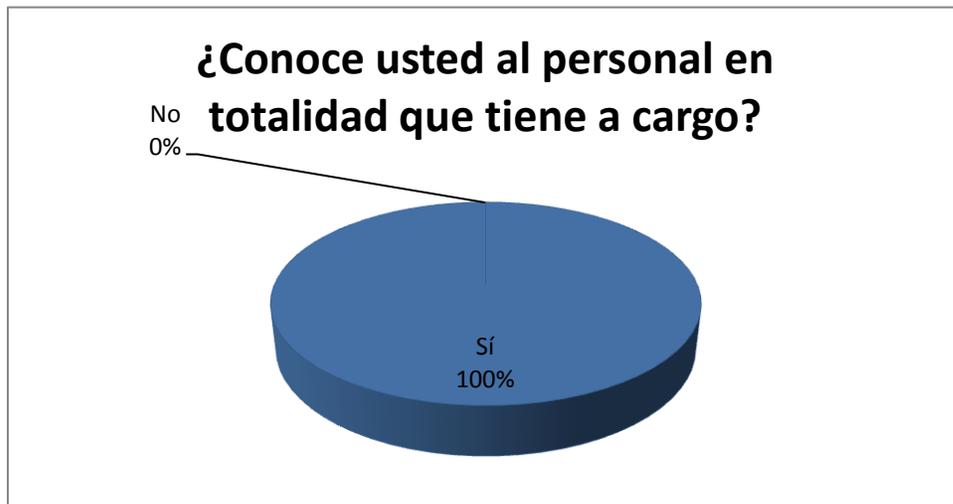
Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Resultados de la encuesta, pregunta 7



Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Resultados de la encuesta, pregunta 8



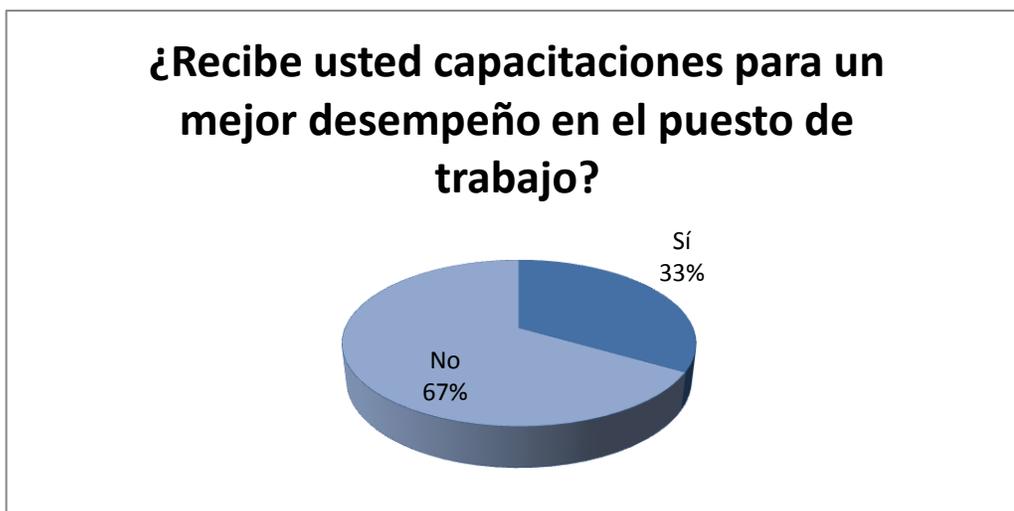
Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Resultados de la encuesta, pregunta 9



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Resultados de la encuesta, pregunta 10



Fuente: elaboración propia.

Figura 14. Resultados de la encuesta, pregunta 11



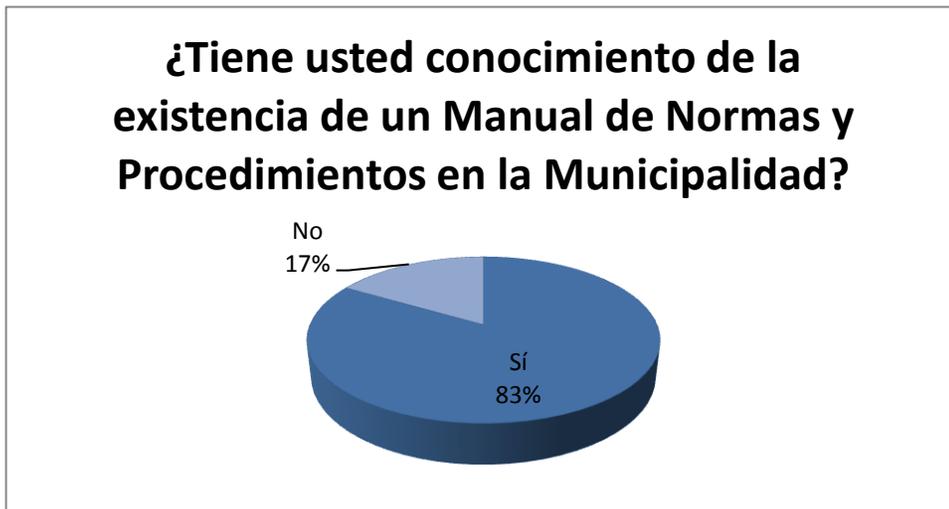
Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Resultados de la encuesta, pregunta 12



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Resultados de la encuesta, pregunta 13**



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Resultados de la encuesta, pregunta 14**



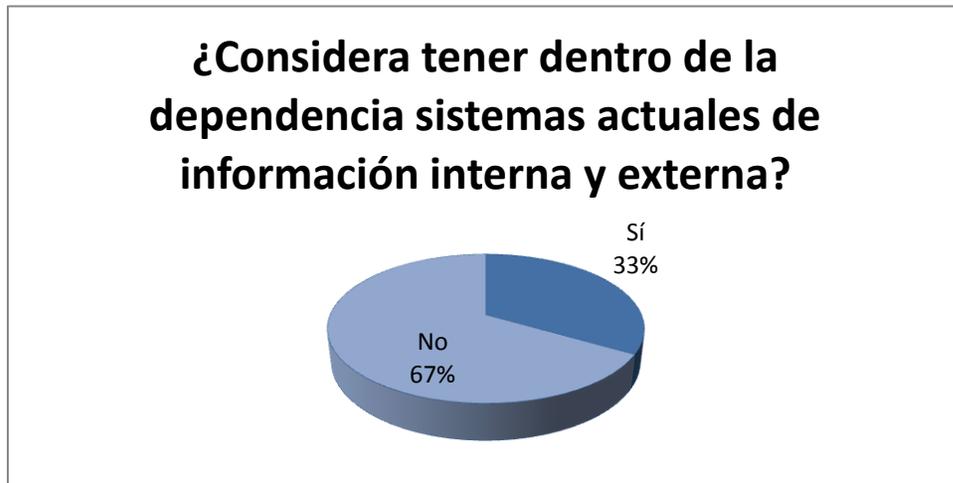
Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Resultados de la encuesta, pregunta 15



Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Resultados de la encuesta, pregunta 16

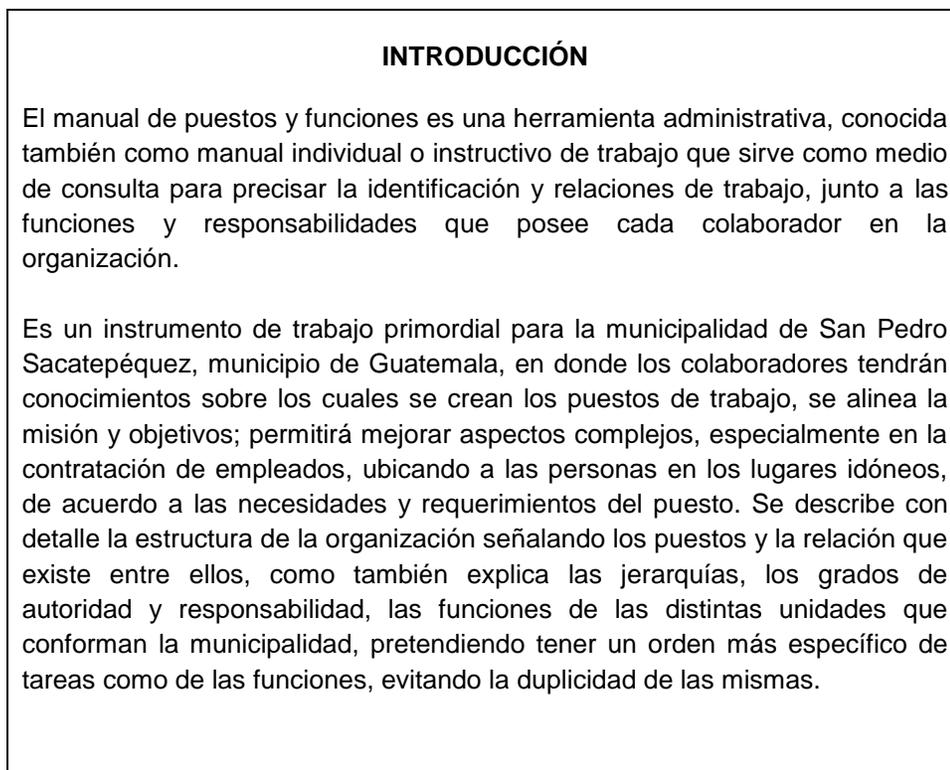


Fuente: elaboración propia.

2.3. Manual de puestos y funciones actual

El manual que se presenta a continuación constituye el actual manual de puestos y funciones de la Municipalidad de los departamentos analizados. Para su efecto se copiaron literalmente para posteriormente realizar las mejoras en cuanto al formato se refiere y agregar algunas funciones que se consideraron oportunas al mismo.

Figura 20. **Manual actual de puestos y funciones de la Municipalidad**



Continuación de la figura 20.

JUSTIFICACIÓN

El contar con un Manual de Puestos y Funciones será de una ventaja para la para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, ya que el implementarlo ayudará a las autoridades de la misma a tomar las decisiones que consideren necesarios con respecto al personal que dirigen.

Servirá además de base a las guías y directrices definidas que le proporcionen un mejor desempeño en las actividades que en ella se realizan.

La utilización del presente documento contribuirá a que las instrucciones respectivas a cada ocupante de un puesto sean definidas, ayudando a fijar las responsabilidades y hacer que el ambiente laboral y las relaciones entre el personal se desarrollen en armonía y respeto.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Disponer de una base documental para próximas actualizaciones que se hagan al manual, conforme la creación, modificación o eliminación de plazas, dentro de la administración municipal. Por lo tanto, se considera que la aplicación de este Manual, es de utilidad para la Municipalidad en la ejecución de sus actividades.

Objetivos específicos:

- Implementación de las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo y su relación con otros niveles jerárquicos de la Municipalidad.
- Contar con un instrumento administrativo, para mejorar el desempeño del personal, así como en el proceso de reclutamiento del mismo.
- Facilitar el proceso de inducción al personal, a efecto de propiciar una mejor prestación de los servicios.
- Contar con una estructura administrativa que facilite la labor de la municipalidad en el proceso de descentralización de Gobierno y Municipalidad.

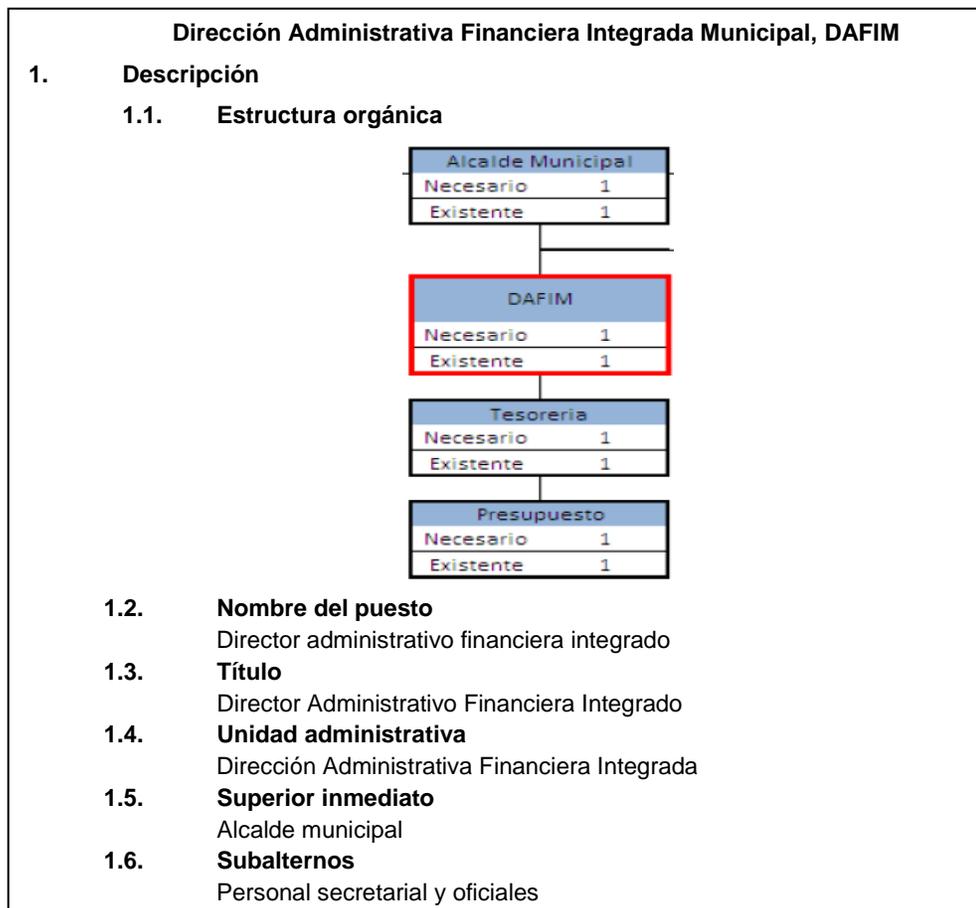
Continuación de la figura 20.

Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del presente manual comprende al personal que integra a toda la organización de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, y será de estricto cumplimiento de quienes la conforman.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 21. **Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal**

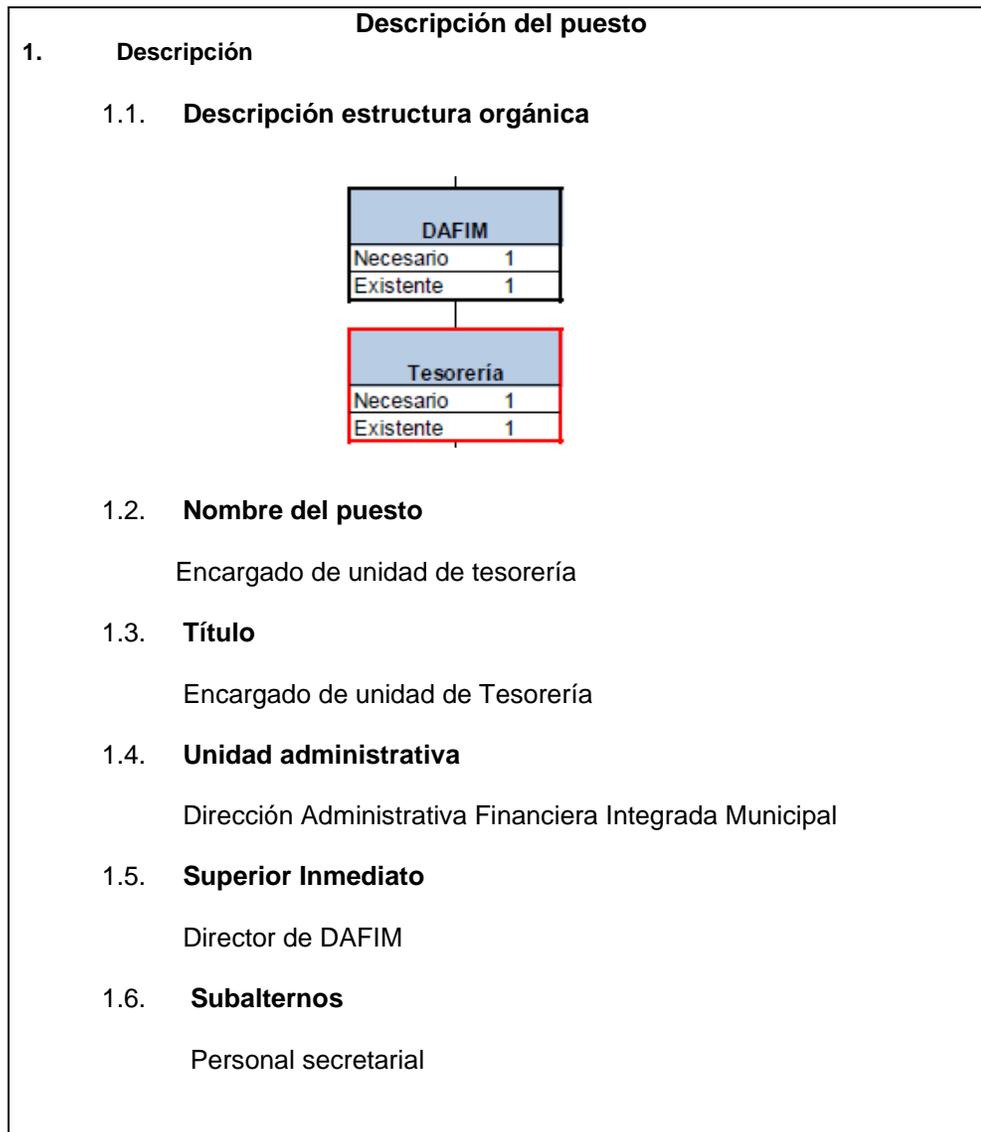


Continuación de la figura 21.

| Atribuciones | |
|---------------------|---|
| a) | Atribuciones diarias: planificación de las actividades, coordinación de las diferentes aéreas, manejo de la ejecución de los presupuestos, análisis de los documentos relacionados |
| b) | Atribuciones semanales: proceso administrativo de la dirección, revisión de agenda, evaluación de actividades |
| c) | Atribuciones mensuales: revisión de avance, programación próximo mes, evaluación de labores administrativas, informes de cuenta corriente de préstamos ministerio de Finanzas con copia al Instituto de Fomento Municipal (INFOM), administración de los sistemas de comunicación y computación, Dirección y administración de la recaudación de impuestos y arbitrios, Información al Alcalde de los objetos y sujetos de tributación, Elaboración del informe mensual de actividades. |

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 22. Descripción del puesto



Continuación de la figura 22.

Atribuciones

a) Diarias

- Estudios de cuentas.
- Control de flujos financieros.
- Integración con la DAFIM.
- Elaboración de cheques y contabilidad de mercado.

b) Semanales

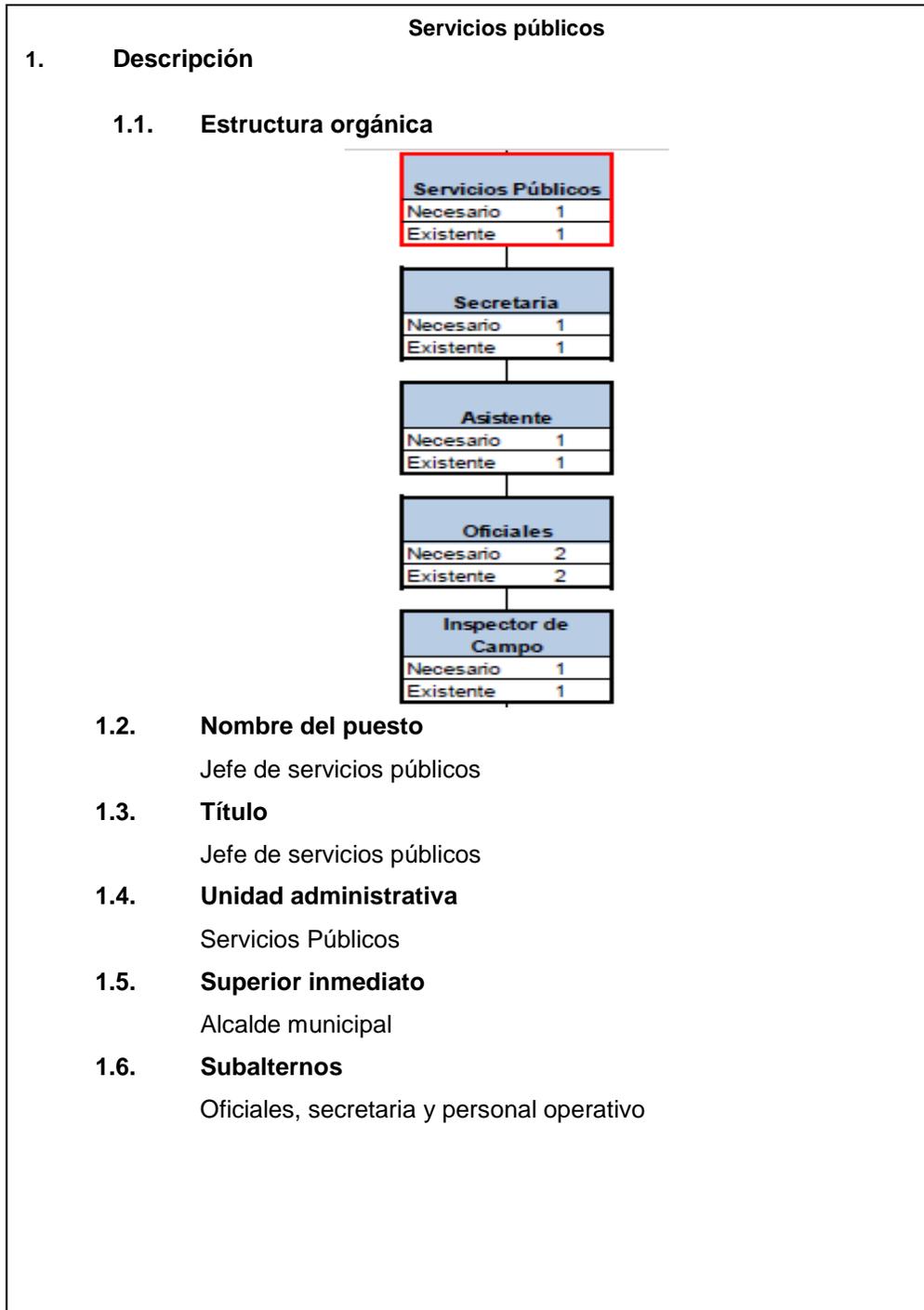
- Ejecución de movimientos contables
- Comunicación con el director de la DAFIM
- Informes
- Seguimiento de procesos internos

c) Mensuales

- Reporte de actividades
- Revisión de avance
- Programación próximo mes
- Evaluación de labores administrativas

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 23. **Servicios públicos**



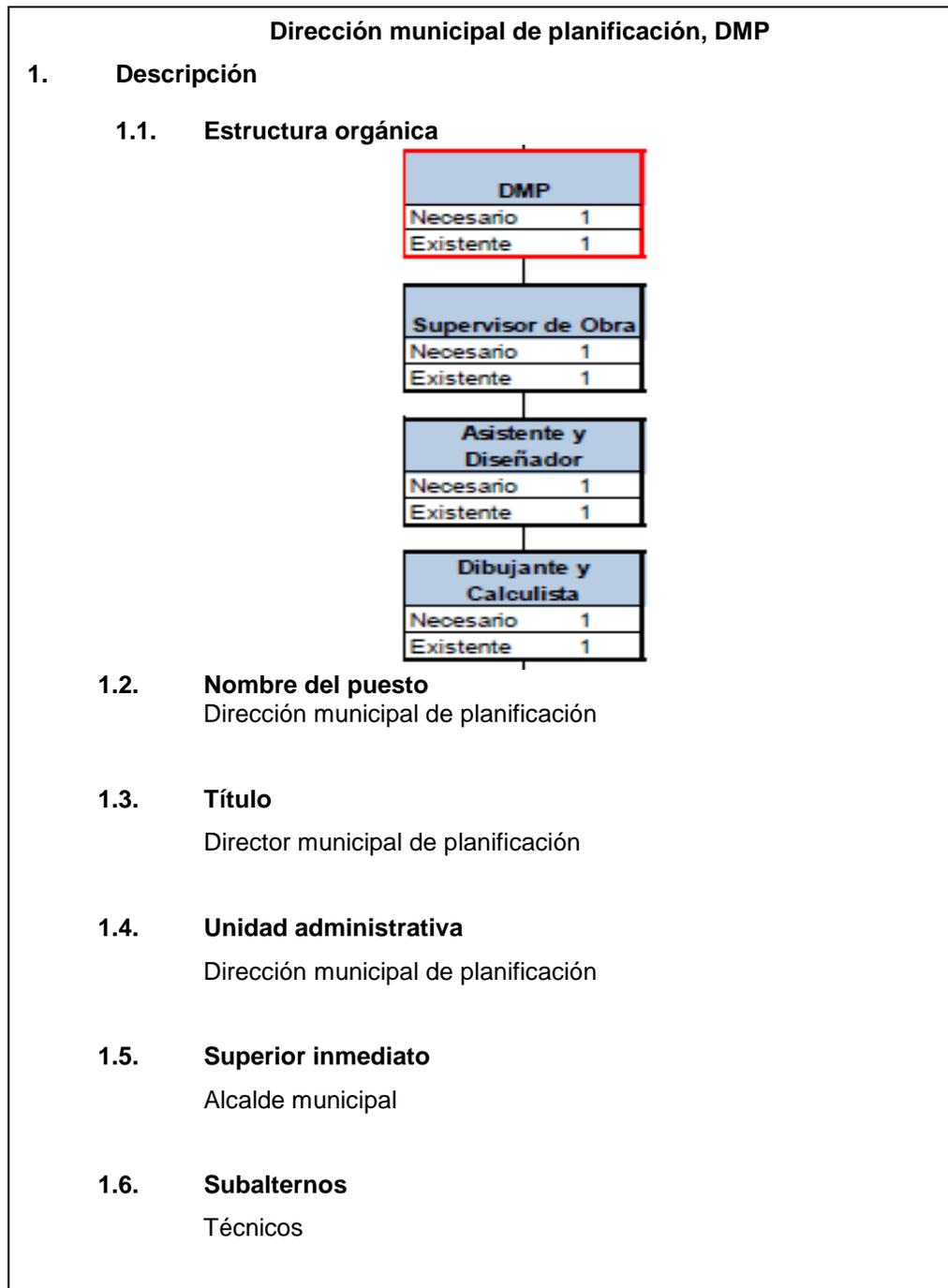
Continuación de la figura 23.

