



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

**DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**

Susan Catalina Galindo Martínez

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, octubre de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

SUSAN CATALINA GALINDO MARTÍNEZ

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
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:

DOCUMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha abril de 2018.



Susan Catalina Galindo Martínez



Guatemala, 15 de mayo de 2019.
REF.EPS.DOC.413.05.19.

Ingeniero
Oscar Argueta Hernández
Director Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Argueta Hernández:

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Susan Catalina Galindo Martínez, Registro Académico No. 201222692** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ.**

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

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



SACDL/ra



Guatemala, 15 de mayo de 2019.
REF.EPS.D.189.05.19

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

Estimado Ingeniero Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Susan Catalina Galindo Martínez** quien fue debidamente asesorada y supervisada 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 Director, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Oscar Argueta Hernandez
Director Unidad de EPS



OAH /ra



REF.REV.EMI.047.019

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**, presentado por el estudiante universitario **Susan Catalina Galindo Martínez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

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



Guatemala, mayo de 2019.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.DIR.EMI.159.019

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 **DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**, presentado por la estudiante universitaria **Susan Catalina Galindo Martínez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2019.

/mgp



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: **DOCUMENTACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ**, presentado por la estudiante universitaria: **Susan Catalina Galindo Martínez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, octubre de 2019

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Mi madre

Catalina Martínez Velásquez. Su fuerza, valentía e ingenio son y serán siempre mi inspiración.

Mi padre

Álvaro Galindo. Su inteligencia, bondad y buen juicio guían el camino de mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Mis padres	Quienes han dedicado su vida a impulsarme a cumplir mis metas de vida, apoyándome incondicionalmente en todos los aspectos.
Mi hermana	Jaquelyn Galindo, por ser una amiga y un apoyo incondicional durante toda mi vida.
Mis hermanos	Álvaro, Byron y Claudia Galindo, por estar presentes cuando los he necesitado.
Mis sobrinos	Elena Martínez, Ángel Galindo, Katherine Martínez y Sofía Galindo, por su cariño.
Mis amigos de la Facultad de Ingeniería	Bryan Samayoa, Willian Martínez, Juan Pablo Escobar, Romina Álvarez, Eliza Hernández, María José García, Pamela Palacios, Estuardo Medrano, Carla Espino, Gustavo Diéguez, Azael Barrios, Miriam Guzmán, Renato Navarro, Javier Peña, Gerson Flores, Evelia Ajvix, Danica Ajuchan, Francisco Saravia, Josué Santiago, Silke Tartón, Luis Guzmán, Marcelo Orellana, Jason Prado, Dulce Villalta, Miguel Hernández, Wellington Flores, Sebastián Lavarreda y Vivian Álvarez quienes me brindaron su amistad incondicional.

Mi asesora

Inga. Sigrid Calderón, por su orientación y apoyo en la culminación de mi carrera profesional.

**Municipalidad de
Jocotenango**

Por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación en la institución.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN.....	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ	1
1.1. Descripción de la institución	1
1.1.1. Reseña histórica	1
1.1.2. Visión institucional	2
1.1.3. Misión institucional.....	2
1.1.4. Estructura organizacional actual de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez..	3
1.1.4.1. Organigrama.....	4
1.1.5. Ubicación.....	6
1.1.5.1. Descripción de las instalaciones.....	6
2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. DOCUMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ.....	9
2.1. Diagnóstico de la situación actual	9
2.1.1. Organización de unidades administrativas	10
2.1.1.1. Puestos de trabajo.....	11