Atribuciones

- a) Atribuciones diarias: comunicación con otros departamentos, revisión de pendientes, coordinación y organización de las tareas de los fontaneros, control del inventario de administración de materiales para fontanería, elaboración de requerimiento de materiales al almacén, ejecutar actividades programadas para jornaleros.
- b) Atribuciones semanales: control y programación de los niveles de cloración de los pozos del municipio, control de la cartera morosa del servicio de agua, recuperación de la cartera morosa, control y mantenimiento de alumbrado público a nivel municipal, control y mantenimiento de agua potable a nivel municipal, ejecutar la programación de la limpieza de las plantas de tratamiento municipales, ejecutar el corte de servicio de agua a vecinos morosos, programar actividades de jornaleros.
- c) Atribuciones mensuales: control y elaboración de estadísticas del consumo de energía eléctrica en los pozos a nivel municipal, control y mantenimiento del cementerio municipal, coordinar la limpieza y mantenimiento de los tragantes, elaboración de programación de la limpieza de las plantas de tratamiento municipales, programar y planificar suspensiones del servicio de agua de vecinos morosos, programación y planificación del mantenimiento de los pozos del municipio, elaborar cuadro de control diario, semanal y mensual para las distintas actividades y requerimientos, elaboración del informe mensual de actividades.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 24. Dirección municipal de planificación



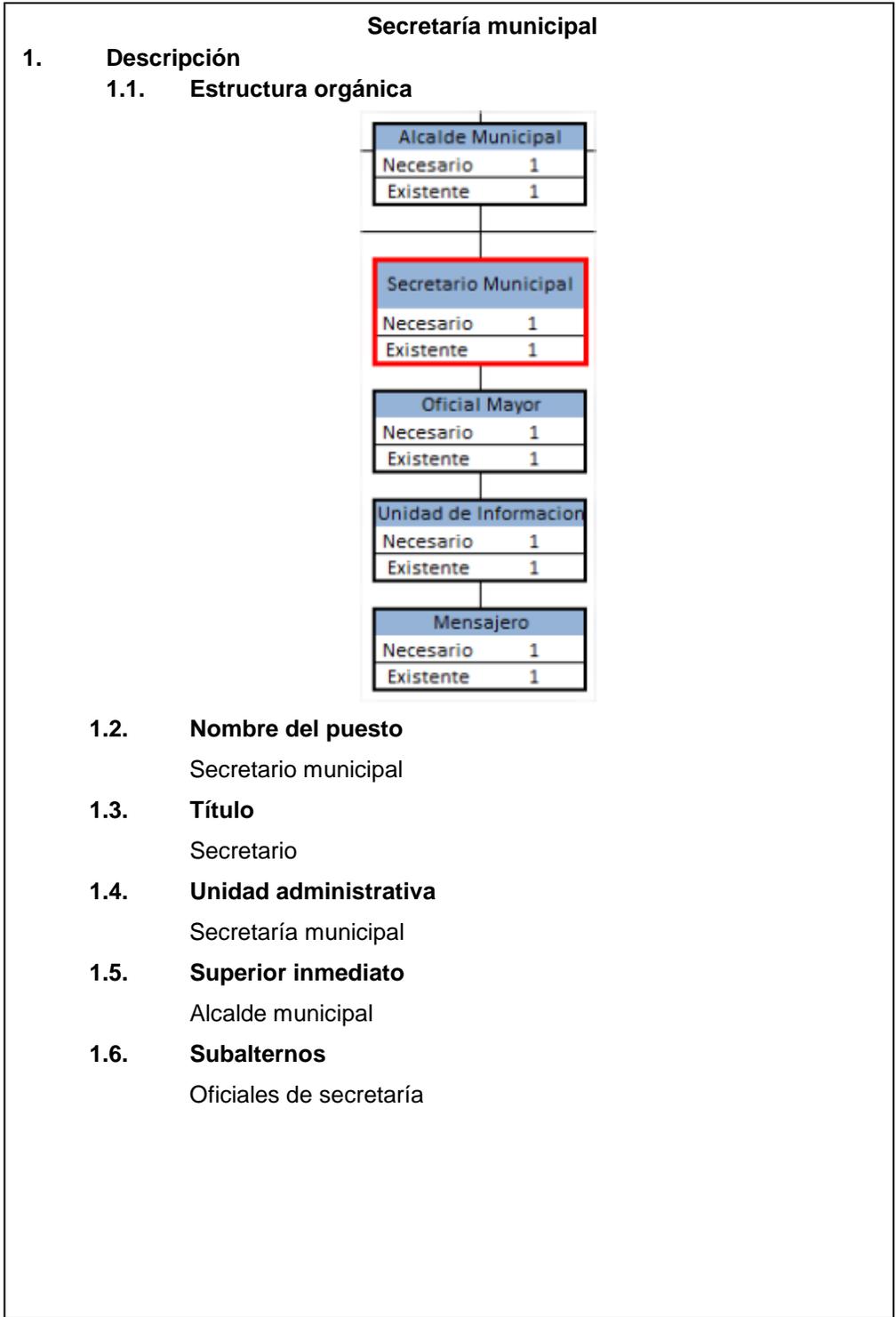
Continuación de la figura 24.

Atribuciones

- a) Atribuciones diarias: planificación de las actividades, coordinación de las diferentes aéreas, manejo de la ejecución de los presupuestos, análisis de los documentos relacionados
- b) Atribuciones semanales: revisión de agenda, evaluación de actividades, informes.
- c) Atribuciones mensuales: revisión de avance, programación próximo mes, evaluación de labores administrativas.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 25. **Secretaría municipal**



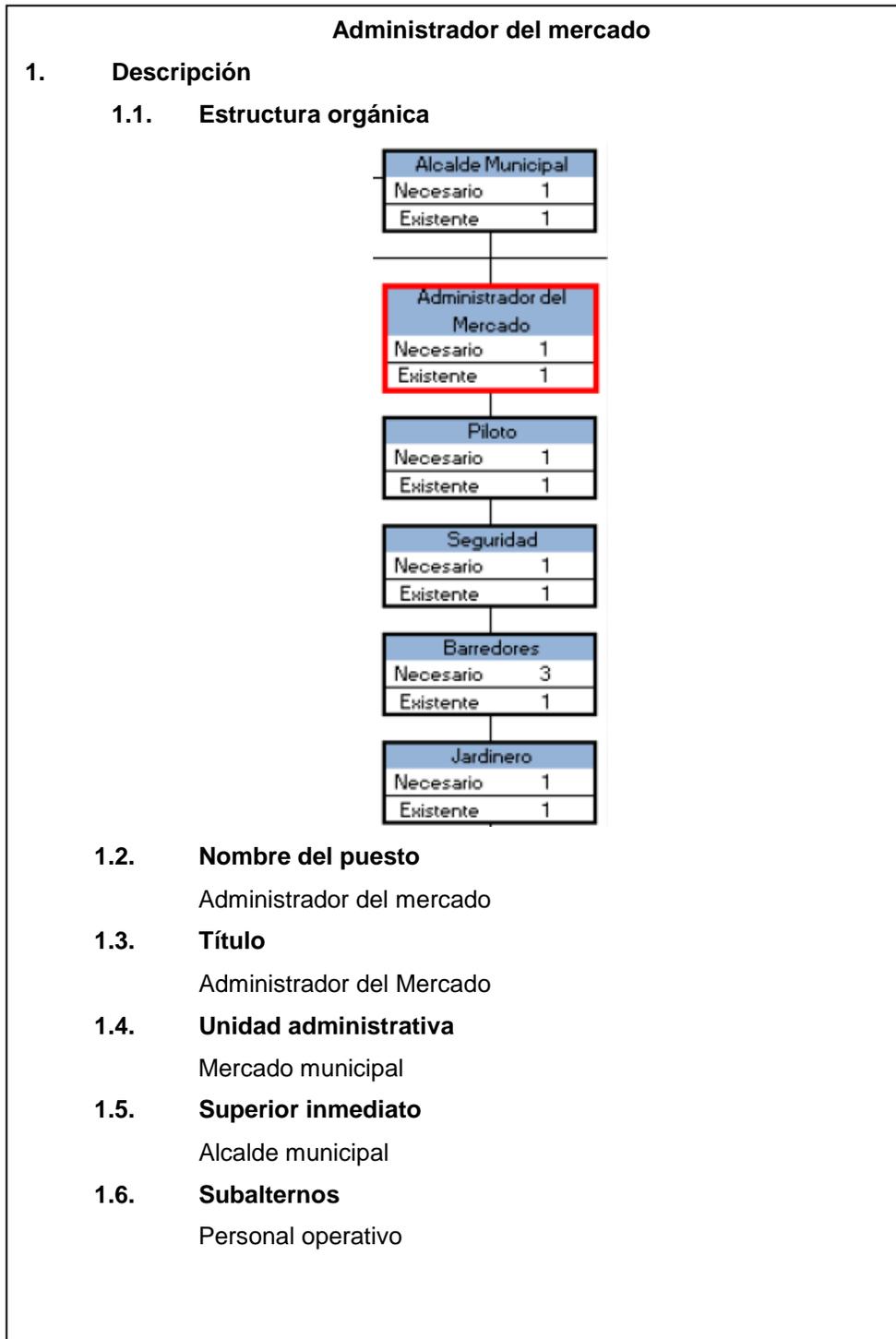
Continuación de la figura 25.

Atribuciones

- a) Atribuciones diarias: planificación de actividades, revisión de pendientes, seguimiento.
- b) Semanales: manejo de expedientes, redacción de acuerdos, asesoría a miembros del concejo.
- c) Mensuales: asistir a sesiones.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 26. **Administrador del mercado**



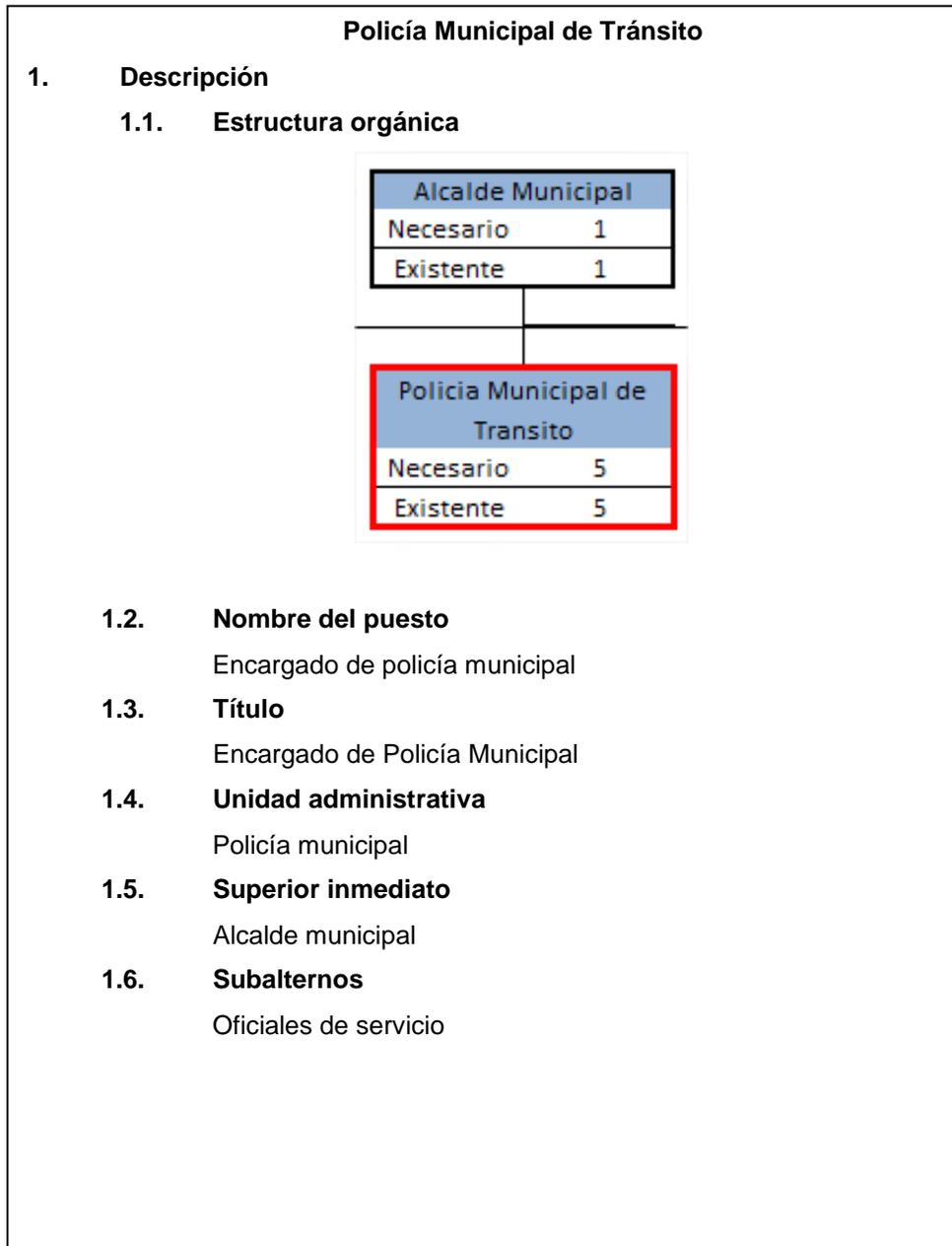
Continuación de la figura 26.

Atribuciones

- a) Atribuciones diarias: planificación de actividades, revisión de pendientes, revisión de instalaciones, servicio al cliente, comunicación con otras unidades.
- b) Semanales: revisión de procedimientos pendientes, redacción de informe
- c) Mensuales: asistir a sesiones, reporte de ingresos, proyecciones, programa de trabajo.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 27. **Policía municipal de tránsito**



Continuación de la figura 27.

| Atribuciones |
|---|
| a) Atribuciones diarias: revisión de equipo para el regalamiento del tránsito, limpieza del equipo, salida a patrullaje, colocación cepos, requisición de gasolina, promoción de cuidados de tránsito a la población. |
| b) Semanales: revisión de pendientes, informes. |
| c) Mensuales: informe de servicios, requerimientos próximo mes. |

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala. Consulta: julio de 2015.

2.4. Manual de normas y procedimientos actual

El presente manual constituye el manual de normas y procedimientos actual de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Este manual no cuenta con formato especial y debido a ello se presentan mejoras posteriormente al mismo.

Figura 28. **Manual de normas y procedimientos actual**

INTRODUCCIÓN

El manual de procedimientos es una herramienta administrativa, por medio del cual se representan gráficamente las diversas formas de trabajo que se llevan a cabo en las organizaciones.

Este documento constituye un instrumento de trabajo práctico y sencillo, que permite orientar a todos los colaboradores de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, estableciendo procedimientos eficaces, con sistemas aplicándolos de tal forma que los colaboradores hagan su trabajo de manera ordenada juntamente con buena optimización del tiempo disponible para laborar, indicándoles paso a paso lo que deben de hacer y cómo deben hacerlo.

JUSTIFICACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contar con un manual de procedimientos será de una ventaja que para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, debido a implementación ayudará a las autoridades, en toma de decisiones que consideren para la mejora de los procesos, por tal motivo ayudará a optimizar los procesos

La utilización del presente documento contribuirá a que las instrucciones respectivas a cada ocupante de un puesto sean definidas, ayudando a fijar las responsabilidades y hacer que el ambiente laboral y las relaciones entre el personal se desarrollen en armonía y respeto.

Continuación de la figura 28.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Objetivo general

Disponer de una base documental para el registro de los procesos de los distintos departamentos de la municipalidad y mejora de los mismos.

Objetivos específicos

Implementación de las actividades que se deben realizar en cada uno de los puestos de trabajo y su relación con otros niveles jerárquicos de la Municipalidad.

- Contar con un instrumento administrativo, para mejorar el desempeño del personal, así como en el proceso de reclutamiento del mismo.
- Facilitar el proceso de inducción al personal, a efecto de propiciar una mejor prestación de los servicios.
- Contar con una estructura Administrativa que facilite la labor de la municipalidad en el proceso de descentralización de Gobierno y Municipalidad.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

En virtud de ser un ente gubernamental, los procedimientos establecidos para todo movimiento dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez deben estar registrados en el Manual de Procedimientos de la institución, indicando el paso de cada proceso dentro de la operación.

En virtud de lo anterior se define un detalle para cada departamento y sección, iniciando desde el puesto más alto en jerarquía y llegando al nivel operativo.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 29. **Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal**

Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal, (DAFIM)

| Unidad: Tesorería | | Página 1 | |
|-------------------|--|------------------------|-------------------------------|
| Procedimiento: | Registro de ingresos al sistema. | Duración 55 minutos | Horas y minutos 55 minutos |
| Departamento: | Dirección Administrativa Financiera Integral Municipal | Revisión | Noviembre 2013 |
| No. | Actividad | Tiempo | Responsable |
| 1 | Reporte generado por el sistema SIAF. | 5 minutos | Unidad de Tesorería |
| 2 | Ingreso al sistema SICOINGL | 5 minutos | Unidad de Tesorería |
| 3 | Revisión de papelería | 30 minutos | Unidad de Tesorería |
| 4 | Archivo expediente | 15 minutos | Unidad de Tesorería |
| TOTAL | | 55 minutos | |

Descripción del procedimiento

Este proceso implica que tanto los ingresos como los egresos que se generen en tesorería deben estar bien documentados y corroborados para luego proceder a enviarlos a contabilidad, y que en este departamento se proceda a ingresar la información contenida en los documentos al sistema de registro que la municipalidad posea, sea este un sistema manual (con base en libro contables o un sistema automatizado, y así proceder a generar los respectivos reportes, además de alimentar la base de datos.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 30. **Servicios públicos**

| Unidad: Oficina de Servicios Públicos | | Página 1/1 | |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Procedimiento | Solicitud de Nuevo servicio de agua potable | Duración 8 horas, 30 minutos | Horas y minutos 8 horas, 30 minutos |
| Departamento | Oficina de Servicios Públicos | Revisión | Noviembre 2013 |
| No. | Actividad | Tiempo | Responsable |
| 1 | Envío de solicitud para aprobación | 15 minutos | Jefe de Servicios Públicos |
| 2 | Servicio público con punto de acta | 30 minutos | Jefe de Servicios Públicos |
| 3 | Solicitud de papelería | 1 hora | Secretaria |
| 4 | Realizar pago | 15 minutos | Vecino |
| 5 | Verificación y emisión de título | 1 hora | Finanzas |
| 6 | Visto Bueno | 1 hora | Alcalde |
| 7 | Entrega de título | 15 minutos | Jefe de Servicios Públicos |
| 8 | Solicitud a fontanero | 30 minutos | Jefe de Servicios Públicos |
| 9 | Conexión de servicio | 3 horas | Fontanero |
| 10 | Firma de documento de conformidad | 15 minutos | Vecino |
| 11 | Recepción de documento de conformidad | 15 minutos | Secretaria de Servicios Públicos |
| 12 | Envío de documento para archivo | 15 minutos | Receptora Municipal |
| TOTAL | | 8 horas, 30 minutos | |

Definición del procedimiento

Este proceso se utiliza para que un vecino solicite servicio de agua potable, se debe de llevar el proceso por medio del jefe de servicios públicos, la secretaria de servicios públicos, el fontanero, la receptora municipal y finanzas para que el proceso pueda ser realizado de una forma correcta.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 31. Dirección de planificación municipal

| Dirección de planificación municipal | | | |
|--|---|---------------------------------|-----------------------------|
| Unidad: Dirección Municipal de Planificación | | Página 1/1 | |
| Procedimiento | Creación de Proyecto | Duración 2 días, 18 horas | Horas y minutos 66 horas |
| Departamento | Dirección Municipal de Planificación | Revisión | Noviembre 2013 |
| No. | Actividad | Tiempo | Responsable |
| 1 | Solicitud de proyecto | 2 horas | COCODES |
| 2 | Análisis de proyecto | 24 horas | Alcalde |
| 3 | Aprobación de realización de proyecto | 8 horas | Alcalde |
| 4 | Se registra el proyecto, con numero de proyecto | 4 horas | Digitalizador |
| 5 | Se elabora perfil del proyecto | 8 horas | Digitalizador |
| 6 | Se sube en base al perfil | 4 horas | Digitalizador |
| 7 | Se solicita documentación | 4 horas | Digitalizador |
| 8 | Se prepara documentación | 8 horas | Formador de expedientes |
| 9 | Se obtiene la documentación | 4 horas | Digitalizador |
| TOTAL | | 2 días, 18 horas | |

Descripción del procedimiento

Para la creación de un proyecto los Cocodes o Comudes presentan una petición de obra en la Municipalidad, cada solicitud es analizada y seguidamente aprobada por el Alcalde Municipal. Luego se asigna un número al proyecto y el perfil del mismo. El digitalizador solicita información la cual es preparada por el formador de expedientes para luego contar con la información completa y ordenada.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 32. **Secretaría municipal**

Secretaría municipal



| Unidad Secretaría II | | Página 1 | |
|----------------------|---|--|---|
| Procedimiento | Control de certificaciones | Duración 5 horas, 5 minutos | Horas y minutos 5 horas, 5 minutos |
| Departamento | Secretaría de Alcaldía | Revisión | Noviembre 2013 |
| No. | Actividad | Tiempo | Responsable |
| 1 | Ordena de forma ascendente | 45 minutos | Secretaria |
| 2 | Coloca en el archivador que corresponde segundo departamento | 15 minutos | Secretaria |
| 3 | Se hace un reporte anual de las certificaciones emitidas | 1 hora | Secretaria |
| 4 | Se envía a empastar | 3 horas | Secretaria |
| 5 | Quedando como el libro de actas del año transcurrido queda en custodia. | 5 minutos | Secretaria |
| TOTAL | | 5 horas 5 minutos | |

Descripción del procedimiento

Es responsabilidad de la secretaria el control de certificaciones para elaborar el acta anual y archivarlas en un *leitz* anual.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 33. **Administrador del mercado**

| Unidad: Administrador del Mercado | | Página 1/1 | |
|-----------------------------------|--|---------------------|----------------------------|
| Procedimiento | Revisión de los ingresos diarios | Duración 3 Horas | Horas y minutos 3 Horas |
| Departamento | Dirección Municipal del Mercado | Revisión | Noviembre 2013 |
| No. | Actividad | Tiempo | Responsable |
| 1 | Toma los talonarios utilizados para ese día | 30 minutos | Administrador del mercado |
| 2 | Verifica que el correlativo se encuentre correctamente | 1 hora | Administrador del mercado |
| 3 | Totaliza la suma de los ticket utilizados | 30 minutos | Administrador del mercado |
| 4 | Cuadre de ticket contra efectivo | 15 minutos | Administrador del mercado |
| 6 | Revisión de la boleta de depósito coincide con el corte de caja realizado. | 5 minutos | Administrador del mercado |
| 7 | Finalizando con la firma en un cuaderno de conforme con la operación. | 10 minutos | Administrador del mercado |
| TOTAL | | 3 horas | |



Descripción del procedimiento

Si recibe ingresos obtenidos de la unidad de mercado, solicita el recibo de pago, emite a través del sistema de *ticket* de caja en original y dos copias, con el concepto de ingreso, sella el original y primera copia pagador, mantiene temporalmente la segunda copia. En caso de cuentas por cobrar, sella la factura como cancelada en original. Al final del día el fiel del mercado entrega al administrador de mercado para realizar cierre de caja, genera reporte de cierre de caja y la relación de *tickets* de parqueo para realizar el cuadro de caja.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

Figura 34. **Policía municipal de tránsito**



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: julio de 2015.