	2.1.1.2.	Manual de descripción de puestos y funciones	12
	2.1.1.3.	Supervisión y evaluación.....	13
	2.1.1.4.	Capacitación.....	14
	2.1.1.5.	Servicio al cliente	14
	2.1.2.	Funciones y condiciones generales de los puestos de trabajo.....	14
	2.1.3.	Satisfacción de necesidades	24
	2.1.4.	Estudio de campo de satisfacción	37
	2.1.5.	Matriz FODA.....	51
2.2.		Documentación de los manuales de descripción de puestos y funciones.....	53
	2.2.1.	Alcaldía Municipal	64
	2.2.2.	Secretaría Municipal.....	70
	2.2.3.	Policía Municipal	80
	2.2.4.	Dirección Administrativa Financiera Integrada .	86
	2.2.5.	Juzgado de Asuntos Municipales	95
	2.2.6.	Dirección Municipal de Planificación	103
	2.2.7.	Departamento de Aguas.....	110
	2.2.8.	Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.....	119
	2.2.9.	Servicios Públicos	122
	2.2.10.	Cultura y Educación	131
	2.2.11.	Mercado Municipal	134
	2.2.12.	Dirección Municipal de la Mujer.....	138
	2.2.13.	Comunicación Social.....	150
2.3.		Flujogramas	156
	2.3.1.	Alcaldía Municipal	160
	2.3.2.	Secretaría Municipal.....	166

2.3.3.	Policía Municipal.....	170
2.3.4.	Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal.....	171
2.3.5.	Juzgado de Asuntos Municipales	174
2.3.6.	Dirección Municipal de Planificación.....	175
2.3.7.	Departamento de Aguas.....	180
2.3.8.	Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.....	184
2.3.9.	Servicios Públicos.....	189
2.3.10.	Cultura y Educación.....	195
2.3.11.	Mercado Municipal.....	196
2.3.12.	Dirección Municipal de la Mujer	199
2.3.13.	Oficina Municipal de Comunicación Social	204
2.4.	Propuesta de evaluación de atención y servicio a usuarios.....	207
2.4.1.	Lineamientos para la mejora del clima y ambiente laboral	221
2.4.2.	Instrumento para la medición periódica de la calidad del servicio al usuario interno y externo.....	224
2.4.3.	Matriz de seguimiento para la evaluación de atención y servicio al usuario.....	232
2.4.4.	Procedimiento para evaluación de atención y servicio a usuarios	235
2.5.	Propuesta de procedimiento de evaluación de cumplimiento de funciones en puestos de trabajo	241
2.6.	Costos de la propuesta.....	249

3.	FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO	251
3.1.	Situación actual de la municipalidad	251
3.1.1.	Consumo anual de la municipalidad en los últimos 5 años	254
3.1.2.	Consumidores de energía eléctrica	255
3.1.3.	Indicadores de consumo de energía eléctrica	256
3.2.	Plan de ahorro propuesto	257
3.3.	Costo de implementación de la propuesta	260
4.	FASE DE DOCENCIA Y CAPACITACIÓN.....	263
4.1.	Diagnóstico de la necesidad de capacitación.....	263
4.2.	Propuesta de plan de capacitación	265
4.3.	Planificación y programación de capacitación.....	266
4.4.	Costos de la propuesta	268
	CONCLUSIONES.....	271
	RECOMENDACIONES	275
	BIBLIOGRAFÍA.....	277
	APÉNDICES.....	281
	ANEXOS.....	285

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez	.5
2.	Ubicación	6
3.	Encuesta de funciones y condiciones generales del puesto	15
4.	Funciones del puesto de trabajo	17
5.	Evaluación de funciones	19
6.	Comunicación y supervisión.....	21
7.	Condiciones del puesto de trabajo	23
8.	Encuesta sobre satisfacción de necesidades.....	27
9.	Porcentaje de género de trabajadores encuestados	28
10.	Edad de trabajadores encuestados.....	29
11.	Necesidades básicas o fisiológicas	30
12.	Necesidades de seguridad y protección.....	31
13.	Necesidades de seguridad y protección.....	31
14.	Necesidades de afiliación.....	32
15.	Continuación de necesidades de afiliación	33
16.	Necesidades de estima o reconocimiento	34
17.	Autorrealización	36
18.	Encuesta de atención y servicio al cliente	38
19.	Género predominante	41
20.	Rango de edad predominante	42
21.	Total de visitas a cada oficina	43
22.	Nivel de esfuerzo para realizar pagos, trámites o solicitudes.....	44
23.	Dudas resueltas	45