2.5. Diagnóstico de las dependencias o departamentos analizados

El diagnóstico está basado en los resultados obtenidos a partir del análisis Foda y de las encuestas realizadas en las dependencias analizadas.

Puntos o factores diagnosticados que no permiten que el desempeño sea el esperado.

Estos factores fueron encontrados en el diagnóstico realizado y han sido considerados como: los factores que no permiten el desempeño esperado en los departamentos analizados, estos son los siguientes:

- La experiencia en puestos similares anteriores es un factor necesario dentro de un puesto de trabajo y ha sido detectada como uno de los factores que ha afectado el desempeño esperado en las dependencias analizadas. Contratar a alguien por razones distintas a las de su capacidad en el puesto, representa una limitante para el buen desempeño en el mismo.
- Las capacitaciones son necesarias en cualquier puesto de trabajo, y este es un factor que sin duda ha afectado el desempeño de los trabajadores municipales, ya que según la información obtenida a través del análisis realizado, no se capacita al personal de la Municipalidad en ninguna de las dependencias. Esta capacitación solo se dio al principio, al inicio de la administración actual.
- En la administración actual de la Municipalidad, existe un manual de puestos y funciones, en donde describe lo que se requiere de las personas para cubrir los puestos existentes y las funciones que se deben

cumplir dentro de cada uno de esos puestos. Por ello se considera necesario tener conocimiento de dicho manual y su contenido, pero según nuestro análisis solo se conoce que existe dicho manual y no su contenido por la mayoría de los encuestados.

- Se puede apreciar fácilmente en el manual de puestos y funciones que el superior inmediato en cada dependencia analizada es el alcalde municipal, sin embargo esto en la realidad no se cumple, pues cualquier situación que se requiera del superior inmediato, a quien se acude es al secretario municipal, tomando él las decisiones que por derecho le corresponden al alcalde. Esto a su vez crea un punto crítico para cualquier trámite, pues agrega trabajo adicional al secretario municipal y no permite que se cumplan con los tiempos establecidos en el manual de normas y procedimientos.
- Las evaluaciones de desempeño son una herramienta que permite medir el cumplimiento de las tareas asignadas a cada empleado municipal y luego tomar las medidas pertinentes para lograr el cumplimiento de las mismas si estas no se han logrado, y en la actualidad no se realiza, a excepción del área de servicios públicos, en donde se realiza de una forma verbal. Por lo tanto se considera como otro factor que afecta el buen desempeño laboral.
- Los sistemas de información interna y externa, son medios que permiten comunicarse tanto al interno de la administración municipal como a la población, que son la parte externa de la administración municipal. En la actualidad no existe más que un perfil en Facebook, donde no haya mayor información, y no existen medios actuales de comunicación

externa como las redes sociales, páginas de información al público o algún medio electrónico de información al público en general.

La comunicación interna es más fluida, pero según el análisis realizado se puede mejorar, para que la información sea la misma para todos y no se tergiverse.

2.6. Propuesta de mejora a los departamentos

La mejora, es una propuesta a la administración actual, para que los departamentos analizados agilicen su desempeño laboral actual. Esta mejora está basada en el diagnóstico realizado, mismo que se presentó anteriormente.

2.6.1. Puntos o factores que permitirán una mejora en el desempeño laboral

Estos factores son propuestos, luego del diagnóstico realizado, para mejorar el desempeño laboral y agilizar los mismos, aumentando así la satisfacción laboral de los empleados municipales y la satisfacción del pueblo en general, dado que se verá como un cambio positivo hacia lo esperado.

Los factores para la mejora propuesta son los siguientes, con los que se elevará el rendimiento laboral:

- Que la experiencia en el puesto de trabajo sea una exigencia al momento de contratar al personal de la Municipalidad. Con ello se logrará reducir el tiempo de aprendizaje e introducción, además se contará con experiencias de trabajos anteriores, mismos que podrán ser empleadas

en la solución de posibles problemas que se susciten dentro del ambiente laboral.

- Deben de establecerse capacitaciones y estas deben de ser periódicas, ya que estas logran desarrollar nuevos conocimientos y nuevas y mejores habilidades para la solución de la problemática suscitada en los puestos de trabajo. Además se sugieren charlas motivacionales, ya que estas logran levantar el ánimo y moral, y con ello mejorar el ambiente laboral.
- Difundir, por medios escritos físicos o digitales, el Manual de Puestos y Funciones y el Manual de Normas y Procedimientos y hacer obligatoria su lectura, ya que la información contenida en cada uno de estos manuales es de vital importancia para el buen desempeño laboral y para la adquisición de conocimientos en cuanto a cada puesto de trabajo.
- En el manual propuesto de departamentalización, que se presenta a continuación, se detalla la teoría sobre la departamentalización, además se deja un organigrama municipal propuesto, logrando con ello un mejor control de las actividades que se deben de realizar por parte de los subalternos y una mejor comunicación interna hacia los superiores inmediatos. Además se dejan los lineamientos a seguir para reorganizar la departamentalización y lograr con ello la mejora en la departamentalización.
- Realizar evaluaciones de desempeño, ya que estas indican en forma de puntaje, si el trabajo designado a cada empleado está siendo realizada

como se pide que se realice. Esto permitirá encontrar las tareas no realizadas de una manera directa y entonces se podrán emplear medidas para corregir las faltas encontradas de la forma se consideren prudente.

- Para realizar estas evaluaciones de desempeño, se deja un modelo en el anexo de este trabajo, apto para una Municipalidad, para que se consulte y si se utilice como tal.
- Establecer sistemas de información interna, lo que nos brindará una forma eficiente y eficaz de comunicación con todos los empleados, y con esto se logrará evitar o reducir lo que se conoce como interferencia en la comunicación, y se logrará que las instrucciones brindadas para cualquier desempeño sean más claras y precisas. Además se reduciría la tergiversación de las noticias cuando estas solo sean pedidas en forma oral y que se transmitan hacia otros empleados.
- Establecer sistemas de información externa, lo que permitirá acercarnos a todos los pobladores y con ello mantenerlos informados con el plan operativo anual, con nuevos reglamentos, nuevos proyectos, proyectos culminados y/o proyectos en proceso, noticias relevantes, recepción de sugerencias, reclamos y denuncias etc., y por supuesto responderlas. Esto brindará una mayor credibilidad ante la población sampedrana, que es a ellos a quienes se deben.

2.6.2. Mejoras al manual de puestos y funciones

Adicionalmente, a las funciones establecidas en el manual de puestos y funciones actual, se proponen las siguientes funciones generales, inexistentes en el actual:

Tabla II. Perfil del director de la Dafim

| DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL, DAFIM | |
|---|--|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: dirección administrativa financiera integrada (DAFIM) • Título: Director Administrativo Financiera Integrada • Unidad administrativa: Dirección Administrativa Integrada |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: personal secretarial y oficiales |
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: | <p>Puesto directivo, responsable de planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar el funcionamiento eficiente de las unidades de trabajo relacionado con la gestión presupuestaria, contable y financiera de la Municipalidad.</p> |
| D. FUNCIONES GENERALES: | <ul style="list-style-type: none"> • Proponer, en coordinación con la DMP, al alcalde municipal, la política presupuestaria y las normas para su formulación, coordinando y consolidando la formulación del proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en lo que corresponde a las dependencias municipales. • Programar el flujo de ingresos y egresos con base en las prioridades y disponibilidades de la Municipalidad, en concordancia con los requerimientos de sus dependencias municipales, responsables de la ejecución de programas y proyectos; así como efectuar los pagos de las asignaciones del presupuesto municipal. • Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio y proponer las medidas que sean necesarias. • Administrar la deuda pública municipal. |
| E. ATRIBUCIONES DIARIAS: | <p>Planificación de actividades, coordinación de las diferentes áreas, manejo de la ejecución de los presupuestos, análisis de los documentos analizados.</p> |
| F. ATRIBUCIONES SEMANALES: | <p>Proceso administrativo de la dirección, revisión de agenda, evaluación de actividades.</p> |
| G. ATRIBUCIONES MENSUALES: | <p>Revisión de avances, programación de los meses próximos, evaluación de labores administrativas, informes de cuenta corriente de préstamo Ministerio de Finanzas con copia al INFOM, Administración de los sistemas de comunicación y computación, dirección y administración de la recaudación de impuestos y arbitrios, información al alcalde de los objetos y sujetos de tributación.</p> |
| H. REQUISITOS DEL PUESTO: | <p>Estudios a nivel diversificado: perito contador, bachiller en ciencias y letras. Estudios a nivel universitario: contador público y auditor, administrador de empresas.</p> |

Continuación tabla II.

| |
|---|
| I. EXPERIENCIA: Comprobada en puestos similares de tres años |
| J. CONOCIMIENTOS: Idioma de la localidad, Ley Orgánica de Presupuesto, Ley de Compras y Contrataciones del Estado, Código Municipal y reglamentos y leyes relacionadas con la administración de la gestión. |
| K. ACTITUDES: Responsabilidad, honradez, respeto |
| L. RESPONSABILIDADES: Cuidado de los activos representados en su equipo, insumos y sistemas. Acciones relacionadas con el sistema financiero de la Municipalidad. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Perfil del jefe de servicios públicos**

| SERVICIOS PÚBLICOS | |
|--------------------------------------|--|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: jefe de servicios públicos • Título: Jefe de Servicios Públicos • Unidad administrativa: Servicios Públicos |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: oficiales, secretaria y personal operativo. |
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: | Puesto administrativo, creado para el correcto manejo, administración, control y supervisión de los servicios públicos, debiendo velar por el adecuado funcionamiento y ejecución de los mismos. |

Continuación de la tabla III.

| |
|---|
| <p>D. FUNCIONES GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar, en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación (DMP), sobre la demanda de servicios por parte de la población y la capacidad de la municipalidad para su prestación.• Supervisar periódicamente el estado de las instalaciones y el funcionamiento de los servicios municipales, con base para aplicar o proponer al alcalde o alcaldesa, las medidas correctivas.• Presentar informes de avance de programas de mantenimiento, mejoras y ampliación de los servicios.• Coordinar con la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), el establecimiento periódico y divulgación, del costo de funcionamiento de los servicios públicos municipales; esta divulgación debe hacerse en los diferentes idiomas indígenas que prevalecen en el municipio. |
| <p>E. ATRIBUCIONES DIARIAS:</p> <p>Comunicación con otros departamentos, revisión de pendientes, coordinación y organización de las tareas de los fontaneros, control del inventario de administración de materiales para fontanería, elaboración de requerimiento de materiales al almacén, ejecutar actividades programadas para jornaleros.</p> |
| <p>F. ATRIBUCIONES SEMANALES:</p> <p>Control y programación de los niveles de cloración de los pozos del municipio, control de la cartera morosa del servicio de agua, recuperación de la cartera morosa, control y mantenimiento de alumbrado público a nivel municipal, control y mantenimiento de agua potable a nivel municipal, ejecutar la programación de la limpieza de las plantas de tratamiento municipales, ejecutar el corte de servicio de agua a vecinos morosos, programar actividades de jornaleros.</p> |
| <p>G. ATRIBUCIONES MENSUALES:</p> <p>Control y elaboración de estadísticas del consumo de energía eléctrica en los pozos a nivel municipal, control y mantenimiento del cementerio municipal, coordinar la limpieza y mantenimiento de los tragantes.</p> |
| <p>H. REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>Estudios a nivel diversificado perito contador, bachiller en computación, bachiller en ciencias y letras.</p> |
| <p>I. EXPERIENCIA:</p> <p>Uso de equipo de cómputo y sistemas.</p> |
| <p>J. CONOCIMIENTOS:</p> <p>Idioma de la localidad.</p> |

Continuación de la tabla III.

| |
|--|
| <p>K. ACTITUDES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honradez • Respeto |
| <p>L. RESPONSABILIDADES:</p> <p>Cuidado de los activos representados en su equipo, sistemas y documentación.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Perfil del director municipal de planificación**

| DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN, DMP | |
|--|---|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: dirección municipal de planificación • Título: Director Municipal de Planificación • Unidad administrativa: Dirección Municipal de Planificación |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: técnicos. |
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: | <p>Gerencial, creado para velar por el cumplimiento de las normas en relación a los proyectos asignados, como mantener la ejecución en función de los planes establecidos por parte de la Municipalidad.</p> |
| D. FUNCIONES GENERALES: | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los perfiles, estudios de preinversión y factibilidad de los proyectos para el desarrollo del municipio, a partir de las necesidades sentidas y priorizadas. • Mantener actualizado el registro de necesidades identificadas y priorizadas y de los planes, programas y proyectos en sus fases de perfil, factibilidad, negociación y ejecución. • Implementar una relación y comunicación con los diferentes organismos que generen inversión para proyectos de orden prioritario dentro del municipio, estos pueden ser instituciones gubernamentales, no gubernamentales, privadas y organismos internacionales. • Brindar asesoría en cuanto a los proyectos solicitados por la población, así como, dar apoyo a los servicios básicos dentro de la municipalidad siendo estos el agua potable, alcantarillado (drenajes), mercado / días de plaza, cementerio, rastro y desechos sólidos (basura). |

Continuación de la tabla IV.

| |
|---|
| E. ATRIBUCIONES DIARIAS: Planificación de las actividades, coordinación de las diferentes aéreas, manejo de la ejecución de los presupuestos, análisis de los documentos relacionados |
| F. ATRIBUCIONES SEMANALES: Revisión de agenda, evaluación de actividades, Informes |
| G. ATRIBUCIONES MENSUALES: Revisión de avances, programación próximo mes, evaluación de labores administrativas |
| H. REQUISITOS DEL PUESTO: Estudios a nivel diversificado bachiller en computación, bachiller en ciencias y letras. Estudios a nivel universitario, administración de empresas, ingeniería civil, arquitectura. |
| I. EXPERIENCIA: Uso de equipo de cómputo y sistemas |
| J. CONOCIMIENTOS: Idioma de la localidad. |
| K. ACTITUDES: Responsabilidad, honradez, respeto |
| L. RESPONSABILIDAD: Cuidado de los activos representados en su equipo, insumos y sistemas. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Perfil del secretario municipal**

| SECRETARIO MUNICIPAL | |
|--------------------------------------|--|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: secretario municipal • Título: Secretario • Unidad administrativa: Secretaría Municipal |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: oficiales de secretarías |

Continuación de la tabla V.

| |
|---|
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: |
| Administrativo, creado para ejecutar todos los asuntos pendientes delegados a su función que tiene relación con el Concejo Municipal y el Alcalde. |
| D. FUNCIONES GENERALES: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y ordenar los trabajos de la secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde o alcaldesa, cuidando que los empleados y empleadas cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias. • Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Consejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance. • Mantener el registro actualizado de los Consejos Comunitarios de Desarrollo que operen en el municipio y de sus integrantes. • Inscribir las actas de matrimonios efectuados en la Municipalidad y en el municipio, así como extender las certificaciones respectivas. • En coordinación con el Registro Nacional de Personas, promover campañas de documentación de la población, en especial de las mujeres y pueblos indígenas. |
| E. ATRIBUCIONES DIARIAS: |
| Planificación de actividades, revisión de pendientes. |
| F. ATRIBUCIONES SEMANALES: |
| Manejo de expedientes, redacción de acuerdos, asesoría a miembros del Concejo. |
| G. ATRIBUCIONES MENSUALES: |
| Asistir a sesiones. |
| H. REQUISITOS DEL PUESTO: |
| Estudios a nivel diversificado secretaria oficinista, secretaría bilingüe. |
| I. EXPERIENCIA: |
| Uso de equipo de cómputo, relaciones humanas, servicio al cliente. |
| J. CONOCIMIENTOS: |
| Idioma de la localidad, Código Municipal. |
| K. ACTITUDES: |
| Responsabilidad, Disciplina, Involucramiento. |
| L. RESPONSABILIDAD: |
| Total sobre todos los aspectos administrativos que le corresponden en el manejo de los distintos procesos. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Perfil del administrador del mercado municipal**

| ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL | |
|--|--|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: administrador del mercado • Título: Administrador del Mercado • Unidad administrativa: mercado municipal |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: personal operativo |
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: | <p>Administrativo, creado para velar por que el servicio se preste en condiciones de eficiencia, seguridad y continuidad. Le corresponde velar por la limpieza y buen estado de las instalaciones del mercado, de los cobros en los alquileres de locales y piso de plaza u otros establecimientos a efecto que el servicio produzca ingresos suficientes para cubrir, como mínimo sus costos de administración y mantenimiento.</p> |
| D. FUNCIONES GENERALES: | <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar los programas de administración de los mercados y el ordenamiento de la actividad comercial que opera en el municipio. • Aplicar el control de pesas y medidas, para garantizar la transparencia de las relaciones comerciales en favor de la población. • Supervisar que los servicios sanitarios se encuentren en perfectas condiciones de funcionamiento e higiene y que se cobren las tarifas autorizadas. • Controlar las condiciones higiénicas y sanitarias de los alimentos que se distribuyen en el mercado, principalmente productos de origen animal. • Supervisar que las instalaciones móviles, tales como tarimas, mesas y sombras, mantengan la uniformidad correspondiente para mantener la estética y fluidez de los usuarios y usuarias. • Supervisar el estado físico del edificio e instalaciones, reportar cualquier daño que se presente y gestionar su reparación y/o reformas pertinentes. • Establecer una tarifa de cobro acorde a los lugares donde son ubicados los arrendatarios y las arrendatarias para la venta de sus productos. • Asegurar el suministro de agua potable al mercado. • Coordinar con el MSPAS respecto a la inspección sanitaria por la venta de comida. |
| E. ATRIBUCIONES DIARIAS: | <p>Planificación de actividades, revisión de pendientes, revisión de instalaciones, servicio al cliente, comunicación con otras unidades.</p> |
| F. ATRIBUCIONES SEMANALES: | <p>Revisión de procedimientos pendientes, redacción de informe.</p> |
| G. ATRIBUCIONES MENSUALES: | <p>Asistir a sesiones, reporte de ingresos, proyecciones, programa de trabajo.</p> |

Continuación de la tabla VI.

| |
|--|
| H. REQUISITOS DEL PUESTO: Estudios a nivel diversificado secretaria oficinista, secretaría bilingüe. |
| I. EXPERIENCIA: Uso de equipo de cómputo, relaciones humanas, servicio al cliente. |
| J. CONOCIMIENTOS: Idioma de la localidad. |
| K. ACTITUDES: Responsabilidad, honradez, disciplina, involucramiento. |
| L. RESPONSABILIDAD: Todos los aspectos administrativos que le corresponden en el manejo de los distintos procesos, instalaciones a su cargo y activos asignados. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Encargado de la policía municipal**

| POLICÍA MUNICIPAL DE TRÁNSITO | |
|--------------------------------------|---|
| A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO: | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: encargado de policía municipal • Título: Encargado de Policía Municipal • Unidad administrativa: policía municipal |
| B. RELACIONES DE AUTORIDAD: | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe inmediato: alcalde municipal • Subalternos: oficiales de Servicio |
| C. PROPÓSITOS DEL PUESTO: | Operativo, creado para acatar el cumplimiento de las disposiciones municipales en cuanto a la regulación del tránsito aplicando la legislación de la materia y demás normas que la regulan, su relación es con toda la población que comprende su área asignada y compañeros de trabajo en general. |

Continuación de la tabla VII.

| |
|--|
| <p>D. FUNCIONES GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el orden, la seguridad del tránsito peatonal y vehicular. • Realizar estudios de mejoras en cuanto a la viabilidad u ordenamiento de vías para hacer eficiente la fluidez del tránsito en el municipio. • Velar porque la señalización de las vías de tránsito peatonal y vehicular para la seguridad física de la población en general. • Realizar programas de promoción de seguridad vial vehicular y peatonal, así como programas de capacitación sobre la Ley de Tránsito. • Gestionar que se tenga acceso en la localidad de emisión de licencias de conducir. • Velar porque los medios de transporte público llenen los requisitos establecidos. • Coordinar con el Juzgado de Asuntos Municipales la imposición de multas a conductores que incumplan con las leyes y reglamentos. |
| <p>E. ATRIBUCIONES DIARIAS: Revisión de equipo para el reglamento del tránsito, limpieza del equipo, salida a patrullaje, colocación cepos, requisición de gasolina, promoción de cuidados de tránsito a la población.</p> |
| <p>F. ATRIBUCIONES SEMANALES: Revisión de pendientes, informes</p> |
| <p>G. ATRIBUCIONES MENSUALES: Informe de servicios, requerimientos próximo mes</p> |
| <p>H. REQUISITOS DEL PUESTO: Bachiller en computación, bachiller en ciencias y letras, perito contador.</p> |
| <p>I. EXPERIENCIA: Uso de equipo de cómputo, Código Municipal y Leyes guatemaltecas.</p> |
| <p>J. CONOCIMIENTOS: Idioma de la localidad, manejo de equipo de cómputo, conocer las leyes municipales y reglamentos de tránsito.</p> |
| <p>K. ACTITUDES: Responsabilidad, honradez, disciplina, involucramiento.</p> |
| <p>L. RESPONSABILIDAD: Manejar de forma responsable y con equidad todos los requerimientos de los vecinos, la comuna y organismos involucrados. Custodia y conservación de los muebles, equipo, materiales y documentos a su cargo. Su involucramiento es con el Concejo Municipal, alcalde y todos los niveles de jefaturas. Responsable de ejecutar el cumplimiento de las disposiciones municipales en cuanto a las regulaciones de tránsito en el municipio.</p> |

Fuente: elaboración propia.