24.	Nivel de satisfacción	46
25.	Razones de la insatisfacción	47
26.	Probabilidad de recomendar los servicios de la municipalidad	49
27.	Formato de flujograma.....	159
28.	Recepción de llamada	161
29.	Atención a visitantes – Alcaldía Municipal	163
30.	Recepción de solicitudes para Alcalde	165
31.	Recepción de documentos	167
32.	Conocimiento de expedientes.....	169
33.	Inspección de visitantes.....	171
34.	Trámite de pagos de usuarios	172
35.	Recordatorio de pago de IUSI	173
36.	Trámite de denuncia	175
37.	Solicitud de licencia de construcción	177
38.	Rectificación de medidas y colindancias.....	179
39.	Solicitud de nuevo servicio de agua.....	181
40.	Solicitud de drenaje	183
41.	Solicitud de información presencial.....	185
42.	Solicitud de información por teléfono	187
43.	Solicitud de información por correo electrónico	188
44.	Solicitud de limpieza de áreas públicas	190
45.	Solicitud de construcción o remodelación de mausoleo	192
46.	Arrendamiento de nicho municipal.....	194
47.	Inscripción a cursos y talleres	196
48.	Resolución de incumplimiento de reglamento	198
49.	Inscripción a programas de la mujer	200
50.	Inscripción a programas de la juventud	202
51.	Inscripción a programas del adulto mayor	204
52.	Publicación de actividades municipales.....	206

53.	Ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores	211
54.	Consumo eléctrico mensual en edificio municipal	252
55.	Consumo vampiro de aparatos eléctricos y electrónicos	253
56.	Consumo de energía eléctrica en los últimos cinco años.....	254
57.	Consumo de energía eléctrica por área y persona	257
58.	Diagrama de programación de capacitación	268

TABLAS

I.	Puestos de trabajo seleccionados.....	11
II.	Funciones del puesto de trabajo	16
III.	Evaluación de funciones	19
IV.	Comunicación y supervisión.....	20
V.	Condiciones del puesto de trabajo	22
VI.	Porcentaje de género de trabajadores encuestados	28
VII.	Edad de trabajadores encuestados.....	29
VIII.	Necesidades básicas o fisiológicas.....	30
IX.	Necesidades de afiliación.....	32
X.	Continuación de necesidades de afiliación	33
XI.	Necesidades de estima o reconocimiento.....	34
XII.	Autorrealización	35
XIII.	Visitas diarias	39
XIV.	Género predominante	41
XV.	Rango de edad predominante.....	41
XVI.	Total de visitas a cada oficina	42
XVII.	Nivel de esfuerzo	43
XVIII.	Dudas resueltas	44
XIX.	Nivel de satisfacción.....	45
XX.	Razones de la insatisfacción.....	47



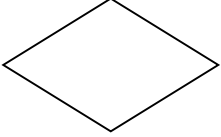



XXI.	Probabilidad de recomendar los servicios de la municipalidad	48
XXII.	Matriz FODA de la Municipalidad de Jocotenango	52
XXIII.	Encabezado de perfil de puesto	55
XXIV.	Descripción del puesto.....	56
XXV.	Funciones del puesto.....	57
XXVI.	Relaciones y responsabilidades del puesto	58
XXVII.	Nivel de estudio, experiencia y cualidades para el puesto.....	59
XXVIII.	Características del puesto	60
XXIX.	Final de descripción del perfil de puesto.....	61
XXX.	Competencias de puestos de trabajo.....	61
XXXI.	Secretaria de Alcaldía.....	64
XXXII.	Recepcionista de Alcaldía.....	67
XXXIII.	Secretaría Municipal	70
XXXIV.	Oficial Primero de Secretaría Municipal.....	73
XXXV.	Oficial Segundo de Secretaría Municipal	77
XXXVI.	Secretaria de Policía Municipal.....	80
XXXVII.	Agente de Policía Municipal.....	83
XXXVIII.	Cajero Receptor.....	86
XXXIX.	Encargado del Impuesto Único Sobre Inmueble.....	89
XL.	Notificador 1 y 2.....	92
XLI.	Secretaria de Juzgado	95
XLII.	Oficial Primero de Juzgado	98
XLIII.	Oficial de Denuncias Varias	101
XLIV.	Secretaria DMP.....	104
XLV.	Especialista en Catastro	107
XLVI.	Jefe del Departamento de Aguas.....	110
XLVII.	Secretaria del Departamento de Aguas	113
XLVIII.	Digitador	116