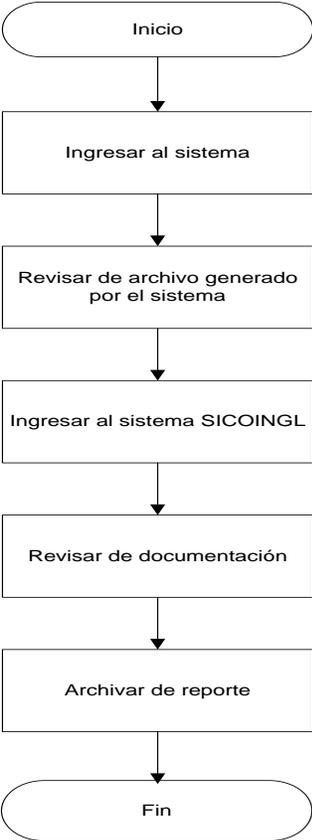
2.6.3. Mejoras al manual de normas y procedimientos

Se realizan las mejoras al manual de normas y procedimientos, identificando su versión y agregándole formato al mismo.

Figura 35. **Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal**

| | | | | |
|---|---|------------------------------|---|---------------|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
| | Manual de normas y procedimientos: registro de ingreso al sistema | | Fecha: julio de 2016 | |
| | | | Versión: 2.0 | |
| | | | Página: 1 de 14 | |
| Departamento: Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal | Unidad administrativa: Tesorería | | Realizado por: Ángel Granados | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | | TIEMPO |
| 1 | Tesorería | Reportar por el sistema SIAF | | 5 minutos |
| 2 | Tesorería | Ingresar al sistema SICOINGL | | 5 minutos |
| 3 | Tesorería | Revisar de papelería | | 30 minutos |
| 4 | Tesorería | Archivar de expediente | | 15 minutos |
| | TOTAL | | | 55 minutos |

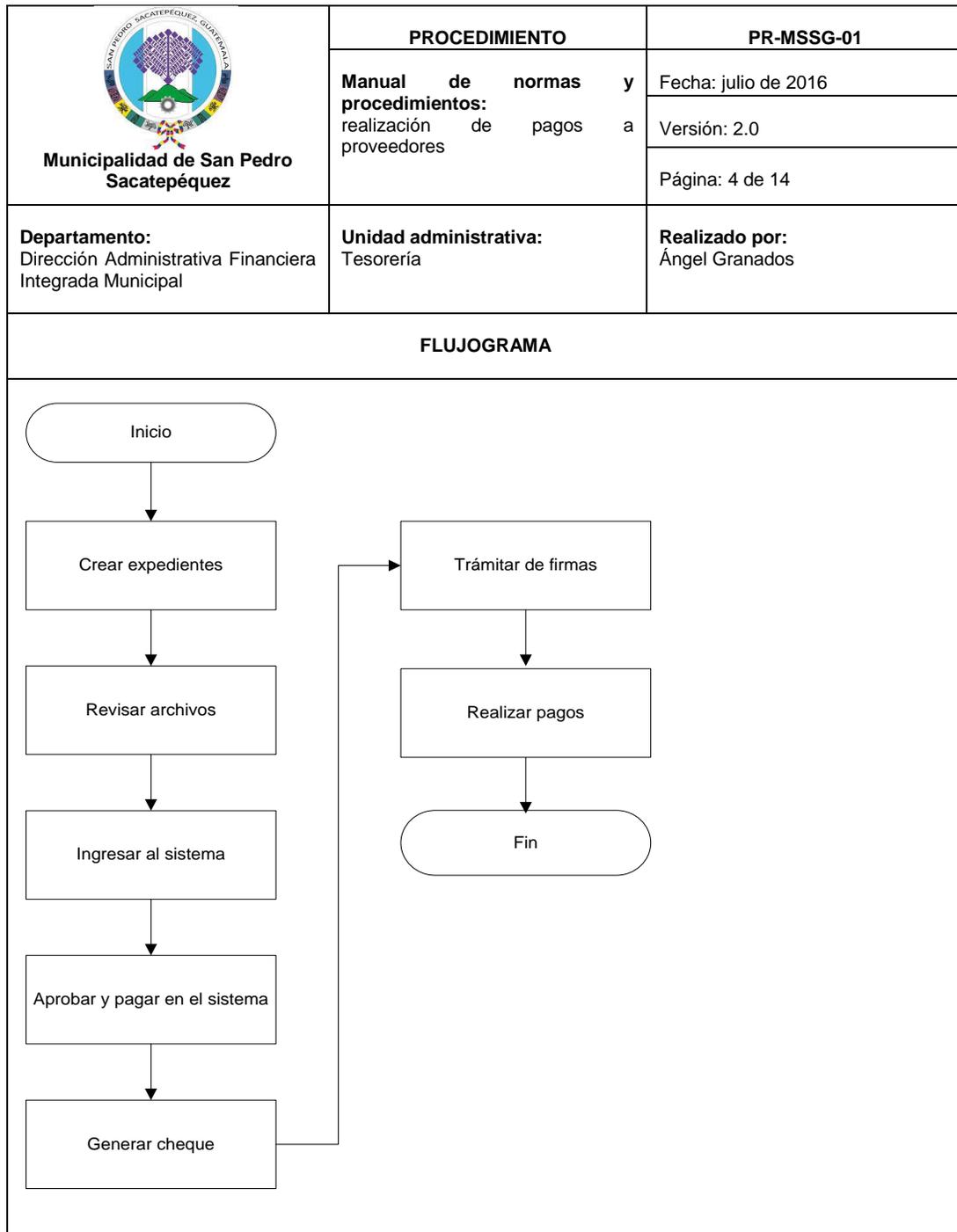
Continuación de la figura 35.

| | | |
|---|---|---|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | PR-MSSG-01 |
| | Manual de normas y procedimientos: registro de ingreso al sistema | Fecha: julio de 2016 |
| | | Versión: 2.0 |
| | | Página: 2 de 14 |
| Departamento: Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal. | Unidad administrativa: Tesorería | Realizado por: Ángel Granados |
| FLUJOGRAMA | | |
|  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ingresar[Ingresar al sistema] Ingresar --> Revisar1[Revisar de archivo generado por el sistema] Revisar1 --> Ingresar2[Ingresar al sistema SICOINGL] Ingresar2 --> Revisar2[Revisar de documentación] Revisar2 --> Archivar[Archivar de reporte] Archivar --> Fin([Fin]) </pre> | | |

Continuación de la figura 35.

| | | | | |
|---|--|---|-------------------|---------------------|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
| | Manual de normas y procedimientos: realización de pagos a proveedores. | Fecha: julio de 2016 | | Versión: 2.0 |
| | | Página: 3 de 14 | | |
| Departamento: Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal | Unidad administrativa: Tesorería | Realizado por: Ángel Granados | | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | | TIEMPO |
| 1 | Tesorería | Crear de expedientes | | 30 minutos |
| 2 | Tesorería | Ingresar al sistema | | 20 minutos |
| 3 | Presupuesto | Aprobar | | 5 minutos |
| 4 | Tesorería | Realizar pago en el sistema | | 5 minutos |
| 5 | Tesorería | Generar cheque | | 5 minutos |
| 6 | Tesorería | Tramitar firmas | | 4 horas |
| 7 | Presupuesto | Realizar el pago | | 1 horas |
| | TOTAL | | | 6 horas y 5 minutos |

Continuación de la figura 35.

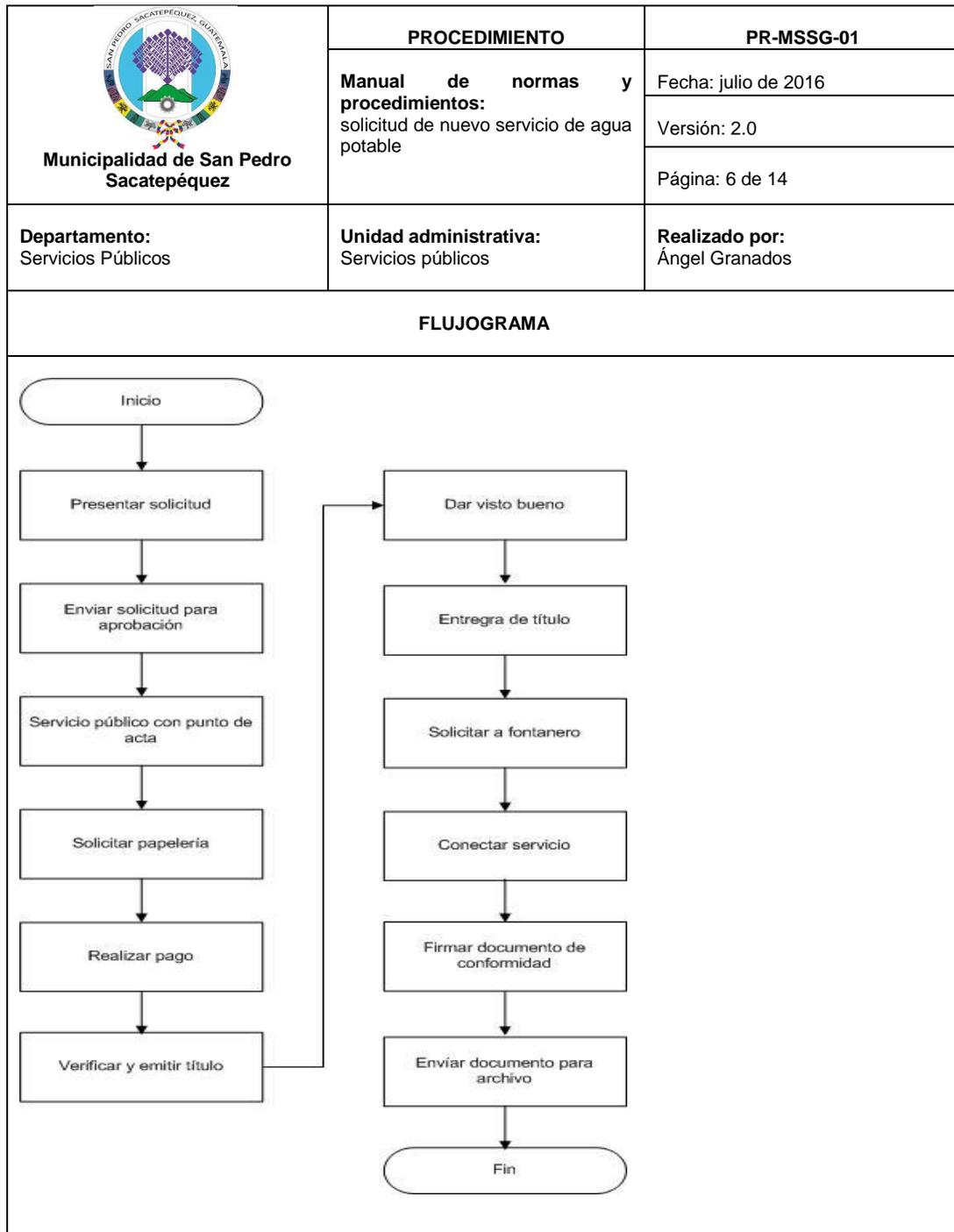


Fuente: elaboración propia.

Figura 36. **Servicios públicos**

| | | | | |
|---|--|---|-----------------------------|--------------|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
| | Manual de normas y procedimientos: solicitud de nuevo servicio de agua potable | Fecha: julio de 2016 | | Versión: 2.0 |
| | | Página: 5 de 14 | | |
| Departamento: Servicios Públicos | Unidad administrativa: Servicios públicos | Realizado por: Ángel Granados | | |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | TIEMPO | |
| 1 | Jefe de servicios públicos | Enviar de solicitud para aprobación | 15 minutos | |
| 2 | Jefe de servicios públicos | Servicio público con punto de acta | 30 minutos | |
| 3 | Secretaría | Solicitar de papelería | 1 hora | |
| 4 | Vecino | Realizar pago | 15 minutos | |
| 5 | Finanzas | Verificar y emisión de título | 1 hora | |
| 6 | Alcalde | Dar visto bueno | 1 hora | |
| 7 | Jefe de servicios públicos | Entregar de título | 15 minutos | |
| 8 | Jefe de servicios públicos | Solicitar a fontanero | 30 minutos | |
| 9 | Fontanero | Conectar el servicio | 3 hora | |
| 10 | Vecino | Firmar el documento de conformidad | 15 minutos | |
| 11 | Secretaría | Recibir el documento de conformidad | 15 minutos | |
| 12 | Receptora Municipal | Enviar el documento para archivo | 15 minutos | |
| | TOTAL | | 8 horas y 30 minutos | |

Continuación de la figura 36.

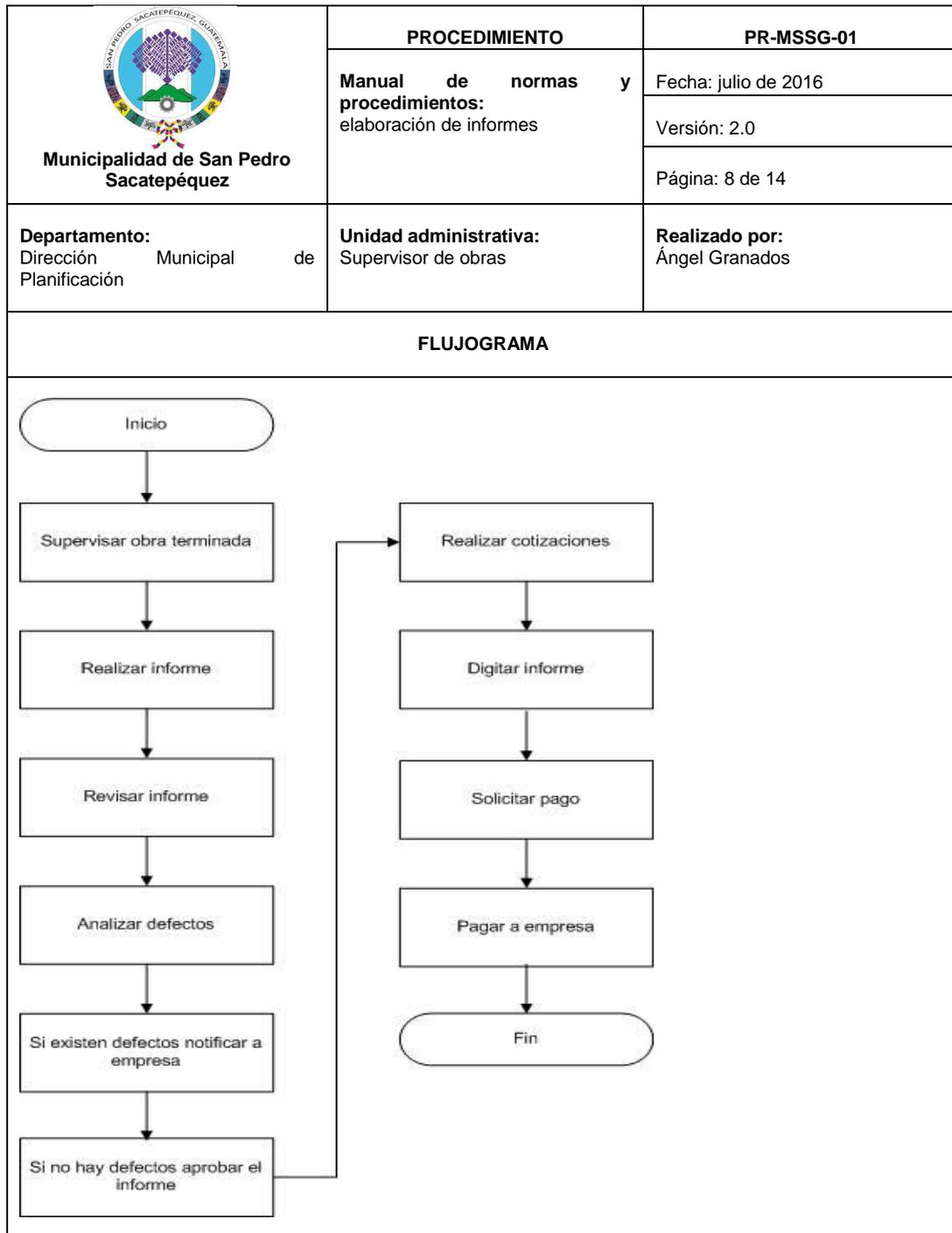


Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Dirección municipal de planificación

|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
|---|--|---|-----------------------|---|
| | Manual de normas y procedimientos: elaborar informes | | Fecha: julio de 2016 | |
| | | | Versión: 2.0 | |
| | | Página: 7 de 14 | | |
| Departamento: Dirección Municipal de Planificación | | Unidad Administrativa: Dirección Municipal de Planificación | | Realizado por: Ángel Granados |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | TIEMPO | |
| 1 | Supervisor de obras | Supervisar de obras terminada | 1 hora | |
| 2 | Supervisor de obras | Elaborar de informe | 2 horas | |
| 3 | Director de planificación | Revisar de informe | 1 hora | |
| 4 | Director de planificación | Analizar de defectos | 15 minutos | |
| 5 | Secretaria | Si existen defectos, notificar a empresa | 1 hora | |
| 6 | Director de planificación | Si no hay defectos, aprobar el informe | 1 hora | |
| 7 | Secretaria | Realizar cotizaciones | 1 hora | |
| 8 | Formador de expedientes | Digitalizar del informe | 10 minutos | |
| 9 | DAFIM | Solicitar de pago | 30 minutos | |
| 10 | DAFIM | Pagar a la empresa | 8 horas | |
| | TOTAL | | 15 horas y 55 minutos | |

Continuación de la figura 37.

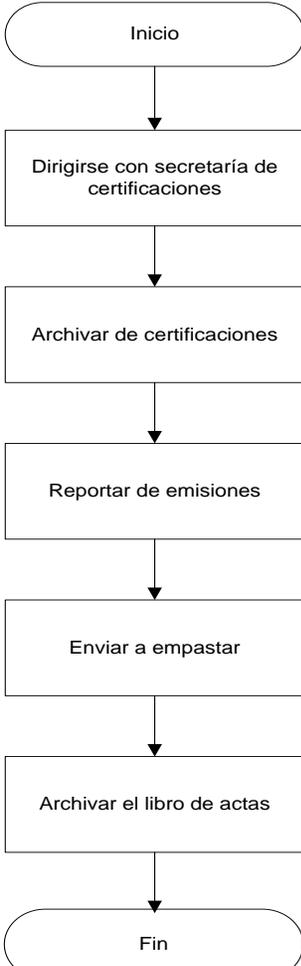


Fuente: elaboración propia.

Figura 38. **Secretaría municipal**

|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
|---|---|--|----------------------|---|
| | Manual de normas y procedimientos: control de certificaciones | | Fecha: julio de 2016 | |
| | | | Versión: 2.0 | |
| | | Página: 9 de 14 | | |
| Departamento: Secretaría Municipal | | Unidad Administrativa: Secretaría Municipal | | Realizado por: Ángel Granados |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | | TIEMPO |
| 1 | Secretaria | Ordenar de forma ascendente | | 45 minutos |
| 2 | Secretaria | Colocar en el archivador que corresponde | | 15 minutos |
| 3 | Secretaria | Reportar anual de las certificaciones emitidas | | 1 hora |
| 4 | Secretaria | Enviar a empastar | | 3 horas |
| 5 | Secretaria | Guardar como libro de actas del año transcurrido, quedando en custodia | | 5 minutos |
| | TOTAL | | | |

Continuación de la figura 38.

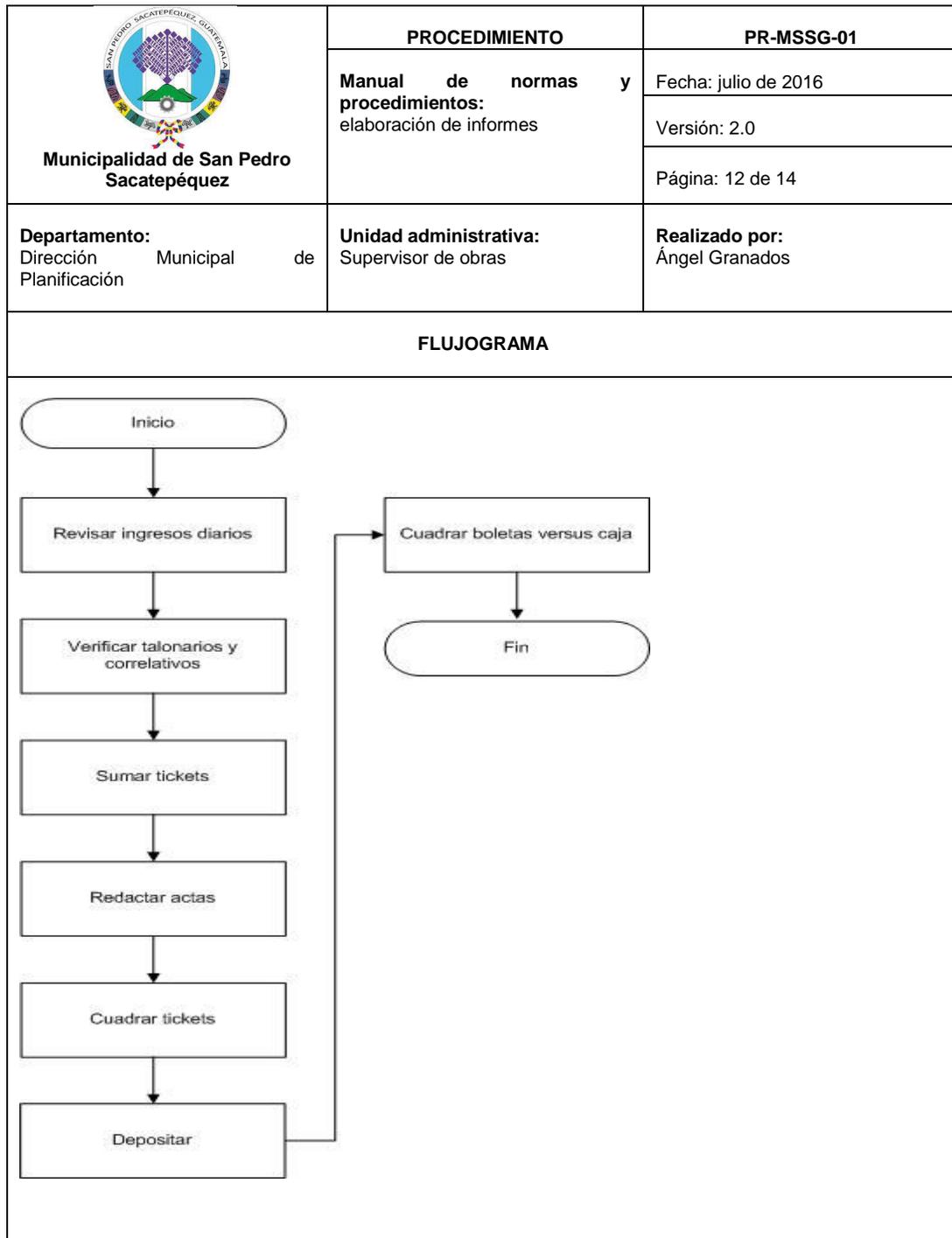
| | | |
|---|--|---|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | PR-MSSG-01 |
| | Manual de normas y procedimientos: elaboración de informes | Fecha: julio de 2016 |
| | | Versión: 2.0 |
| | | Página: 10 de 14 |
| Departamento: Dirección Municipal de Planificación | Unidad administrativa: Supervisor de obras | Realizado por: Ángel Granados |
| FLUJOGRAMA | | |
|  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Dirigirse con secretaría de certificaciones] A --> B[Archivar de certificaciones] B --> C[Reportar de emisiones] C --> D[Enviar a empastar] D --> E[Archivar el libro de actas] E --> Fin([Fin]) </pre> | | |

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Mercado municipal

|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
|---|---|--|--|---|
| | Manual de normas y procedimientos: revisión de los ingresos diarios | | Fecha: julio de 2016 | |
| | | | Versión: 2.0 | |
| | | | | Página: 11 de 14 |
| Departamento: Mercado Municipal | | Unidad Administrativa: Administrador del mercado | | Realizado por: Ángel Granados |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | | ACTIVIDAD | TIEMPO |
| 1 | Administrador Mercado | del | Tomar los talonarios utilizados para ese día | 30 minutos |
| 2 | Administrador Mercado | del | Verificar que el correlativo se encuentre correctamente | 1 hora |
| 3 | Administrador Mercado | del | Totalizar la suma de los <i>ticket</i> utilizados | 30 minutos |
| 4 | Administrador Mercado | del | Cuadrar de <i>ticket</i> contra efectivo | 15 minutos |
| 5 | Administrador Mercado | del | Realizar el depósito bancario | 30 minutos |
| 6 | Administrador Mercado | del | Revisar de la boleta de depósito coincida con el corte de caja realizado | 5 minutos |
| 7 | Administrador Mercado | del | Finalizar con la firma en un cuaderno de conforme con la operación | 10 minutos |
| | TOTAL | | | 3 horas |

Continuación de la figura 39.