XLIX.	Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.....	119
L.	Jefe de Campo.....	122
LI.	Supervisor de Campo.....	125
LII.	Bibliotecaria.....	128
LIII.	Coordinador de Cultura y Educación.....	131
LIV.	Administrador de Mercado Municipal	135
LV.	Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer	138
LVI.	Secretaria de la Oficina de la Mujer	141
LVII.	Encargado de la Oficina del Adulto Mayor	144
LVIII.	Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud	147
LIX.	Asistente de Comunicación.....	150
LX.	Secretaria de Comunicación	153
LXI.	Descripción de procedimiento	158
LXII.	Códigos de procedimientos.....	158
LXIII.	Recepción de llamada.....	160
LXIV.	Atención a visitantes	162
LXV.	Recepción de solicitudes para Alcalde.....	164
LXVI.	Recepción de documentos.....	166
LXVII.	Conocimiento de expedientes	168
LXVIII.	Inspección de visitantes	170
LXIX.	Trámite de pagos de usuarios.....	172
LXX.	Recordatorio de pago de IUSI.....	173
LXXI.	Trámite de denuncia.....	174
LXXII.	Solicitud de licencia de construcción.....	176
LXXIII.	Rectificación de medidas y colindancias	178
LXXIV.	Solicitud de nuevo servicio de agua	180
LXXV.	Solicitud de drenaje.....	182
LXXVI.	Solicitud de información presencial.....	184

LXXVII.	Solicitud de información por teléfono	186
LXXVIII.	Solicitud de información por correo electrónico	188
LXXIX.	Solicitud de limpieza de áreas públicas	189
LXXX.	Solicitud de construcción o remodelación de mausoleo	191
LXXXI.	Arrendamiento de nicho municipal.....	193
LXXXII.	Inscripción a cursos y talleres.....	195
LXXXIII.	Resolución de incumplimiento de reglamento	197
LXXXIV.	Inscripción a programas de la mujer.....	199
LXXXV.	Inscripción a programas de la juventud	201
LXXXVI.	Inscripción a programas del adulto mayor	203
LXXXVII.	Publicación de actividades municipales.....	205
LXXXVIII.	Indicador de resolución de quejas	215
LXXXIX.	Índice de satisfacción del usuario	216
XC.	Indicador de nivel de esfuerzo	218
XCI.	Índice de recomendación.....	220
XCII.	Lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral	221
XCIII.	Dimensiones de calidad de servicio.....	225
XCIV.	Escala numérica	228
XCV.	Cuestionario para usuarios externos	228
XCVI.	Cuestionario para usuarios internos	228
XCVII.	Resultados de cuestionarios.....	229
XCVIII.	Resultados de la Dimensión A: atención	230
XCIX.	Resultados de la Dimensión B: capacidad de respuesta.....	230
C.	Resultados de la Dimensión C: elementos tangibles.....	231
CI.	Resultados de la Dimensión D: interés.....	231
CII.	Resultados de la Dimensión E.....	232
CIII.	Matriz de seguimiento de indicadores.....	232
CIV.	Procedimiento para evaluación de atención y servicio	235
CV.	Tipos de tareas y actividades	242

CVI.	Cumplimiento de funciones	243
CVII.	Participación de competencias.....	244
CVIII.	Evaluación de cumplimiento de funciones	245
CIX.	Costos fijos.....	249
CX.	Costos variables.....	250
CXI.	Costo total	250
CXII.	Consumo eléctrico mensual en edificio municipal	251
CXIII.	Consumo vampiro de aparatos eléctricos y electrónicos	253
CXIV.	Consumo de energía eléctrica en los últimos 5 años	254
CXV.	Consumidores	255
CXVI.	Indicadores de consumo de energía eléctrica	256
CXVII.	Plan de ahorro energético propuesto	258
CXVIII.	Ahorro estimado utilizando bombillos led	259
CXIX.	Ahorro estimado reduciendo consumo vampiro	259
CXX.	Costos fijos.....	260
CXXI.	Costos variables.....	261
CXXII.	Costo total	261
CXXIII.	Diagnóstico de necesidad de capacitación	264
CXXIV.	Plan de capacitación a trabajadores municipales	265
CXXV.	Planificación y programación de capacitaciones.....	267
CXXVI.	Costos fijos.....	269
CXXVII.	Costos variables.....	269
CXXVIII.	Costo total.....	270

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
	Actividad: se utiliza para representar una actividad llevada a cabo en el procedimiento.
	Dato: representa la entrada o salida de datos a ser leídos.
	Decisión: indica un punto en el flujo donde se evalúa una condición y se toma una decisión del tipo “Sí” y “No”.
	Documento: se utiliza para representar un documento utilizado en el proceso
	Flecha: representa la línea de flujo, indica el sentido del flujo del proceso.
	Terminal: indica el inicio o fin del flujo del proceso.

GLOSARIO

Atribuciones	Facultad que tiene una persona para realizar algo en función de su cargo o empleo.
Competencias	Capacidad para el desarrollo y cumplimiento de algo.
Desempeño	Grado de desenvolvura que un individuo o entidad tiene con respecto a un fin esperado.
Documentación	Conjunto de documentos que permiten lograr la acreditación de algo.
Empatía	Participación afectiva de un individuo en la realidad ajena a él.
Enfoque	Punto de vista que se toma al realizar un análisis, investigación, teorización, etc.
Entidad	Corporación o compañía que se toma como persona jurídica.
Estándares	Criterios claros que permiten establecer niveles básicos de calidad.
Funciones	Conjunto de actividades que desempeña uno o varios elementos a la vez.

Gestión	Manejo correcto de los recursos de los que dispone una organización.
Indicador	Dato o indicador que sirve para conocer las características de algo.
Inserción	Introducción o inclusión de un individuo a un grupo donde, por cualquier razón, aún no ha logrado ingresar.
Institución	Organismo público o privado creado para ejercer labores culturales, políticas, sociales o científicas.
Matriz	Herramienta de proyecto que presenta de forma resumida información específica de un tema particular.
Resolución	Solución o respuesta a un problema, conflicto, dificultad o duda.
Usuario	Persona que utiliza habitualmente un servicio.

RESUMEN

La Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez se caracteriza por su compromiso con el desarrollo integral y sostenible de su municipio, trabajando para garantizar los servicios básicos, así como de infraestructura, que respondan tanto a las necesidades como a las demandas de la población. Mantiene una visión de realizar sus operaciones y de administrar sus recursos cada vez de forma más efectiva, desarrollando proyectos que contribuyan a aumentar la calidad de servicios que ofrece a sus vecinos.

Tomando esto en consideración, se presenta a continuación la propuesta de documentación de los manuales administrativos de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, la cual consta de cuatro capítulos, donde se presentan: antecedentes generales de la institución, fase de servicio técnico profesional, fase de investigación: ahorro energético, fase de docencia y capacitación. Esta propuesta parte de un análisis de la documentación de la situación actual, para posteriormente plantear cambios y mejoras.

La presente propuesta inicia con la realización de un diagnóstico de la organización, el cual mostró una carencia en el control de: cumplimiento de funciones, atención y servicio al cliente y manejo de clima laboral. Por lo cual, dentro de la fase de servicio técnico profesional, se presenta:

a) El análisis, consulta y propuesta de mejoras del manual de descripción de puestos y funciones, así como el diseño de distintas herramientas para el control del cumplimiento de dichas funciones.

b) El diseño de indicadores de medición de atención y servicio al cliente, así como un instrumento para su evaluación periódica por medio de consultas a usuarios municipales, tanto internos (trabajadores) como externos (vecinos).

c) La definición de lineamientos para la mejora del clima y ambiente laboral dentro de la municipalidad, aspecto muy importante a considerar, tomando en cuenta que los trabajadores son los que diariamente realizan el trabajo administrativo y operativo de la institución, por lo cual representan un factor clave para el crecimiento y desarrollo de esta.