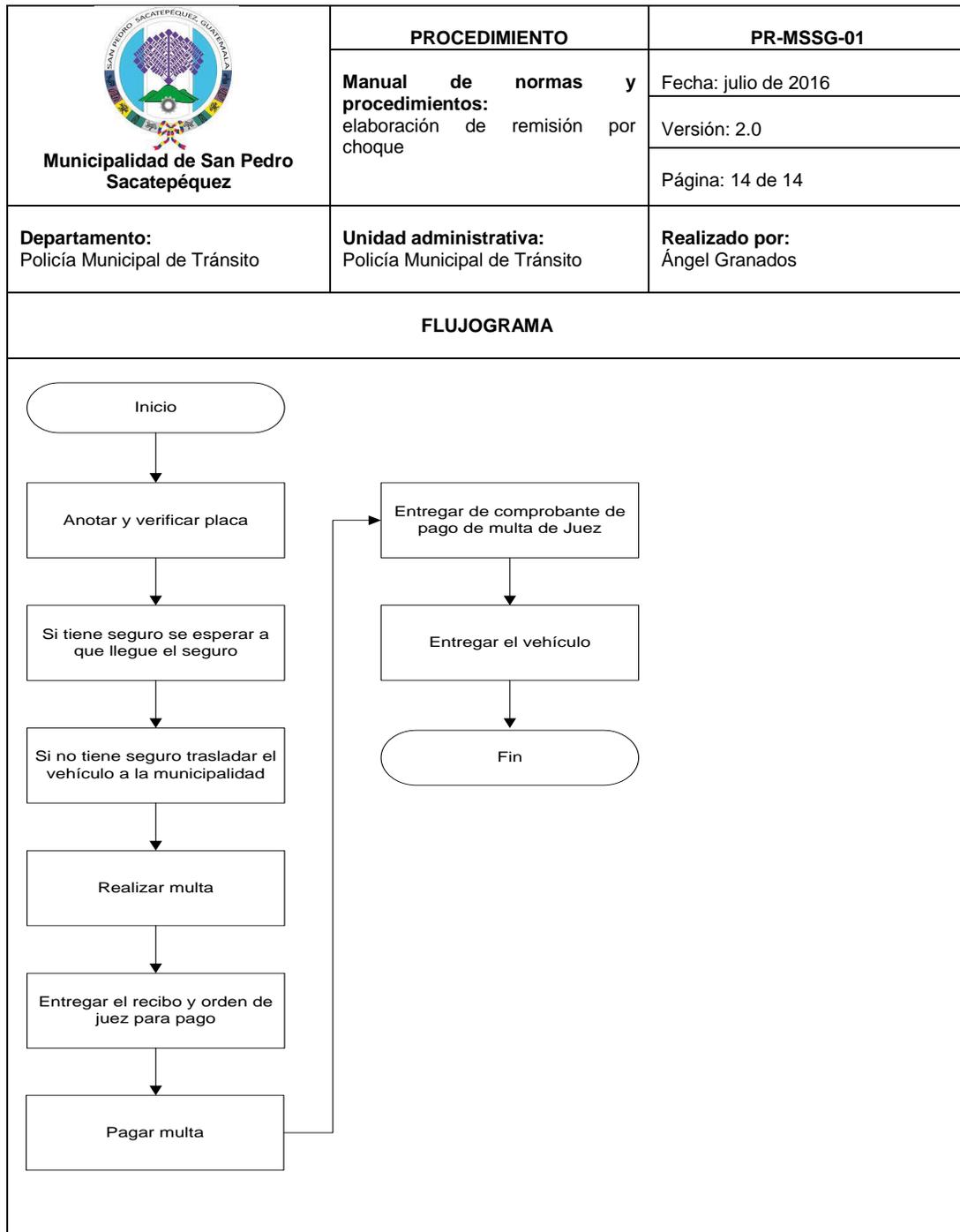


Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Policía municipal de tránsito**

|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | | PR-MSSG-01 | |
|---|---|---|----------------------|---|
| | Manual de normas y procedimientos: elaboración de remisión por choque | | Fecha: julio de 2016 | |
| | | | Versión: 2.0 | |
| | | | | Página: 13 de 14 |
| Departamento: Policía Municipal de Tránsito | | Unidad Administrativa: Policía Municipal de Tránsito | | Realizado por: Ángel Granados |
| DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES | | | | |
| PASO | RESPONSABLE | ACTIVIDAD | TIEMPO | |
| 1 | Policía Municipal de Tránsito | Anotar y verificar el número de placa | 15 minutos | |
| 2 | Policía Municipal de Tránsito | Si el vehículo tiene seguro esperar a que llegue el seguro | 1 hora | |
| 3 | Policía Municipal de Tránsito | Si el vehículo no tiene seguro trasladar el vehículo a la Municipalidad | 30 minutos | |
| 4 | Juez de asuntos municipales | Realizar de multa | 30 minutos | |
| 5 | Juez de asuntos municipales | Entregar de recibo y orden de juez para pagar multa al cliente | 30 minutos | |
| 6 | Tesorería | Pagar de multa | 15 minutos | |
| 7 | Juez de asuntos municipales | Entregar de comprobante de pago de multa al Juez | 5 minutos | |
| 8 | Policía Municipal de Tránsito | Entregar el vehículo | 30 minutos | |
| | TOTAL | | 3 horas y 35 minutos | |

Continuación de la figura 40.



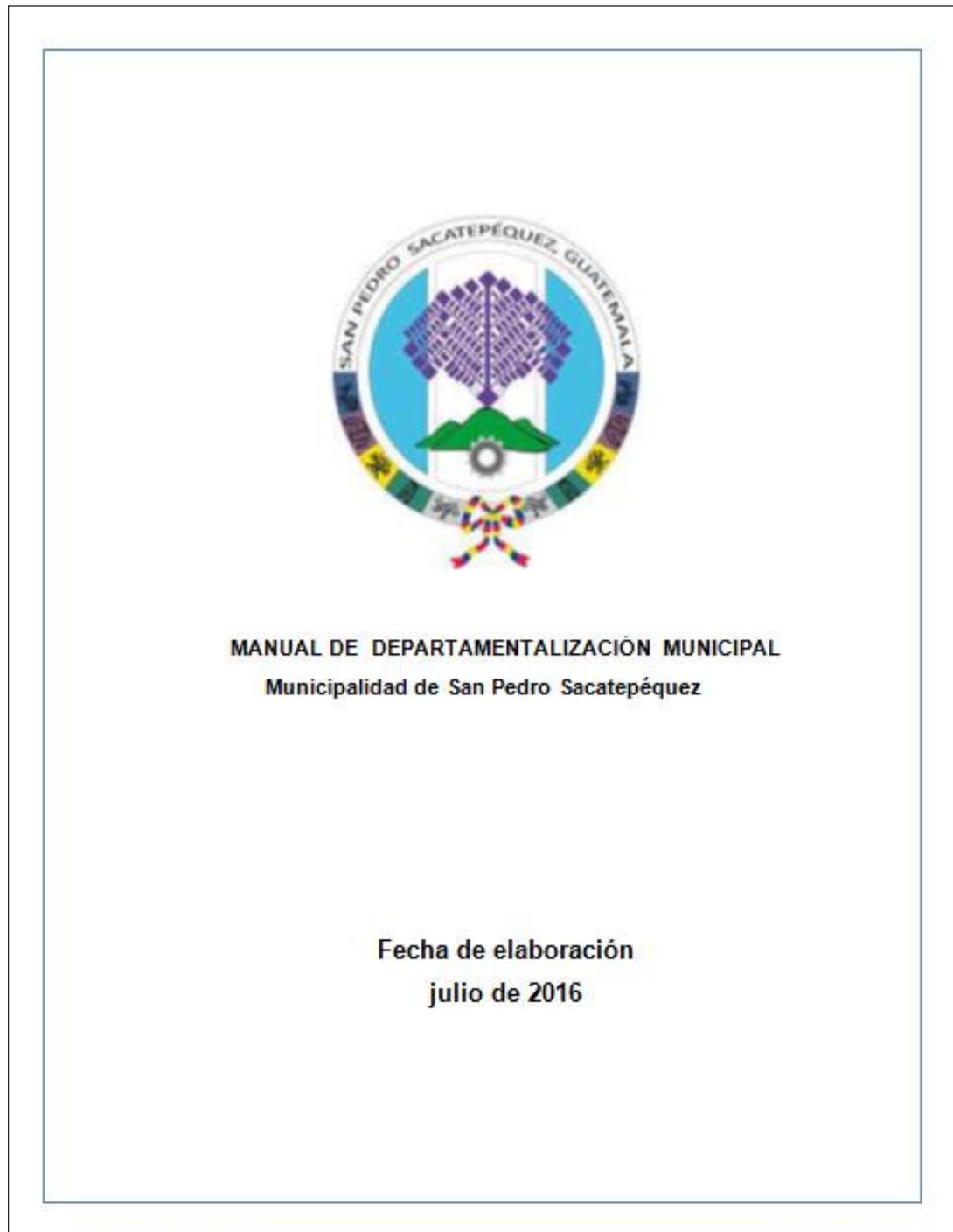
Fuente: elaboración propia.

2.7. Manual de departamentalización

Ante la falta de un instrumento que divida el trabajo en secciones, llamados departamentos, y que permita que se agilice el trabajo municipal, de beneficio a la organización actual y población en general, y previendo organizaciones futuras de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, se propone el siguiente manual.

Este manual detalla la forma de departamentalizar una organización, organizar funciones, determinar tipo y grado de autoridad, definir canales y medios de comunicación en un orden establecido y no al azar.

Figura 41. **Manual de departamentalización**



Continuación de la figura 41.

| ÍNDICE GENERAL | |
|-----------------------|---|
| 1. | INTRODUCCION..... I |
| 2. | OBJETIVO DEL MANUAL..... III |
| 3. | FILOSOFIA INSTITUCIONAL..... 1 |
| 3.1. | Misión municipal..... 1 |
| 3.2. | Visión municipal..... 1 |
| 3.3. | Valores..... 1 |
| 4. | FUNDAMENTO LEGAL..... 3 |
| 5. | TEORIA SOBRE LA DEPARTAMENTALIZACION..... 9 |
| 5.1. | Departamentalización..... 9 |
| 5.2. | Departamentalización por tiempo..... 9 |
| 5.2.1. | Características..... 9 |
| 5.2.2. | Ventajas..... 10 |
| 5.2.3. | Desventajas..... 10 |
| 5.3. | Departamentalización por funciones de la empresa 11 |
| 5.3.1. | Características..... 11 |
| 5.3.2. | Ventajas..... 11 |
| 5.3.3. | Desventajas..... 12 |
| 5.4. | Departamentalización territorial o geográfica..... 12 |
| 5.4.1. | Características..... 12 |
| 5.4.2. | Ventajas..... 12 |
| 5.4.3. | Desventajas..... 13 |
| 5.5. | Departamentalización por clientes..... 13 |
| 5.5.1. | Características..... 14 |
| 5.5.2. | Ventajas..... 14 |
| 5.5.3. | Desventajas..... 14 |

I

Continuación de la figura 41.

| | | |
|--------|--|----|
| 5.6. | Departamentalización por proceso o por equipo..... | 15 |
| 5.6.1. | Características..... | 15 |
| 5.6.2. | Ventajas..... | 15 |
| 5.6.3. | Desventajas..... | 16 |
| 5.7. | Departamentalización por producto..... | 16 |
| 5.7.1. | Características..... | 16 |
| 5.7.2. | Ventajas..... | 16 |
| 5.7.3. | Desventajas..... | 17 |

II

Continuación de la figura 41.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el Manual de Departamentalización para la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, como un importante instrumento técnico para el fortalecimiento y mejora de la gestión municipal.

La departamentalización y la estructura organizacional de la Municipalidad constituyen un mecanismo para fortalecer la capacidad de ejecutar y agilizar las competencias que actualmente le corresponden, así como aquellas que en el futuro asuma.

La estructura orgánica municipal y el presente manual de departamentalización para el gobierno municipal, se ajustan a las disposiciones contenidas en la constitución política de la república, el código municipal, a lo preceptuado en la *Ley General de Descentralización y su Reglamento*, como a las características del municipio, la priorización de necesidades y la atención de los sectores vulnerables del municipio, entre estos: niñez, juventud, mujeres y pueblos indígenas.

En los artículos 6 y 8 de la *Ley General de Descentralización*, indica que los destinatarios de las delegaciones de competencias por descentralización del Organismo Ejecutivo, deberán acreditar que su estructura funcional y meritoria se adecua al desempeño de la competencia que se les transfiere y en la posibilidad y capacidad asumida.

Continuación de la figura 41.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

General

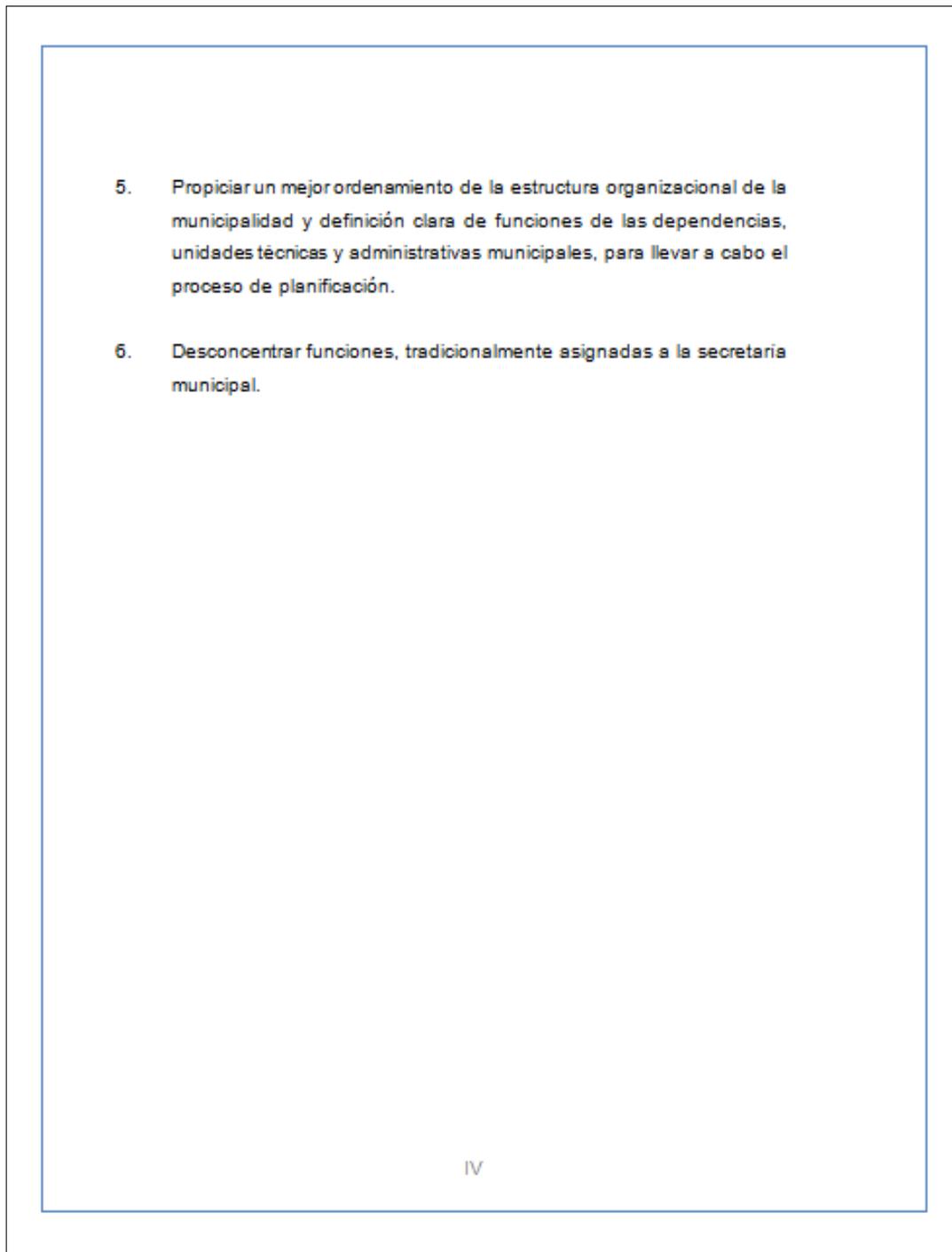
Contar con un instrumento de organización administrativa para el ejercicio de las competencias municipales con la finalidad de procurar el desarrollo integral de la persona, las comunidades y la realización del bienestar o bien común de todas las personas que habitan el municipio.

Específicos

1. Brindar una estructura organizativa funcional, que contribuya al desarrollo de planes, programas y proyectos del gobierno municipal.
2. Contar con un instrumento que sirva a las autoridades, funcionarios o funcionarias y personal de la Municipalidad, para que conozcan y refuercen sus conocimientos sobre las funciones que le corresponden desempeñar a cada unidad organizativa o de servicio, de tal manera que se realicen las actividades con el mejor aprovechamiento de los recursos.
3. Evitar el incumplimiento de tareas por no estar definidas o por desconocimiento de las mismas.
4. Evitar los conflictos por razones de jurisdicción administrativa y la dualidad de funciones.

III

Continuación de la figura 41.



Continuación de la figura 41.

3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

En esta parte se manifiesta la visión y misión de la administración actual, como gobierno municipal, y es en función de ellos que se debería de trabajar. Así también, se manifiestan los valores que se pretenden poner en práctica con todos los empleados municipales, desde el más alto rango hasta el más bajo.

3.1. Misión municipal

Somos una Municipalidad gestora con criterio de inclusión y participativa para el progreso y desarrollo de San Pedro Sacatepéquez, a través de la construcción de bienes, servicios y programas que promuevan actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que satisfagan las necesidades y aspiraciones de los habitantes de nuestro municipio.

3.2. Visión municipal

Ser una Municipalidad eficiente que responda a las necesidades de la población con prestación de bienes y servicios que garanticen la mejor calidad de vida de los sanpedranos.

3.3. Valores

- Amabilidad: el trato a los usuarios y al personal de la Municipalidad debe realizarse de forma atenta y con alegría.
- Equidad: tratar a todas las personas bien, sin ninguna distinción. Que no se sientan discriminadas.

Continuación de la figura 41.

- Puntualidad: estar siempre a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones.
- Esmero: realizar todas las actividades con cuidado y dedicación para que salgan bien.
- Respeto: reconocer el valor de las personas, actuar con apego estricto al marco jurídico y a las formas institucionales que rigen la acción de los funcionarios públicos.
- Responsabilidad: cumplir con las obligaciones que tenemos asignadas como gobierno municipal.
- Honestidad: actuar siempre con la verdad, actitud permanente de congruencia y rectitud entre las palabras y los hechos para mantener la credibilidad y la confianza de los demás.
- Eficacia: hacer lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos para el bienestar de la población
- Honradez: manejar los fondos y bienes de la Municipalidad de forma transparente y cuidadosa.¹

¹ Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. Consulta: septiembre de 2015.

Continuación de la figura 41.

3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

En esta parte se manifiesta la visión y misión de la administración actual, como gobierno municipal, y es en función de ellos que se debería de trabajar. Así también, se manifiestan los valores que se pretenden poner en práctica con todos los empleados municipales, desde el más alto rango hasta el más bajo.

3.1. Misión municipal

Somos una Municipalidad gestora con criterio de inclusión y participativa para el progreso y desarrollo de San Pedro Sacatepéquez, a través de la construcción de bienes, servicios y programas que promuevan actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que satisfagan las necesidades y aspiraciones de los habitantes de nuestro municipio.

3.2. Visión municipal

Ser una Municipalidad eficiente que responda a las necesidades de la población con prestación de bienes y servicios que garanticen la mejor calidad de vida de los sanpedranos.

3.3. Valores

- **Amabilidad:** el trato a los usuarios y al personal de la Municipalidad debe realizarse de forma atenta y con alegría.
- **Equidad:** tratar a todas las personas bien, sin ninguna distinción. Que no se sientan discriminadas.

Continuación de la figura 41.

- De organización de la administración municipal
(artículos 34, 35, 68, 81, 90, 93, 94, 95, 97, 161 del *Código Municipal*)
- De prestación de servicios municipales:
Servicios públicos
Servicios administrativos
(artículo 253 de la *Constitución Política de la República de Guatemala* y artículos 16, 35, 68, 72, 73 del *Código Municipal*).
- De administración financiera:
(Artículos 35, 72, 97 al 137 del *Código Municipal*).
- De planificación y ordenamiento territorial:
(artículo 253 de la *Constitución Política de la República de Guatemala* y artículo 22, 35, 142 al 147 del *Código Municipal*).
- De planificación y participación ciudadana:
(artículos 17, 35, 60 al 66, 132 del *Código Municipal*).
- De respeto a la interculturalidad municipal y nacional
(artículo 66 de la *Constitución Política de la República de Guatemala* y artículos 35 y 55 del *Código Municipal*).
- De coordinación interinstitucional y asociativismo municipal
(artículos 35, 49, 50 y 51 del *Código Municipal*).

La Municipalidad para estar en condiciones de atender de forma eficiente y eficaz las competencias enumeradas anteriormente, debe contar dentro de su

Continuación de la figura 41.

estructura organizacional con los órganos, dependencias y unidades de servicios administrativos siguientes:

- Órgano de gobierno: Concejo Municipal. Órgano colegiado superior de deliberación y decisión, artículo 254 de la *Constitución Política de la República de Guatemala* y artículos 9 y 33 del *Código Municipal*.
- Órgano ejecutivo del gobierno municipal: alcaldía. Ejecuta y da seguimiento a decisiones del Concejo Municipal. Dirige la administración municipal; jefatura superior de todo el personal administrativo. Artículos 9, 52, 53 literales a y g del *Código Municipal*.
- Alcaldías comunitarias o alcaldías auxiliares: artículo 56 del *Código Municipal*.
- Secretaría: artículo 84, literal c del *Código Municipal*.
- Registro civil: artículos 68, literal m y 89 del *Código Municipal*.
- Registro de vecindad: artículo 16 del *Código Municipal*.
- Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM): artículo 97, del *Código Municipal*.
- Tesorería municipal: artículos 86, 98 literal b del *Código Municipal*.
- Oficina Municipal de Planificación (OMP): artículo 95 del *Código Municipal*.

Continuación de la figura 41.

- Catastro municipal: artículo 35 literal x, 96 literal l, del *Código Municipal*.
- Servicios públicos municipales: artículos 35 literales e y k, 68 y 72 al 78 del *Código Municipal*.
- Auditoría interna: artículo 88 del *Código Municipal*.
- Juzgado de asuntos municipales: artículo 259 de la *Constitución Política de la República de Guatemala* y artículo 161 del *Código Municipal*.
- Policía municipal: artículo 79 del *Código Municipal*.
- Comunicación social: artículos 17 literal g y 60 del *Código Municipal*.
- Recursos humanos municipales: artículos 262 de la *Constitución Política de la República de Guatemala*; 93 y 94 del *Código Municipal*.

Lo anterior constituye el fundamento de la administración municipal, para ordenar, delegar y distribuir funciones de manera adecuada entre las dependencias y el personal de la Municipalidad, de manera que queden claramente definidos los niveles de autoridad, coordinación, responsabilidad y funciones.

En el caso de municipalidades con recursos humanos, técnicos y financieros limitados, la estructura administrativa debe adecuarse a los recursos existentes, sin desatender las áreas de atención básica a la población y la dotación adecuada de servicios públicos.

Continuación de la figura 41.

El personal municipal forma parte de un cuerpo, es decir, la organización municipal, en la que cada órgano, dependencia o unidad tiene una función; cada uno participa para alcanzar los objetivos y metas trazadas, por medio de la coordinación, integración, sinergia, comunicación entre las partes de la organización municipal.

Continuación de la figura 41.

5. TEORÍA SOBRE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

5.1. Departamentalización

Se entiende por departamentalización la acción de organizar y de formalizar la distribución del trabajo y la actividad empresarial por departamentos, con el fin de coordinar sus relaciones.

Departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad.

Las distintas partes que posee una organización se pueden estructurar de maneras diferentes de acuerdo a los criterios y las variables de base que se constituyan como ejes.

5.2. Departamentalización por tiempo

Unas de las formas más antiguas de departamentalización utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo.

5.2.1. Características

Consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones

Continuación de la figura 41.

económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente. Se pueden encontrar ejemplos de esta clase de departamentalización en los hospitales, donde es esencial el cuidado de los enfermos las 24 horas del día. En forma similar, un departamento de bomberos debe de estar listo para responder a las llamadas de emergencia en cualquier momento. También existen razones tecnológicas para el uso de turnos. Por ejemplo, un horno para fabricar acero no se puede encender y apagar a voluntad; el proceso de la fabricación del acero es continuo y requiere de trabajadores en tres turnos.

5.2.2. Ventajas

Estos pocos ejemplos señalan ventajas de la departamentalización por tiempo: primero, se pueden prestar servicios más allá del horario cotidiano de trabajo normal de ocho horas, con frecuencia hasta 24 horas diarias; segundo, es posible usar procesos interrumpidos, que requieren un ciclo continuo; tercero el equipo de capital caro se puede usar más de ocho horas al día cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos; cuarto, para algunas personas (por ejemplo los que estudian durante el día) resulta conveniente trabajar de noche.

5.2.3. Desventajas

Primero, puede faltar supervisión durante el turno de la noche. Segundo, existe el factor fatiga; para la mayoría de las personas es difícil cambiar, por ejemplo, de un turno de día a uno de noche o viceversa. Tercero, el hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación. Por ejemplo, en un hospital las enfermeras de diferentes turnos que atienden al mismo paciente quizá no estén familiarizadas con los

Continuación de la figura 41.

problemas particulares de él. Cuarto, el pago de salario extras puede aumentar el costo del producto o del servicio.

5.3. Departamentalización por funciones de la empresa

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros.

5.3.1. Características

Se realiza la división del trabajo de acuerdo a la capacidad y habilidades de cada persona: algunas de las personas se ocuparán de las finanzas, otras de administración de personal y otras de producción.

Agrupar las actividades según sus funciones es muy común en empresas industriales.

5.3.2. Ventajas

- Constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo
- Consolidación de especialidades similares
- Simplifica la capacitación
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales
- Agrupamiento de empleados con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes.
- Proporciona los medios de control estricto en la alta dirección

Continuación de la figura 41.

5.3.3. Desventajas

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía
- Exagera la especialización y reduce los puntos de vista del personal clave.
- Reduce a coordinación entre las funciones
- La responsabilidad de las utilidades se encuentra solo en la alta dirección
- Adaptación lenta a los cambios del ambiente
- Limita el desarrollo de gerentes generales

5.4. Departamentalización territorial o geográfica

Es utilizado cuando cada organización posee sedes o divisiones en distintos lugares del país y suele hacerse la división por regiones.

5.4.1. Características

Las personas que están a cargo de estas divisiones poseen la ventaja de conocer las necesidades y las costumbres de ese lugar y tiene la autoridad para tomar decisiones dentro de su área sin esperar las órdenes de la casa central.

5.4.2. Ventajas

- Asigna la responsabilidad a un nivel inferior
- Estimula la participación local en la tomas de decisiones y mejora la coordinación de las actividades en una región.

Continuación de la figura 41.

- Los gerentes pueden prestar especial atención a las necesidades y problemas de los mercados locales.
- La producción se puede organizar también sobre una base territorial estableciendo plantas en una región en particular.
- Esto puede reducir los costes de transporte y el tiempo de entrega
- Mejora la comunicación cara a cara con las personas de la comunidad

5.4.3. Desventajas

Requieren de más personas con capacidades administrativas generales y la escasez de ellas con frecuencia es factor que limita el crecimiento de una empresa.

- Tiende a duplicar los servicios
- Puede aumentar el problema del control por parte de los altos gerentes en las oficinas centrales.
- Tiende a dificultar el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir de servicios como personal o compras a nivel regional.

5.5. Departamentalización por clientes

La división se realiza según los clientes que tenga la organización de modo tal que cada sector se especializa en un grupo de clientes con características similares.

Continuación de la figura 41.

5.5.1. Características

Los clientes son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada una de las diferentes cosas que hace una empresa para ellos las administra un jefe de departamento.

Un ejemplo es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también le vende a un minorista. Los dueños y los gerentes de negocios ordenan con frecuencia las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes claramente definidos.

Grandes almacenes como El Corte Inglés, Bancos, aseguradoras.

5.5.2. Ventajas

- Estimula la especialización y la concentración sobre las necesidades del cliente.
- El cliente tiene la impresión de ser el único
- Facilita el conocimiento de cada tipo de cliente
- Puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los clientes de servicios claramente definidos.

5.5.3. Desventajas

- Difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente

Continuación de la figura 41.

- Requiere gerentes y de un staff muy especializado
- La dificultad de coordinación entre este tipo de departamentos y aquellos organizados sobre otras bases.

5.6. Departamentalización por proceso o por equipo

Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. Esta base de departamentalización se puede encontrar en el agrupamiento de los procesos de pintura o galvanoplastia o en la ubicación en un área de la planta de las prensas troqueladoras o de los tomos para roscar.

5.6.1. Características

En esta clase de departamentalización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

5.6.2. Ventajas

- Logra ventajas económicas
- Usa tecnología especializada
- Utiliza habilidades especializadas
- Simplifica la capacitación

Continuación de la figura 41.

5.6.3. Desventajas

- Es difícil la coordinación de los departamentos
- La responsabilidad por las utilidades está en la alta dirección
- Es inadecuado para desarrollar gerentes generales

5.7. Departamentalización por producto

Se realizan cuando los productos revisten mucha importancia. Esta división se realiza por producto, servicio o línea de productos y cada división se ocupa de un producto pero abarca todos los aspectos relacionados con su producción y comercialización.

5.7.1. Características

Característica de empresas fabricantes de dos o más líneas de productos: detergentes, cosméticos, farmacéuticos.

5.7.2. Ventajas

- Fomenta un cierto tipo de coordinación y permite el uso máximo de las habilidades personales y del conocimiento especializado.
- Permite el crecimiento y la diversidad de los productos y servicios proporcionados por la empresa.

Continuación de la figura 41.

- Este tipo de departamentalización ofrece un campo de capacitación medible para gerentes generales.
- Permite a las personas identificarse con un producto en particular y desarrollar un gran espíritu de solidaridad.

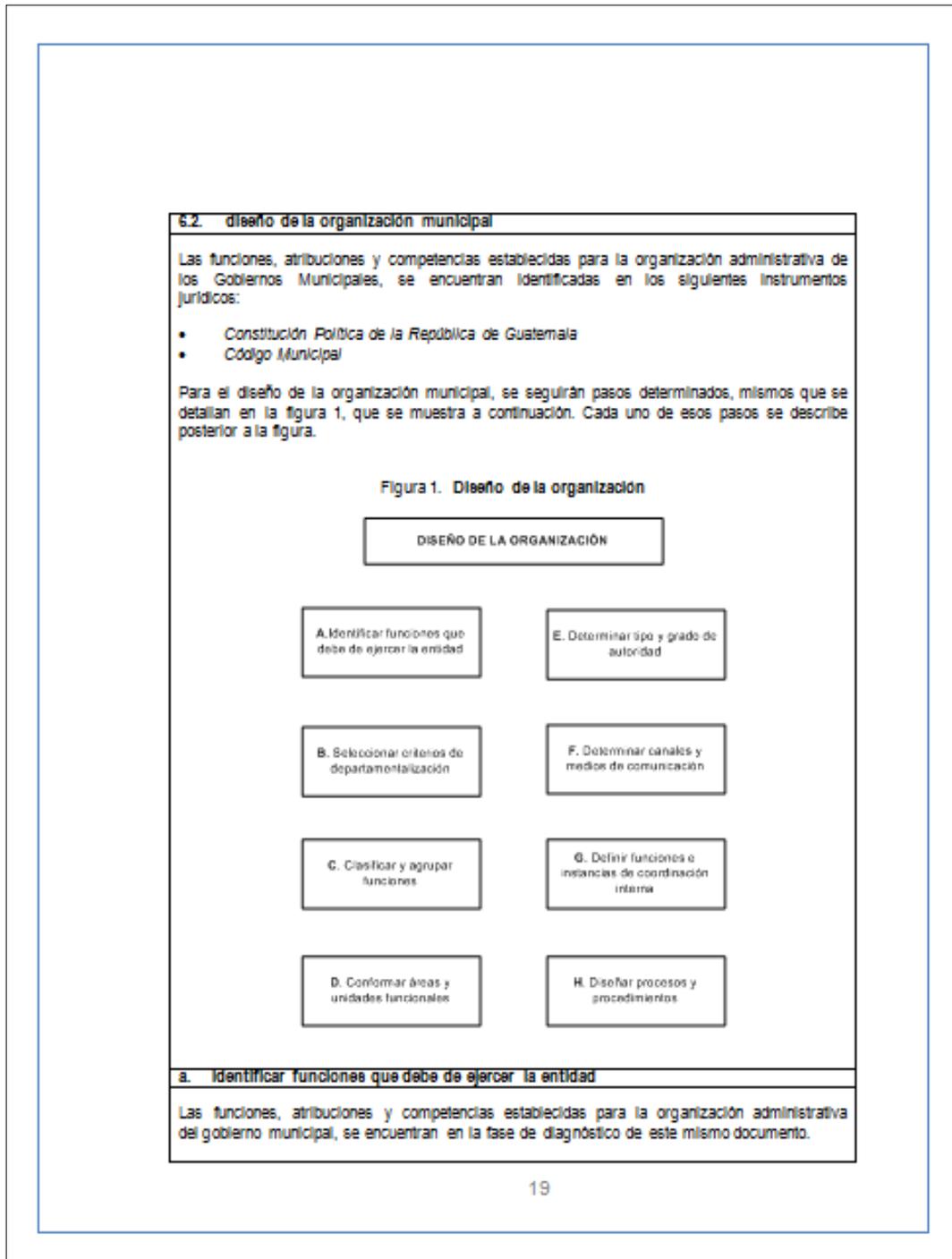
5.7.3. Desventajas

- La necesidad de contar con más personas con capacidades administrativas generales.
- Necesitan tener suficientes decisiones y control a nivel de las oficinas centrales para asegurar que no se desintegre toda la empresa.
- Tiende a hacer más difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia.

Continuación de la figura 41.

| | | |
|---|--------------------------------|----------------------|
|  <p>Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez</p> | PROCEDIMIENTO | PM-MSSG-01 |
| | Manual de departamentalización | Fecha: Julio de 2016 |
| | | Versión: 1.0 |
| | | Página: 1 de 9 |
| Realizado por: Ángel Estuardo Granados Gutyuh | | |
| DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS | | |
| 6. DEPARTAMENTALIZACIÓN | | |
| <p>Para lograr una buena departamentalización es necesario el seguimiento de algunos pasos, estos que se describen a continuación.</p> | | |
| 6.1. Análisis de la organización municipal | | |
| <p>Evaluar si la estructura organizacional del gobierno municipal, contribuye al logro eficiente y eficaz de los objetivos institucionales de corto y mediano plazo.</p> <p>Para este análisis se deben consultar fuentes de información, como ser los instrumentos jurídicos de creación y modificaciones Institucionales; Informes de gestión; diagnósticos; manuales, plan estratégico; plan anual de operaciones; Informes de auditoría. Se consultará la opinión de los funcionarios, de los usuarios de los servicios y de las Instituciones que se relacionan con el gobierno municipal. Los puntos a ser analizados son:</p> <p>¿Cuáles son los bienes o servicios que se ha propuesto brindar el gobierno municipal a su clientela?</p> <p>¿Cuáles son los problemas y causas que impiden brindar los productos/servicios en forma oportuna?</p> <p>La información obtenida será procesada, especificando problemas identificados, conclusiones y recomendaciones en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica • Comunicación y coordinación • Relaciones Inter e IntraInstitucionales • Procesos y procedimientos al interior de la entidad <p>En base a las conclusiones y recomendaciones del análisis organizacional se decidirá el diseño o el ajuste de la estructura organizacional.</p> <p>La misión del gobierno municipal es la ejecución de programas y proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población del municipio de manera eficiente, eficaz y participativa, es decir con la participación efectiva de la comunidad beneficiaria en sus diferentes etapas. Para el cumplimiento de esta misión, el gobierno municipal debe organizar su estructura y procedimientos considerando las funciones, competencias y atribuciones definidas por las leyes nacionales.</p> | | |
| 18 | | |

Continuación de la figura 41.



Continuación de la figura 41.

| |
|--|
| b. Seleccionar criterios de departamentalización |
| ¿Cómo se departamentalizará la institución municipal como tal? |
| Luego de la primera lectura de las competencias y objetivos y recursos se debe seleccionar alguno de los criterios de departamentalización descritos anteriormente, tomando en cuenta las características, necesidades y tamaño del gobierno municipal. |
| c. Clasificar y agrupar funciones |
| Las listas de funciones identificadas en el inciso a. deben ser clasificadas y agrupadas en función de alguno de los criterios descritos en el inciso b. |
| Ejemplo: para la función general de desarrollo urbano y catastro, se tiene el siguiente listado de funciones específicas: |
| <ul style="list-style-type: none">• Operar la administración técnica en función del cumplimiento del plan de desarrollo urbano del gobierno municipal (desarrollo de las mejores condiciones de vida en comunidad).• Aplicar las normas para promover el desarrollo armónico y equilibrado del gobierno municipal (medio urbano y medio rural).• Hacer cumplir los reglamentos de uso del suelo, patrones de asentamiento, de márgenes de tenencia de la tierra.• Controlar el cumplimiento de especificaciones y requisitos en la ejecución de obras.• Aprobar planos de construcciones y supervisar el cumplimiento de especificaciones en las edificaciones.• Organizar y administrar el sistema de catastro urbano y rural, registro, documentación, etcétera.• Generar parámetros, indicadores y lineamientos de planificación urbana, densificaciones, utilización de la infraestructura, esquemas urbanos, zonificaciones, normas para proyectos y estudios.• Efectuar el seguimiento y supervisión técnica de los proyectos de desarrollo en el medio urbano y rural.• Desarrollar el sistema de tráfico y vialidad. |

20

Continuación de la figura 41.

| |
|---|
| <p>d. Conformar áreas y unidades funcionales</p> <p>Se conforman áreas con base en la agrupación de funciones orientadas a un objetivo específico con un ámbito de competencia claramente señalado, estas funciones responderán a un criterio de especialización u objetivo específico concreto.</p> <p>Una vez identificadas las áreas funcionales, se subdividirán las funciones al interior, con el fin de conformar unidades en base a criterios de especialización, volumen y complejidad. Los criterios más comunes son:</p> <ul style="list-style-type: none">• Especialización: de acuerdo al grado de especialización que requiera una determinada actividad. <p>Ejemplo:</p> <p>Funciones técnicas: aseo, pavimentación, alcantarillado, Inspección de motorizados, trabajos de refacción y mantenimiento de las Infraestructuras de salud, educación, mantenimiento de caminos vecinales, entre otros.</p> <p>Funciones administrativas: compras, contabilidad, almacenes, elaboración del presupuesto, caja, administración de personal, entre otros.</p> <p>Funciones de planificación: formulación y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, elaboración del plan operativo y del presupuesto municipal, control de Ingresos patrimoniales, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Similitud: se deben agrupar funciones, que son parecidas o que están estrechamente parecidas. <p>Ejemplo: registro de bienes inmuebles: bienes Inmuebles de propiedad municipal, superficies compensadas y expropiadas, superficies de áreas verdes, parques y plazas, etcétera.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificultad: significa tomar en cuenta el grado de dificultad que implique la realización de las funciones. Algunas requerirán un cierto grado de educación, conocimiento o capacidades. <p>Ejemplo: diseño de un sistema de información para el registro de contribuyentes, por impuestos, pólizas, patentes, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicio que se presta: significa agrupar las funciones de acuerdo a los servicios que presta el gobierno municipal y a quien va dirigido. <p>Ejemplo: servicio de recojo de basura, alumbrado público, saneamiento básico, entre otros.</p> |
|---|

21

Continuación de la figura 41.

A cada unidad funcional se le asignará la autoridad lineal o funcional necesaria para el ejercicio de las funciones, esta autoridad está en relación a los niveles jerárquicos determinados en la planilla presupuestaria aprobada por el Concejo Municipal.

La figura 2 muestra un ejemplo sencillo de la organización municipal, de acuerdo a los criterios de departamentalización explicados anteriormente:

Figura 2. Organigrama municipal propuesto



Fuente: elaboración propia, con programa Dta.

e. Determinar tipo y grado de autoridad y jerarquía

Una vez conformadas las unidades de la organización del gobierno municipal con alguno de los criterios de departamentalización, se deben identificar los diferentes niveles jerárquicos, tomando en cuenta las atribuciones, funciones, autoridad, relaciones de dependencia y coordinación que corresponden a estas unidades. De esta manera, se obtiene la estructura vertical de la organización.

En la figura 2 se pueden identificar los siguientes niveles jerárquicos:

1. Nivel estratégico: representado por el Honorable Concejo Municipal, que es el órgano legislativo y deliberante del Gobierno Municipal. Toma las decisiones estratégicas y fiscaliza las acciones del ejecutivo.
2. Nivel ejecutivo: representado por el Honorable Alcalde Municipal, que es la máxima autoridad ejecutiva, representativa y administrativa del Gobierno Municipal. Es el responsable de la ejecución de las decisiones estratégicas.
3. Nivel táctico o intermedio: representado por los responsables de las unidades, donde se estructuran, operacionalizan y se llevan a cabo las decisiones establecidas por el nivel ejecutivo.

Continuación de la figura 41.

Ejemplo: Oficialía Mayor Administrativa, Oficialía Mayor Técnica y Oficialía Mayor de Cultura.

4. Nivel operativo: representado por las unidades ejecutoras generadoras de bienes y servicios, que llevan a cabo las operaciones definidas por el nivel táctico.

Ejemplo: unidades de finanzas, de administración, de personal, de salud, etcétera.

Para establecer los niveles jerárquicos se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el límite de autoridad se encuentre claramente definido.
- Que las líneas de dependencia (superiores y subordinados) de las unidades, se encuentren claramente establecidas para evitar la duplicidad y superposición de las funciones.

Diseño del funcionamiento

El funcionamiento del gobierno municipal, se traduce en una serie de actividades y procedimientos de carácter administrativo y operativo, con el fin de prestar un eficiente y ágil servicio a la comunidad.

Se deben establecer los procedimientos e identificar canales de comunicación y coordinación interna y externa, que permitan el control de las tareas y actividades del Gobierno Municipal.

Por consiguiente, el funcionamiento de la estructura del Gobierno Municipal se basa en tres grandes pilares: la comunicación, la coordinación y los procedimientos, como se puede apreciar en la figura 3.