Dentro de la fase investigación: ahorro energético, se propone un plan para el edificio municipal principal que permita la reducción del consumo de energía eléctrica con el fin de contribuir al cuidado y protección del medio ambiente.

En la fase de docencia se desarrolla el plan para la capacitación e inserción del personal en las propuestas de cumplimiento de funciones, atención y servicio al cliente y ahorro energético.

OBJETIVOS

General

Documentar los manuales administrativos de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, con el fin de que cada departamento cumpla con sus funciones y atribuciones.

Específicos

1. Analizar los manuales de puestos y funciones de la Municipalidad de Jocotenango para la revisión de las funciones y atribuciones asignadas a cada puesto de trabajo que se ejecutan y las que necesitan cambios para adaptarse a las necesidades actuales.
2. Medir el nivel de aceptación de la atención y servicio al cliente que brindan las oficinas administrativas de la Municipalidad de Jocotenango, para conocer el porcentaje de satisfacción de los vecinos, como usuarios externos de la municipalidad.
3. Identificar los factores que perjudican la atención al cliente que brindan los trabajadores de las oficinas administrativas de la Municipalidad de Jocotenango, para proponer correcciones y mejoras que permitan mejorar la satisfacción de los usuarios.

4. Actualizar los manuales de puestos y funciones de las oficinas administrativas que tienen contacto directo con los usuarios externos, bajo un enfoque de mejora de la atención y servicio al cliente.
5. Diseñar un instrumento que permita a las autoridades correspondientes medir de forma periódica el servicio de atención al cliente que los trabajadores ofrecen, y a los usuarios calificar esta atención en cada visita a la municipalidad.
6. Realizar un diagnóstico actual del consumo de energía eléctrica de luminarias y aparatos eléctricos en el edificio principal de la municipalidad, para diseñar un plan de ahorro energético enfocado a producción más limpia que permita el aprovechamiento de los recursos energéticos y contribuya a reducir el impacto ambiental que tienen.
7. Proponer acciones y recursos viables que contribuyan al uso adecuado de la energía eléctrica en las instalaciones del edificio principal de la Municipalidad de Jocotenango.
8. Diseñar un plan de capacitación para la divulgación e inserción del personal en las propuestas de actualización de manuales administrativos, mejoramiento de la atención y servicio al cliente y ahorro energético.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para que una institución del Estado como lo es una municipalidad, pueda cumplir con sus funciones, planes y objetivos, es necesario que su administración cuente con colaboradores que cumplan con el perfil idóneo para llevar a cabo los trabajos, tanto operativos como administrativos, de la organización, por lo que la información descrita en sus manuales administrativos debe estar actualizada para adaptarse a las exigencias y demandas actuales. Así mismo, es importante que, una vez incorporados los colaboradores a la organización, se mantenga el debido control del desempeño de los mismos.

Las actividades que se realizan en una organización requieren de medirse o cuantificarse, ya que será gracias a esto que se conocerá en qué nivel dicha organización ha avanzado en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Los beneficios de la medición son diversos, así como muy numerosos. Entre los que cabe destacar están: qué tan efectivas son las estrategias que se están llevando a cabo, qué resultados están alcanzando los procesos, qué control y mejora se está llevando de dichos procesos a través del tiempo y, en general, qué se está haciendo dentro de la organización, por lo que para realizar todas estas mediciones se tomarán como parámetros indicadores de gestión.

Los indicadores permiten en gran medida el control de la gestión, puesto que estos se materializan con base en las necesidades de la institución, es decir, aquello que se quiere medir, analizar y corregir. Son una excelente herramienta para las instituciones del Estado que desean llevar a cabo un control interno.

1. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ

1.1. Descripción de la institución

La Municipalidad de Jocotenango es un ente administrativo de los recursos de la comunidad, cumple con las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de la comuna. Se dedica a la administración y promoción del desarrollo de la comuna, así como a elaborar, modificar y aprobar el plan municipal de acuerdo a las normas y leyes vigentes. Vela porque se cumpla el ornato y se apliquen las disposiciones de infraestructura, transporte y tránsito público, según lo determine la ley y las normas técnicas que el ministerio correspondiente haya establecido. Trabaja en conjunto con otros órganos del Estado para el desarrollo de la educación, salud pública, seguridad, protección del medio ambiente, cultura, turismo y recreación.

Los principios fundamentales de la organización se agrupan en los siguientes aspectos: el propósito fundamental de la organización, la causa de la organización, la estructura de la organización y el proceso de la organización. Todos los elementos de la organización contribuyen a la consecución del objetivo institucional.

1.1.1. Reseña histórica

El municipio de Jocotenango fue fundado por los kaqchikeles sobrevivientes de la ciudad de Santiago de Guatemala, luego de que esta fuera destruida. El origen de su nombre se debe a que sus primeros pobladores se asentaron en un

lugar denominado Jocotitenango. El nombre Jocotenango se deriva de las voces del kaqchikel *xocotl*, que significa jocote, y *tenango*, locativo que significa “lugar donde abundan los jocotes”.

Su feria fue establecida el 15 de agosto de 1620, dedicada a la virgen del pueblo, conocida como La Virgen de los Indios, donde los ganaderos y artesanos exhibían sus diferentes productos para vender.

Después de la Independencia de Centroamérica (1821), en 1825 el Estado de Guatemala había establecido circuitos y distritos para la impartición de justicia por medio de juicios de jurado, así fue como Jocotenango fue adjudicado al circuito de la Antigua en el Distrito N°8 (Sacatepéquez).

Jocotenango fue nombrado como municipio el 24 de diciembre de 1883, por orden de Mariano Gálvez.

1.1.2. Visión institucional

“Alcanzar la posición de líder en nuestra comunidad, garantizando servicios de calidad en la gestión municipal”¹.

1.1.3. Misión institucional

“Servirle mejor cada día”².

¹ Oficina de Recursos Humanos. Municipalidad de Jocotenango. *Manual de descripción de puestos y funciones de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez*. Consulta: febrero de 2018.

² *Ibíd.*

1.1.4. Estructura organizacional actual de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez

La estructura organizacional en la Municipalidad de Jocotenango es del tipo funcional. Ejerce la autoridad a las unidades administrativas por medio de líneas formales de autoridad, vías por donde se mantiene la comunicación y se emiten las instrucciones y órdenes. Actualmente la municipalidad cuenta con cuatro niveles jerárquicos, los cuales son:

- Nivel superior: este nivel está conformado por el Concejo Municipal, integrado por el alcalde municipal, concejales titulares y suplentes, y síndicos titulares y suplentes. En este nivel de la organización se ejerce la autoridad y la toma de decisiones que conciernen a los asuntos de la municipalidad y del municipio de Jocotenango en general, siendo el alcalde municipal el jefe superior de todo el personal administrativo de la municipalidad.
- Nivel de asesoría: lo constituyen las unidades orientadas a acciones de mejora, modernización y desarrollo institucional a la que el Concejo Municipal solicita asesoría.
- Nivel de funcionarios y empleados públicos, directivos y profesionales: lo integran las unidades administrativas encargadas de dirigir, supervisar e implementar las políticas de la municipalidad.
- Nivel operativo: lo conforma el personal administrativo y de campo que lleva a cabo las tareas rutinarias programadas en la municipalidad.