Figura 3. Los tres pilares del funcionamiento de la organización

Fuente: Manual de Departamentalización Municipal, Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

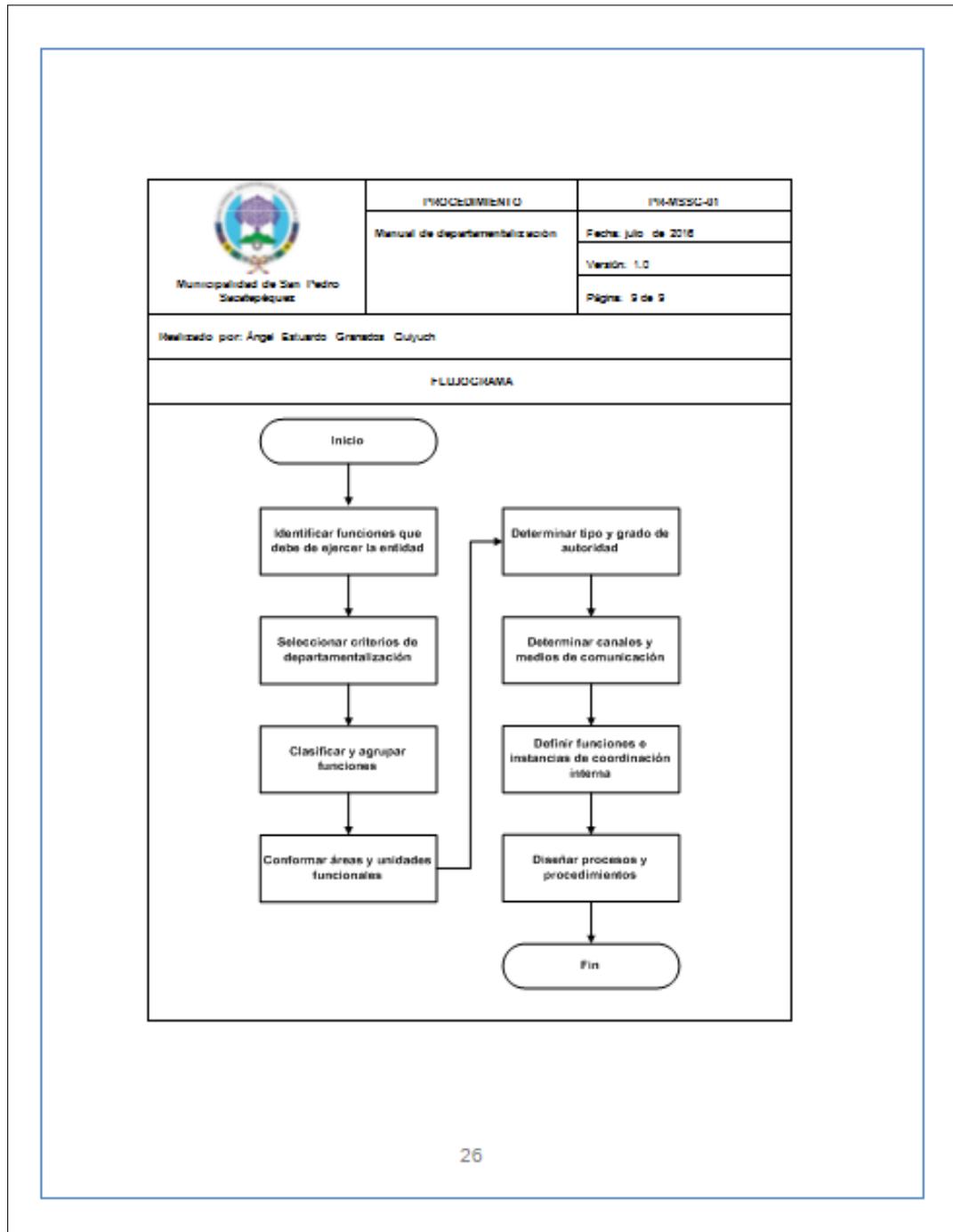
Continuación de la figura 41.

| |
|---|
| <p>f. Definir canales y medios de comunicación</p> <p>¿Qué entiende por comunicación?</p> <p>Es la transmisión de la información entre dos o más personas o unidades del gobierno municipal, pudiendo ser en forma escrita, verbal, formal o informal, de arriba hacia abajo o viceversa, y externa o interna.</p> <p>Se deben diseñar los sistemas de información y los instrumentos de comunicación requeridos, para lograr la fluidez de la información, de las operaciones y la toma de decisiones.</p> <p>¿Qué tipos de comunicación existen?</p> <p>Hay dos tipos de comunicación que los gobiernos municipales deben de organizar.</p> <ul style="list-style-type: none">• La comunicación interna• La comunicación externa • Organización de comunicación interna <p>Se deben establecer canales de información vertical y horizontal entre las unidades de la estructura organizacional.</p> <p>Para establecer estos canales de información y comunicación interna, se deben considerar por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">o Registro y seguimiento de trámiteso El registro de proyectoso Los registros contableso La administración de bienes y servicios, en lo que se refiere a contratación, manejo y disposición.o El registro de personal, en lo que se refiere a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, promoción, entre otros.o El registro de correspondencia interna y externao La información para la toma de decisiones como: la ejecución de proyectos, ejecución presupuestaria, balances de gestión, movimientos de caja, flujo de fondos, resumen de personal contratado y retirado, entre otros. • Organización de la comunicación externa <p>Los medios y canales de información, que el gobierno municipal debe establecer para la comunicación externa son:</p> <ul style="list-style-type: none">o Informes periódicos sobre el desarrollo de las actividades de acuerdo al plan operativo anual: a los COCODES, comités de vigilancia si hubieran y sociedad en general.o Atención al público en generalo Recepción de sugerencias, reclamos y denuncias de la población y responderías.o Habilitar páginas web, perfiles en las redes sociales, entre otros. |
|---|

Continuación de la figura 41.

| |
|---|
| <p>g. Definir funciones e instancias de coordinación interna</p> <p>¿Qué significa coordinación?</p> <p>La división del trabajo permite reducir complejidad asignando parcelas de problemas a unidades menores, a subsistemas especializados, pero al mismo tiempo incrementa la complejidad interna del sistema, entre otros motivos por crear conflictos entre las decisiones de dichas unidades. Esta complejidad, en problemas de comunicación y problemas de sintonización de decisiones y actividades parciales es el problema que debe reducirse mediante la coordinación de las decisiones elementos del sistema que gutan la cooperación dentro de todo lo organizado.</p> <p>El proceso de organización supone no sólo la creación de puestos especializados en el desempeño de ciertas tareas, sino también la coordinación de esas partes para lograr una unidad de rendimientos.</p> |
| <p>h. Diseñar procesos y procedimientos</p> <p>Que entendemos por procesos.</p> <p>Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.</p> <p>La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.</p> <p>En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.</p> <p>El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.</p> <p>Que entendemos por procedimientos.</p> <p>El procedimiento administrativo es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, no se confunda con proceso administrativo el cual es una instancia jurídica con el fuero contencioso administrativo.</p> <p>Los procesos y procedimientos administrativos están plasmados en el Manual de Normas y Procedimientos.</p> |

Continuación de la figura 41.



Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DEL USO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

3.1. ¿Para qué reducir el consumo de energía eléctrica?

Actualmente las emisiones de gases contaminantes a la atmosfera están provocando un calentamiento global más acelerado que el normal, y esto automáticamente se traduce en desastres naturales para la tierra que a su vez es nuestro hogar.

Es importante tener conocimiento que ahorrar energía es el camino más eficaz para reducir las emisiones contaminantes de CO₂ (dióxido de carbono) a la atmósfera, y por tanto es el camino más eficaz para ayudar a detener el calentamiento global del planeta y el cambio climático. Es también el camino más sencillo y rápido para lograrlo, por cada kilovatio/hora de electricidad que se ahorra, se evita la emisión de aproximadamente un kilogramo de CO₂ en la central térmica donde se quema carbón o petróleo para producir esa electricidad, o en el caso de las hidroeléctricas, un litro de agua.

Es importante saber que al ahorrar energía no solamente se está ayudando al planeta Tierra, sino también con ello se logrará reducir el costo de las facturas en la empresa, institución, casa, entre otros, que se está analizando. Cada kilovatio-hora le cuesta al consumidor casi dos quetzales (Q 1,63), de forma que cambiar de hábitos o sustituir los aparatos por otros menos despilfarradores representa ahorrar dinero que a su vez significa menos costos.

3.2. Aspectos administrativos que impactan en el consumo de la energía eléctrica en el edificio municipal

Para detectar los aspectos administrativos que impactan en el costo de consumo de energía eléctrica, se realizó una evaluación con respecto a la distribución eléctrica en todas las oficinas, auditorium, corredores y baños. Dicha evaluación se hace de una forma visual y escrita, como lo muestran las figuras 40 a la 43, se plantea un diagrama de causa y efecto para definir dichos procedimientos administrativos, situación actual y la forma con la que repercute negativamente los procedimientos administrativos sin la cultura de ahorro energético.

La evaluación visual se presenta con fotografías, mismas que evidencian el uso de lámparas prendidas durante todo el día en todos los espacios de la Municipalidad, esto se da por falta de entradas de luz natural. Además se presenta la existencia de una bomba de agua que abastece al edificio municipal y que por lo mismo se prende en promedio 1 hora todos los días.

La evaluación por escrito es una toma de datos por medio de una tabla, que sirve para evidenciar el tipo de consumo eléctrico que existe en el edificio municipal y la cantidad de focos, lámparas y computadoras existentes y la cantidad de watts de consumo por cada uno de estos.

Figura 42. **Secretaría municipal**



Fuente: instalaciones del edificio municipal.

Figura 43. **Dirección Municipal de Planificación (DMP)**



Fuente: instalaciones del edificio municipal.

Figura 44. **Iluminación natural insuficiente**



Fuente: instalaciones del edificio municipal.

Figura 45. **Bomba de agua que abastece el edificio municipal**



Fuente: instalaciones del edificio municipal.

La tabla VIII se elaboró con el fin de obtener los aspectos que impactan el consumo de energía eléctrica. También brinda la información sobre el tipo de aparatos eléctricos existentes y la cantidad de estos en el mismo espacio.

Tabla VIII. **Formas de consumo eléctrico y número de luminaria en el edificio municipal**

| Maquinaria o aparatos eléctricos | Cantidad | kW/unidad | kW/total | horas de uso al día promedio |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|------------------------------|
| Tubos fluorescentes grandes | 4 | 0,096 | 0,384 | 9 |
| Tubos fluorescentes medianos | 8 | 0,022 | 0,176 | 9 |
| Tubos fluorescentes pequeños | 63 | 0,020 | 1,386 | 9 |
| Focos ahorradores pequeños | 21 | 0,022 | 0,462 | 9 |
| Focos incandescentes | 2 | 0,060 | 0,120 | 10 |
| Computadoras | 45 | 0,200 | 9,00 | 8,5 |
| Impresoras | 20 | 0,150 | 3,00 | 1,5 |
| Fotocopiadora | 1 | 1,200 | 1,200 | 4 |
| Modem ADSL (internet) | 1 | 0,030 | 0,030 | 24 |
| Bomba de agua | 1 | 0,740 | 0,740 | 1 |

Fuente: elaboración propia.

3.3. Análisis del consumo de energía eléctrica

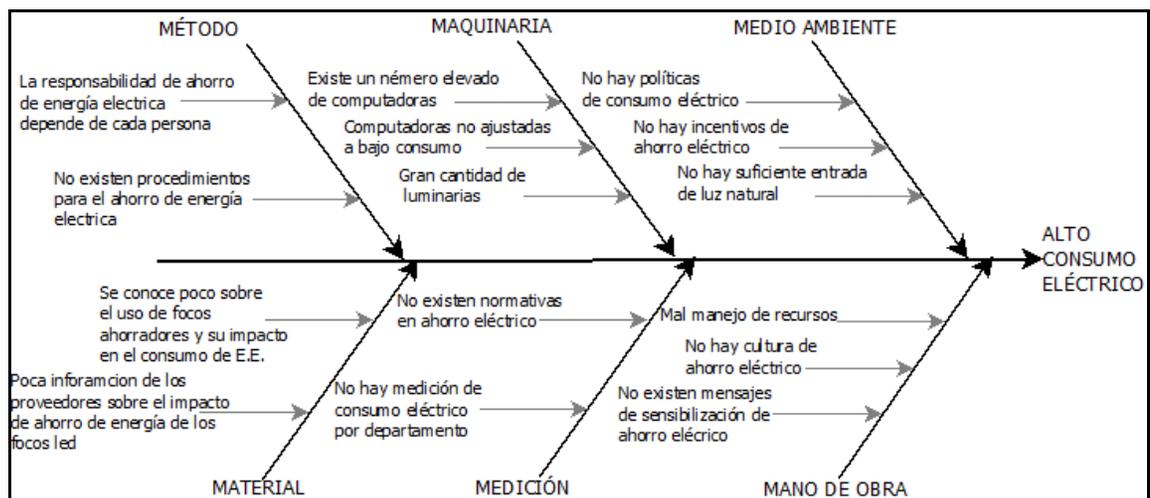
Las causas que generan el consumo eléctrico alto según necesidades que requieren las actividades que se desarrollan en el edificio municipal de San Pedro Sacatepéquez, pueden definirse que se descomponen en causas

definidas tales como, mano de obra, maquinaria, medio ambiente, y medición como se puede apreciar en la figura 46 y que son ampliadas a continuación:

- Medio ambiente: define la interacción directa de cada uno de los involucrados, con la forma de identificarse con la cultura organizacional de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez. No hay: políticas en el consumo de energía eléctrica, incentivos de ahorro eléctrico y suficiente entrada de luz natural.
- Maquinaria: definitivamente el elevado número de computadoras puestas a disposición de casi el total de empleados de la Municipalidad y su uso continuado durante 8 horas diarias en promedio hacen que esta sea una causa del alto consumo eléctrico, aunado a esto que las computadoras no están ajustadas al consumo menor de energía eléctrica,. Otra causa es el gran número de luminarias en todo el edificio encendidas desde que el empleado entra a trabajar hasta que sale, en promedio 10 horas diarias de lunes a viernes. También se cuenta con una bomba de agua.
- Material: definitivamente la poca información sobre el uso y el impacto que tienen los focos Led en el ahorro de energía también es un factor importante.
- Mano de obra: entre los espantos, denominados causas, relacionadas a la mano de obra está el hecho de contar con un manejo de los recursos, que no hay cultura de ahorro eléctrico y no existen mensajes hacia los trabajadores que sensibilicen el buen uso y el ahorro de la energía eléctrica.

- Medición: en aspectos de medición se cuantifica el control con respecto a la evaluación del consumo eléctrico, que en este caso es total mente nula. No se lleva el control de consumo eléctrico por departamentos, lo que impide la creación de normativas para el ahorro eléctrico.
- Método: no existen procedimientos para el ahorro de energía eléctrica y el ahorro de energía eléctrica depende del criterio de cada empleado municipal.

Figura 46. Ishikawa de la situación actual



Fuente: elaboración propia.

3.4. Historial de consumo de energía eléctrica en el edificio municipal

Se muestra en la tabla IX el comportamiento de consumo de energía eléctrica del 2014, esto debido a que no se factura por dependencia o departamento, sino en general.

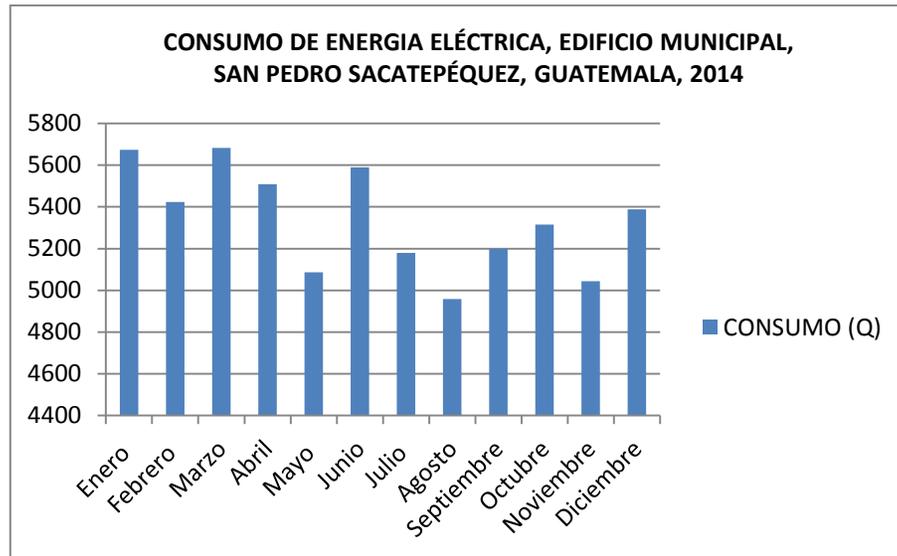
Tabla IX. **Consumo de energía eléctrica 2014**

| MES | CONSUMO (Q) |
|------------------|---------------------|
| Enero | 5 673,68 |
| Febrero | 5 422,70 |
| Marzo | 5 683,06 |
| Abril | 5 508,70 |
| Mayo | 5 086,61 |
| Junio | 5 589,31 |
| Julio | 5 180,04 |
| Agosto | 4 959,23 |
| Septiembre | 5 199,41 |
| Octubre | 5 315,07 |
| Noviembre | 5 043,48 |
| Diciembre | 5 388,31 |
| SUMATORIA | 6 4049,6 |
| PROMEDIO | 5 337,466667 |

Fuente: elaboración propia.

Se presenta la gráfica, que muestra cómo se comportó el consumo durante cada mes del 2014. Ver figura 47.

Figura 47. Consumo de energía eléctrica 2014



Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que el costo por kilovatio/hora está definido por la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) en Q 1,1516.

En la siguiente tabla junto con su gráfica se presenta el consumo de energía eléctrica hasta el mes de agosto, que fue hasta donde se tuvo acceso por la culminación del estudio presente.

Tabla X. **Consumo de energía eléctrica 2015**

| MES | CONSUMO (Q) |
|------------------|--------------------|
| Enero | 4 596,23 |
| Febrero | 4 035,69 |
| Marzo | 4 469,65 |
| Abril | 4 292,30 |
| Mayo | 5 000,95 |
| Junio | 1 788,96 |
| Julio | 3 517,04 |
| Agosto | 3 259,70 |
| SUMATORIA | 30 960,52 |
| PROMEDIO | 3 870,065 |

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. **Consumo energía eléctrica 2015**



Fuente: elaboración propia.

Se aprecia a partir de las gráficas observadas, que el comportamiento del consumo de energía eléctrica total disminuyó considerablemente en el 2015 con respecto al 2014, eso debido al bajo consumo de la energía eléctrica en cada mes respecto a los mismos del año anterior.

3.5. Análisis del consumo de la energía eléctrica

Para lograr un análisis válido de consumo eléctrico hay que tomar en cuenta distintas variables que nos lleven a un valor, lo más exacto posible de consumo eléctrico.

Par ello se toma en consideración el diagrama de Ishikawa elaborado anteriormente y los factores analizados.

Las variables a las cuales se debe poner énfasis son las siguientes:

- Número de computadoras en uso en el edificio municipal
- Tiempo de utilización de las computadoras
- Número y tipo de lámparas
- Tiempo de utilización de las lámparas
- Bomba de agua
- Número de impresoras
- Fotocopiadora
- Costo actual de kilovatio/hora

Debido a que el consumo de energía eléctrica se factura en una sola factura y no por dependencias o departamentos, se presenta un análisis a nivel edificio municipal de San Pedro Sacatepéquez. El análisis se presenta en las tablas XI y XII, presentando en las mismas las variables mencionadas.

Tabla XI. **Detalle de consumo de energía eléctrica por dependencia o departamentos**

| Maquinaria o aparatos eléctricos | Cantidad | kW/unidad | kW/total | Horas de uso al día promedio | Consumo eléctrico en Q. |
|----------------------------------|----------|-----------|----------|------------------------------|-------------------------|
| Tubos fluorescentes grandes | 4 | 0,096 | 0,384 | 9 | 5,63 |
| Tubos fluorescentes medianos | 8 | 0,022 | 0,176 | 9 | 2,58 |
| Tubos fluorescentes pequeños | 63 | 0,020 | 1,386 | 9 | 20,33 |
| Focos ahorradores pequeños | 21 | 0,022 | 0,462 | 9 | 6,78 |
| Focos incandescentes | 2 | 0,060 | 0,120 | 10 | 1,96 |
| Computadoras | 45 | 0,200 | 9,00 | 8,5 | 124,70 |
| Impresoras | 20 | 0,150 | 3,00 | 1,5 | 7,34 |
| Fotocopiadora | 1 | 1,200 | 1,200 | 4 | 7,82 |
| Modem ADSL (internet) | 1 | 0,030 | 0,030 | 24 | 1,17 |
| Bomba de agua | 1 | 0,740 | 0,740 | 1 | 1,21 |
| | | | | Total | 179,52 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Detalle de consumo eléctrico en edificio municipal mensual**

| Maquinaria o aparatos eléctricos | Cantidad | kW/total | horas de uso al día promedio | Cantidad de días al mes | Consumo eléctrico en Q. |
|----------------------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Tubos fluorescentes grandes | 4 | 0,384 | 9 | 22 | 121,66 |
| Tubos fluorescentes medianos | 8 | 0,176 | 9 | 22 | 56,76 |
| Tubos fluorescentes pequeños | 63 | 1,386 | 9 | 22 | 447,26 |
| Focos ahorradores pequeños | 21 | 0,462 | 9 | 22 | 149,16 |
| Focos incandescentes | 2 | 0,120 | 10 | 22 | 43,12 |
| Computadoras | 45 | 9,00 | 8.5 | 22 | 2 743,40 |
| Impresoras | 20 | 3,00 | 1.5 | 22 | 161,48 |
| Fotocopiadora | 1 | 1,200 | 4 | 22 | 172,04 |
| Modem ADSL (internet) | 1 | 0,030 | 24 | 30 | 35,21 |
| Bomba de agua | 1 | 0,740 | 1 | 22 | 26,62 |
| | | | | Total | 3 956,71 |

Fuente: elaboración propia.

3.6. Análisis de consumo de energía eléctrica en el edificio municipal

Para realizar el diagnóstico, se utiliza la tabla de consumo de energía eléctrica mensual, ya que esta refleja los costos más cercanos a lo real.

En cuanto al consumo eléctrico se refiere, se utilizó al consumo eléctrico en general y no de acuerdo al tipo de lámparas y aparatos eléctricos existentes en el edificio municipal.

Tabla XIII. **Análisis de consumo eléctrico en el edificio municipal**

| Concepto en consumo | Total consumo kW/h | Costo de consumo en Q |
|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Iluminación | 2,528 | 817,96 |
| Computadoras | 8,5 | 2 743,40 |
| Impresoras | 1,5 | 161,48 |
| Fotocopiadora | 4 | 172,04 |
| Modem ADSL | 24 | 35,21 |
| Bomba de agua | 1 | 26,62 |
| | | 3 956,71 |

Fuente: elaboración propia.

3.7. Plan de acción para el ahorro energético

Se presenta el plan de ahorro energético para las instalaciones de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

- Objetivo general:
 - Reducir el consumo actual de energía eléctrica en el edificio municipal de San Pedro Sacatepéquez.

- **Objetivos específicos:**
 - Reducir el consumo actual en concepto de iluminación, creando una cultura de ahorro por medio de buenas prácticas y uso de focos Led.
 - Concientizar en buenas prácticas del uso de los aparatos eléctricos, desconectando los mismos al finalizar la jornada de trabajo.
 - Crear una cultura de ahorro por medio de rótulos de concientización pegados estratégicamente en todo el edificio municipal.

- **Descripción del plan de ahorro energético:**
 - Paso 1: se detectaron los aspectos que más inciden en el consumo de energía eléctrica.
 - Paso 2: se recomienda el cambio de focos ahorradores, candelas y focos incandescentes a focos Led, llevando consigo una cotización.
 - Paso 3: se colocaran rótulos de concientización de ahorro energético en puntos estratégicos del edificio municipal.

3.7.1. Uso de bombillas Led en las instalaciones que ocupa el edificio municipal

Para disminuir el consumo de energía eléctrica en concepto de iluminación se recomienda el cambio a focos Led tomando en cuenta la tabla XIV.

Tabla XIV. **Nuevos costos de energía eléctrica**

| Maquinaria o aparatos eléctricos | Cantidad | kW/total | Horas de uso al día promedio | Cantidad de días al mes | Consumo tras la propuesta de ahorro en Q |
|----------------------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------------|--|
| Bombilla Led de 13 W. | 4 | 0,052 | 9 | 22 | 16,78 |
| Bombilla Led de 7 W. | 94 | 0,176 | 9 | 22 | 212,36 |
| | | | | TOTAL | 229,14 |

Fuente: elaboración propia.

3.7.2. **Uso adecuado de aparatos eléctricos**

Un aparato o dispositivo eléctrico es un aparato que, para cumplir una tarea, utiliza energía eléctrica alterándola, ya sea por transformación, amplificación/reducción o interrupción. Entiéndase por aparato eléctrico los siguientes:

- Televisor (Led, LCD, plasma, entre otros.)
- Electrodomésticos de cocina (microondas, licuadora, horno, tostador, etc.)
- Computadora (monitor, mouse, teclado y CPU)
- Módem de internet
- Impresora, fax y fotocopiadora
- Cargadores de teléfonos o baterías.

El listado anterior es una pequeña parte de la gran gama de los aparatos eléctricos que actualmente existen. Estos, mientras mantienen encendida una

luz piloto a la espera de volver a entrar en funcionamiento, propician un gasto energético nada desdeñable.

Muchos aparatos eléctricos consumen permanentemente energía cuando se encuentran apagados pero no desconectados, a la espera de que alguien accione un mando a distancia, en posición de *stand by*. Otros electrodomésticos funcionan interiormente con corriente continua y disponen de una fuente de alimentación interior o exterior en forma de transformador o conector que permanece siempre encendida. Este es el caso de radiocasetes, minicadenas, cargadores de pilas, teléfonos, entre otros.

En cuanto a las computadoras se propone programarlas en modo de consumo bajo de energía y la propuesta que se considera más importante es la de desconectar las computadoras cada vez que se salga del trabajo por las tardes y muy especialmente los fines de semana, que es el tiempo más prolongado que se mantiene la computadora sin usar, pero que sin embargo se dejan conectadas.

3.7.2.1. Consumo de energía vampiro

Porqué desconectar los aparatos eléctricos, principalmente las computadoras o *laptop*, que son las que hay en mayor cantidad. Porque al no desconectarlos se produce un tipo de consumo simplemente por el hecho de tenerlos conectados. A este tipo de consumo se le denomina consumo vampiro.

La tabla XVI que se presenta a continuación detalla el consumo vampiro de los aparatos eléctricos mientras estos solo están conectados y no funcionando, con el fin de concientizarnos y desconectados si no están utilizándose o durante las noches

Tabla XV. Consumo de energía vampiro

| Aparato eléctrico | Consumo en watts |
|---------------------------|---|
| T.V. pantalla común | 3,06 watts |
| T.V. plasma o LCD | 1,38 watts |
| Aire acondicionado | 1 watt |
| Cargador de celular | 0,26 watts |
| Radio reloj | 2 watts |
| Cafetera o tetera | 1,14 watts |
| Computadora de escritorio | 2,84 watts |
| Laptop | 8,9 watts |
| Cargador de laptop | 4,42 watts |
| Monitor de computadora | 12 watts (<i>standby</i>) y 0.8 W conectado |
| Modem (internet) | 3,84 watts |
| Impresora y fax | 5,31 watts |
| Escáner | 2,48 watts |

Fuente: SARMIENTO, Norma Ileana. *Guía para el diagnóstico y reducción del consumo eléctrico*. Consulta: octubre de 2015.

3.7.3. Costos de la propuesta

El costo de la propuesta incluye los precios de las bombillas Led que sustituirán a las candelas fluorescentes de tamaño pequeño, mediano y grande, los focos ahorradores e incandescentes. Las plafoneras que llevan cada uno de los focos mencionados anteriormente.

Tabla XVI. **Costo por adquisición de bombillas Led**

| Descripción | Cantidad | Precio por unidad en Q | Precio total en Q |
|--------------------|----------|------------------------|-------------------|
| Bombilla Led 7 W | 94 | 29,10 | 2 735,40 |
| Bombilla Led 13 W | 4 | 66,13 | 264,52 |
| Plafonera | 75 | 3,62 | 271,50 |
| Total de inversión | | | 3 271,42 |

Fuente: elaboración propia.

La cotización realizada para la adquisición de las bombillas Led y plafoneras se presenta en la figura 49. Ahí se describe detalladamente el costo unitario y luego el costo total de cada producto cotizado tal como en la tabla anterior para el respaldo de la veracidad de los datos.

Figura 49. Cotización sobre la propuesta de cambio de focos

| Vencimiento | Fecha | Vendedor | Total | |
|-------------|------------|----------|-----------|--|
| 28/11/2015 | 25/11/2015 | | Q3,271.42 | |

| Imagen | Artículo | Cantidad | Precio | Importe |
|---|--|----------|--------------|------------------|
|  | 006.20.LED BOMBILLA LED 7W BLANCO . | 94 | 29,1 | Q2,735.40 |
|  | 012.20.BLE BOMBILLA LED 13W BLANCO . | 4 | 66,13 | Q264.52 |
|  | 080.13.PLA PLAFONERO # 1175W SENCILLO BLANCO . | 75 | 3,62 | Q271.50 |
| | | | Total | Q3,271.42 |

Fuente: Electroma S.A.

Tabla XVII. **Nuevos costos tras propuesta de ahorro energético en el edificio municipal**

| Maquinaria o aparatos eléctricos | Cantidad | kW/total | Horas de uso al día promedio | Cantidad de días al mes | Consumo tras la propuesta de ahorro en Q |
|----------------------------------|----------|----------|------------------------------|-------------------------|--|
| Bombilla Led de 13 W. | 4 | 0,052 | 9 | 22 | 16,78 |
| Bombilla Led de 7 W. | 94 | 0,176 | 9 | 22 | 212,36 |
| Computadoras | 45 | 9,00 | 8,5 | 22 | 2 743,40 |
| Impresoras | 20 | 3,00 | 1.5 | 22 | 161,48 |
| Fotocopiadora | 1 | 1,200 | 4 | 22 | 172,04 |
| Modem ADSL (internet) | 1 | 0,030 | 24 | 30 | 35,21 |
| Bomba de agua | 1 | 0,740 | 1 | 22 | 26,62 |
| | | | | TOTAL | 3 367,89 |

Fuente: elaboración propia.

La tabla XVII muestra los nuevos costos en concepto de consumo de energía eléctrica, después de realizar los cambios sugeridos. Se aprecia la reducción en el consumo de energía eléctrica en cuanto a iluminación se refiere, que es precisamente el punto que se sugiere para la reducción de la misma.

Tabla XVIII. **Comparación de costos**

| ÁREA | COSTO ACTUAL PROMEDIO | COSTO TRAS PROPUESTA DE AHORRO |
|--------------------|-----------------------|--------------------------------|
| EDIFICIO MUNICIPAL | Q. 4 603,766 | Q. 3 367,89 |

Fuente: elaboración propia.

La tabla XVIII muestra una comparación entre el costo actual y costo después de hacer los cambios de focos ahorradores a bombillas Led.

Podemos apreciar que la reducción del costo por consumo de energía eléctrica es evidente y favorable a la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

4. FASE DE DOCENCIA. PLAN DE CAPACITACIÓN

Las capacitaciones en toda empresa, no importando el área de aplicación, deberían de ser constantes, como parte de un programa que tenga como objetivo la búsqueda de la calidad total.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, al puesto o al ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la institución.

4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación en la preparación y evaluación de proyectos

Después de utilizar el método de una entrevista, evaluando las necesidades de la administración actual, se llegó a la conclusión de la necesidad de una capacitación en la preparación y evaluación de proyectos, esto debido al servicio que presta la municipalidad y municipalidades en general. Todo gira alrededor de proyectos sociales.

Figura 50. **Modelo de entrevista de diagnóstico de necesidades de capacitación**




Encuesta dirigida al asesor dentro de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, el secretario municipal, con el fin de diagnosticar las necesidades de capacitación.

1. ¿Existen necesidades de capacitación para el personal de la Municipalidad?
2. ¿Cuáles son las necesidades en cuanto a capacitaciones se refiere para los empleados municipales?
3. ¿Cuál de los temas siguientes tiene mayor relevancia para los empleados municipales desde su punto de vista?

Motivación

¿POR QUÉ?

Comunicación interna y externa

Preparación y Evaluación de Proyectos

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE EPS

Fuente: elaboración propia.

A partir de la entrevista que se tuvo con el secretario municipal, basado en la figura 50, se diagnosticó la necesidad de capacitar a los empleados municipales en el tema de preparación y evaluación de proyectos enfocado a proyectos sociales, que es el fin de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, como el de todas las municipalidades.

4.2. Plan de capacitación

Se presenta el plan de capacitación a realizarlo en la en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

- Objetivo general:
 - Brindar las herramientas necesarias para preparar y evaluar proyectos sociales en el Municipio de San Pedro Sacatepéquez.

- Objetivos específicos
 - Conocer los conceptos básicos sobre proyectos sociales.
 - Realizar un estudio técnico a la hora de preparar un proyecto social en la población sampedrana.
 - Considerar los aspectos reales no satisfechos de la población sampedrana a la hora de plantear proyectos sociales.

- Descripción del plan de capacitación
 - Paso 1: se convocará al personal designado de la Municipalidad designado y personal interesado, al auditorium municipal para brindar instrucciones básicas sobre la forma de brindar las capacitaciones.
 - Paso 2: se brindaran las capacitaciones en las fechas designadas, teniendo previsto 3 fechas para dichas capacitaciones. En cada una de estas se entregará material didáctico que facilite el aprendizaje.
 - Paso 3: se brindara material de toda la capacitación en forma digital, enviándolo por correo a los asistentes.

- Se realizará una evaluación para obtener datos que nos brinden indicadores del grado de aprendizaje que se obtuvo.

4.3. Contenido de las fases de cada capacitación

Las capacitaciones se dividieron en tres fases, cubriendo cada fase en una sesión de 1:30 horas de duración. El contenido de cada fase se presenta en la figura 51.

Figura 51. **Resumen del programa de capacitación**

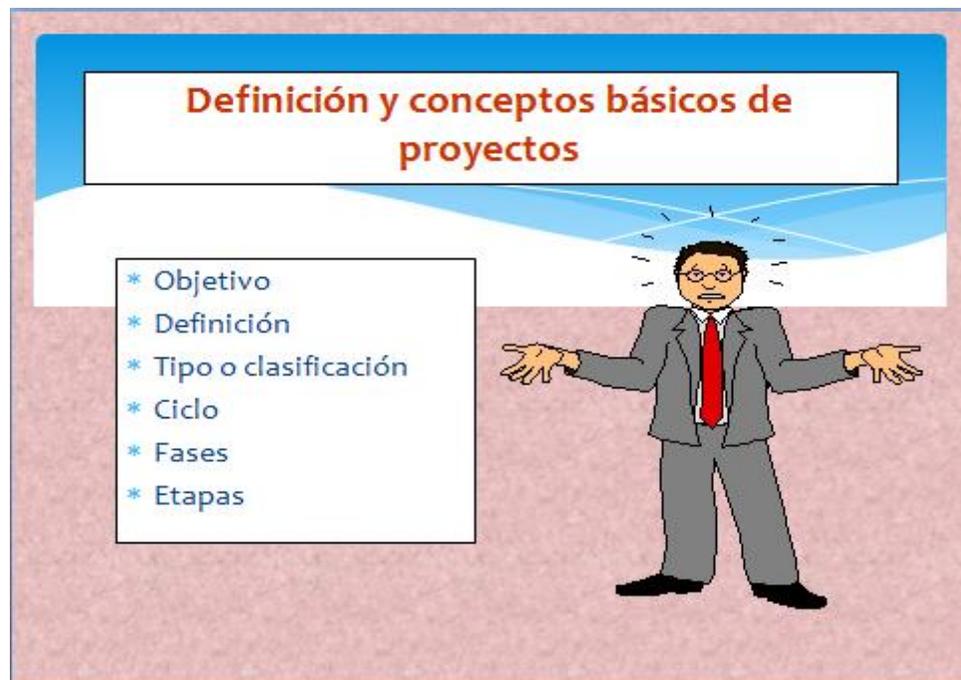
| | Temas a desarrollar en cada una de las fases |
|---------------|---|
| Fase 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la capacitación preparación y evaluación de proyectos • Proyectos de inversión pública • Proyectos de inversión privada • El proyecto y el objetivo de la racionalización de la inversión pública • Repertorio de objetivos de un proyecto • Tipología de proyectos • El proyecto de inversión pública en un proceso de descentralización y participación |
| Fase 2 | <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida de un proyecto • Preinversión • Inversión • Operación • Evaluación de resultados |
| Fase 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Como identificar y resolver problemas • Examinar los efectos del problema • Árbol de problemas • Árbol de objetivos • Determinación de necesidades y población objetivo • Evaluación de las capacitaciones |

Fuente: elaboración propia.

4.4. Diapositivas presentadas en las capacitaciones

Se presentan una serie de diapositivas que se utilizaron como material visual didáctico en el transcurso de las capacitaciones.

Figura 52. **Conceptos básicos de proyectos**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Power Point 2010.

Figura 53. Preparación y evaluación de proyectos



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Power Point 2010.

Figura 54. Rol de un proyecto



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Power Point 2010.

4.5. Resultados de la capacitación

Los resultados esperados y resultados obtenidos se describen en la figura 55, que no son más que los nuevos conocimientos se desea que se adquieran por las capacitaciones que se brindaron y los nuevos conocimientos absorbidos realmente.

Figura 55. **Resultados de la capacitación**

| TEMAS EXPUESTOS POR FASES | RESULTADOS ESPERADOS | RESULTADOS OBTENIDOS |
|--|---|--|
| Presentación de la capacitación preparación y evaluación de proyectos | Se esperaba crear una buena expectativa por la naturaleza de las capacitaciones y la importancia en el trabajo comunitario de la Municipalidad. | Las expectativas creadas, fueron las esperadas, como lo demuestra la asistencia a las capacitaciones. |
| Proyectos de inversión pública Proyectos de inversión privada | Diferenciar los proyectos de inversión pública con los proyectos de inversión privada y los objetivos de cada uno de estos. | Se logró que los asistentes a las capacitaciones diferenciaran los proyectos de inversión pública con los proyectos de inversión privada. |
| El proyecto y el objetivo de la racionalización de la inversión pública | Se esperaba crear conciencia entre la importancia de la racionalización de los recursos y el porqué de ello. | Se brindó la información referente a este tema, pero será en la práctica en donde se verá si se logró o no el objetivo de racionalización de recursos. |
| Repertorio de objetivos de un proyecto | Conocimiento de los objetivos que busca un proyecto. | Se logró que se conocieran los objetivos distintos al de racionalización de recursos. |
| Tipología de proyectos | Conocimiento de los distintos tipos de proyectos que existen. | Se logró que conocieran los distintos tipos de proyectos existentes. |
| El proyecto de inversión pública en un proceso de descentralización, articulación y participación | Concientizar sobre estos tres ámbitos del marco político-institucional que condicionan estas relaciones. | Se logró brindar la información y hacer énfasis en la misma. |

Continuación de la figura 55.

| | | |
|---|---|---|
| <p>Ciclo de vida de un proyecto Preinversión Inversión Operación Evaluación de resultados</p> | <p>Se espera que los asistentes asimilen la importancia de dividir los proyectos en estas cuatro grandes fases y trabajarlos de acuerdo a este orden. Se espera que los asistentes conozcan las etapas en que se dividen las etapas de los proyectos.</p> | <p>Se logró hacer énfasis en la importancia de dividir los proyectos en estas cuatro fases, y no solamente realizar proyectos sin conocer sus fases. Se logró brindar la información y brindar material didáctico informativo de todos estos aspectos.</p> |
| <p>Como identificar y resolver problemas</p> <p>Examinar los efectos del problema</p> <p>Árbol de problemas</p> <p>Árbol de objetivos</p> <p>Determinación de necesidades y población objetivo</p> | <p>Se espera que los asistentes identifiquen razonable y adecuadamente el punto de partida para solucionar un problema.</p> <p>Se espera que los asistentes empiecen a priorizar entre tantas necesidades, una y examinar los efectos.</p> <p>Se espera que los asistentes puedan realizar un árbol de objetivos y un árbol de problemas, comenzando desde la identificación del problema.</p> <p>Se espera que los asistentes logren determinar la población objetivo.</p> | <p>Se logró en los asistentes crear el interés sobre estos aspectos.</p> <p>Se logró resolver un problema utilizando la técnica del árbol de problemas y árbol de objetivos.</p> <p>Se logró determinar, mediante un ejercicio, la población objetivo.</p> |

Fuente: elaboración propia.

Figura 56. **En compañía de los jóvenes capacitados**



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

Figura 57. **Jóvenes capacitados**



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

4.6. Costos asociados a las capacitaciones

A continuación se evidencian los costos incurridos por las capacitaciones impartidas a los empleados municipales designados y personas en general, sobre el tema de preparación y evaluación de proyectos.

Los gastos no fueron mayores, debido a que se contó con el apoyo de la administración municipal, como se puede apreciar en la tabla XIX.

Tabla XIX. Costo de capacitaciones

| TIPO | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|-------------------------------------|------------------|----------|----------------|-----------------|
| Humano | Investigador | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| | Asesor | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| | Revisor | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| Subtotal | | | | Q 0,00 |
| Material/físico | Resma papel | 1 | Q 40,00 | Q 40,00 |
| | Impresión/tinta | 350 | Q 0,50 | Q 175,00 |
| | Bolígrafos | 3 | Q 2,00 | Q 6,00 |
| | Auditórium | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| | Sillas | 15 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| | Computadora | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| | Cañonera | 1 | Q 0,00 | Q 0,00 |
| Subtotal | | | | Q 221,00 |
| Financiero | Recurso humano | | | Q 0,00 |
| | Recurso material | | | Q 221,00 |
| TOTAL ESTIMACIÓN DE RECURSOS | | | | Q 221,00 |

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Para obtener un análisis objetivo de la departamentalización actual de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, Guatemala, era necesario conocer el contenido y las especificaciones los puestos de trabajo.
2. Conocer las fortalezas de debilidades de los departamentos analizados permitió crear estrategias que minimizaran las debilidades y maximizaran las fortalezas en cada uno de los departamentos analizados.
3. Para mejorar la eficiencia y la eficacia en el trabajo que se realiza en los departamentos existentes y analizados es necesario hacer algunas modificaciones en cuanto al modo de trabajo. Esto permitirá lograr los objetivos propuestos en un tiempo prudente.
4. Con la descripción de los puestos de trabajo, mejorará la selección de personal, ya que con base en el perfil de los puestos, se contará con personas para los puestos y no puestos para las personas.
5. Actualmente, en la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, no se realizan programas de capacitación al personal, lo cual se eliminará con la puesta en marcha de las evaluaciones de desempeño al personal para la detección de necesidades de capacitación.
6. Si se trabaja en equipo: existe la armonía, comunicación horizontal y vertical, será más fácil detectar las deficiencias así tomar las medidas necesarias para que puedan ser corregirlas.

7. Para realizar una evaluación de desempeño objetiva, es necesario saber qué aspectos se calificarán para obtener la información necesaria para una buena toma de decisiones en cuanto a las capacitaciones se refiere.

RECOMENDACIONES

1. Divulgar y facilitar la información brindada en este trabajo de graduación a todos los empleados municipales, para que con ello se obtenga una base para un mejor desempeño laboral.
2. Divulgar y poner en práctica el Manual de Puestos y Funciones existente, ya que será una herramienta de mucha utilidad, tanto para el personal existente como para el de nuevo ingreso.
3. Divulgar y poner en práctica el Manual de Normas y Procedimientos existente, y con ello mejorar la eficiencia y eficacia en el trabajo realizado.
4. Crear la Oficina Asesora de Recursos Humanos de la Municipalidad, tal y como lo establece la legislación vigente.
5. Realizar periódicamente evaluación de desempeño.
6. Organizar programas de capacitación constante, así como los detectados por medio de la evaluación de desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Fernando. *Administración de recursos humanos*. 3a ed. México: editorial Trillas. 1998. 535 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (trad.) MASCARÓ SACRISTÁN, Pilar. 9a ed. México: McGraw-Hill, 2011. 421 p. ISBN: 9786071505606.
3. DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 6a ed. México: Pearson Education, 2001. 700 p.
4. Guatemala. Congreso de la República de Guatemala. *Código de trabajo*. Guatemala, 1994. 228 p.
5. _____. Congreso de la República de Guatemala. *Código municipal*. Guatemala, 2002. 46 p.
6. _____. Corte de Constitucionalidad, C. D. *Constitución Política de la República de Guatemala. Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993*. [en línea]. <<http://www.cc.gob.gt/DocumentosCC/ConstitucionGuatemala.pdf>>. [Consulta: septiembre 2014].

7. _____. Congreso de la República de Guatemala. *Ley de servicio municipal*. Guatemala, 1991. 23 p.
8. REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas*. México: Limusa, 1982. 201 p.
9. WEIHRICH, Heinz. *Administración, una perspectiva global*. 10a ed. México: McGraw-Hill, 1994. 745 p.

APÉNDICE

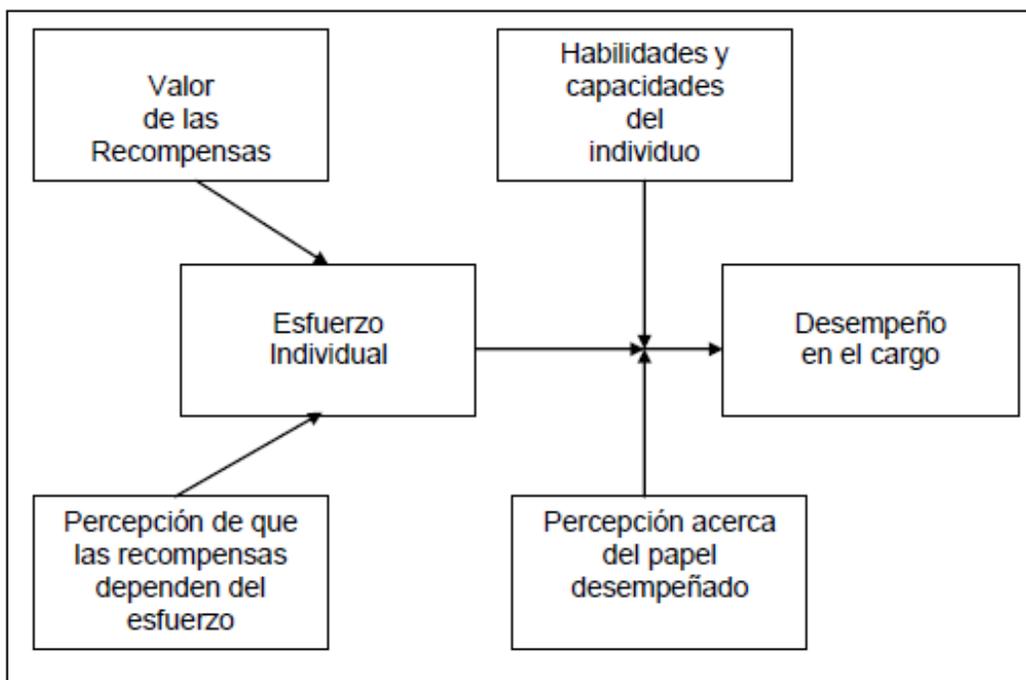
Apéndice 1. **Evaluación del desempeño**

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

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desenvolvimiento de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además constituye una táctica de la dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa en

la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño



Fuente: CHIAVENATO, Adalberto. *Administración de recursos humanos*. p. 261.

Objetivos

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

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

Beneficios

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

- Beneficios para el jefe:
 - Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
 - Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

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

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

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

Métodos de evaluación

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

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

- Método de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes críticos
- Métodos mixtos

Método propuesto

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

IDENTIFICACIÓN DE EVALUACIÓN

| | |
|-----------------------|--|
| NOMBRE COMPLETO | |
| PUESTO | |
| PERIODO DE EVALUACIÓN | |
| NOMBRE DEL EVALUADOR | |

ASPECTO A TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN

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

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

INSTRUCCIONES

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

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

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

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

AUTOEVALUACIÓN

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

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

Subtotal evaluador: _____

Subtotal evaluado: _____

Total evaluación: _____

ESPACIO PARA PERSONA QUE EVALÚA

1. Las fortalezas y habilidades más notorias son:

2. Las debilidades y áreas de mejora sugeridas son:

3. Debe capacitársele en las áreas de:

4. Comentarios generales:

COMENTARIOS DEL EMPLEADO EVALUADO

f) _____

Evaluador

f) _____

Evaluado

ESPACIO RESERVADO PARA EL ENCARGADO

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

f) _____

Encargado

Fuente: elaboración propia.

ANEXO

Anexo 1. **Detección de necesidades de capacitación**

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

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

- **Importancia:**

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

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

- **Permite determinar:**

- Número de trabajadores a capacitar

- Características de los trabajadores
- Temas en los que se quiere capacitar
- Definir directrices del plan
- Determinar objetivos de los programas
- Optimizar el uso de recursos

Detección de necesidades

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

Con la descripción y análisis de puestos, se puede obtener la información del desempeño esperado de un puesto de trabajo y la evaluación de desempeño nos permite saber el desempeño real de un puesto de trabajo.

Relación entre descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño y detección de necesidades de capacitación

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

Fuente: PINTO VILLATORO, Roberto. *Detección de necesidades de capacitación*. p. 64.

Anexo 2. **Misión y visión municipal**

Misión

Somos una Municipalidad gestora con criterio de inclusión y participativa para el progreso y desarrollo de San Pedro Sacatepéquez, a través de la construcción de bienes, servicios y programas que promuevan actividades económicas, sociales, culturales y ambientales, que satisfagan las necesidades y aspiraciones de los habitantes de nuestro Municipio.

Visión

Ser una Municipalidad eficiente que responda a las necesidades de la población con prestación de bienes y servicios que garanticen la mejor calidad de vida de los Sampedranos.

Fuente: Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez.