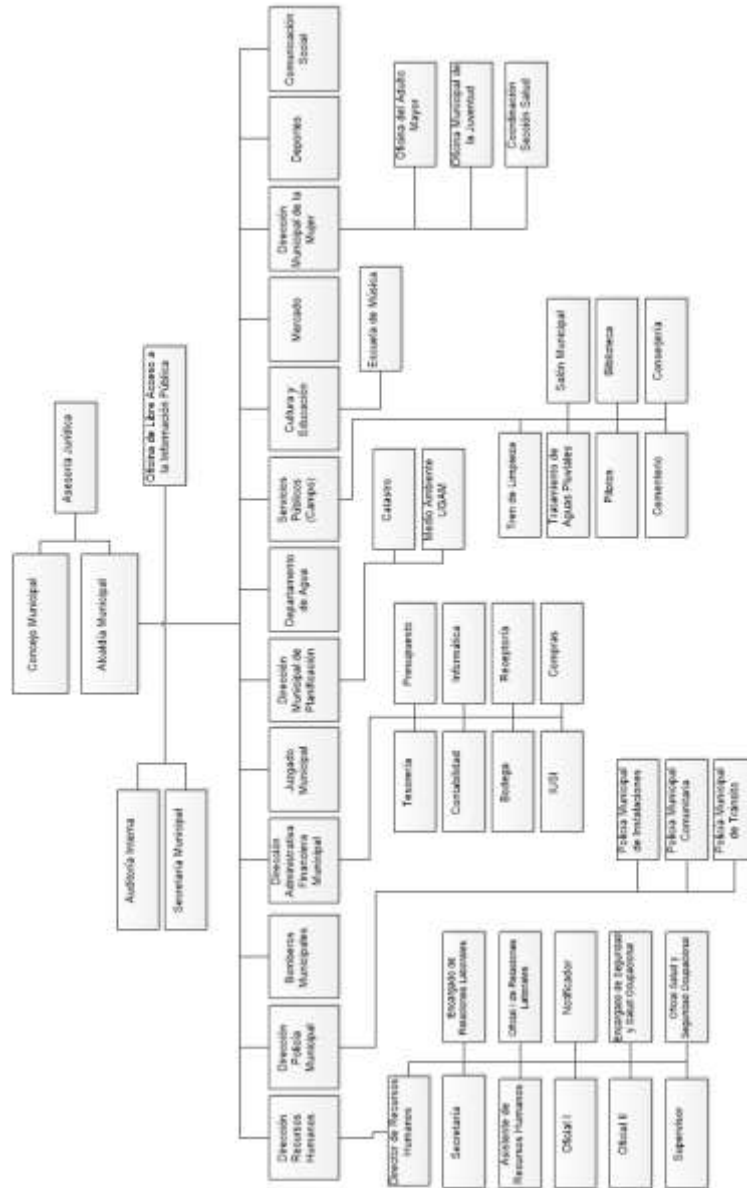
1.1.4.1. Organigrama

La Municipalidad de Jocotenango cuenta con un organigrama mixto, el cual es una combinación de varios tipos de organigramas, en este caso, del organigrama horizontal y vertical. Este tipo de organigrama es utilizado por las empresas de gran tamaño con funciones complejas que van desde la especialización a la multifuncionalidad.

- Ventajas de un organigrama mixto:
 - Toma de decisiones más rápidas: debido a la autonomía que poseen los equipos de trabajo, las decisiones se toman de forma más rápida.
 - Responsabilidades: permite identificar al líder de cada unidad, debido a que los altos mandos se encuentran ubicados en la parte superior.
 - Comunicación fluida: la comunicación entre equipos de trabajo, o mandos intermedios, es más rápida y sencilla.

- Desventajas del organigrama mixto:
 - Dificultad para formarlo: debido a la incorporación de muchos elementos, identificar cada uno y otorgarle funciones y responsabilidades resulta complejo para muchas empresas.

Figura 1. Organigrama de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez



Fuente: Municipalidad de Jocotenango. *Manual de descripción de puestos y funciones de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez*. Consulta: febrero de 2018.

1.1.5. Ubicación

La municipalidad se encuentra ubicada frente a la Plazuela de Jocotenango, zona 1, edificio municipal, Jocotenango, Sacatepéquez. Su número telefónico es el 78310063.

Figura 2. Ubicación



Fuente: Google Maps.

[https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+de+Jocotenango,+Antigua+Guatemala/@14.5740775,-](https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+de+Jocotenango,+Antigua+Guatemala/@14.5740775,-90.741612,19z/data=!4m5!3m4!1s0x85890de5a43b36a3:0xba241f74fc68cdd9!8m2!3d14.5740562!4d-90.7410661)

[90.741612,19z/data=!4m5!3m4!1s0x85890de5a43b36a3:0xba241f74fc68cdd9!8m2!3d14.5740562!4d-90.7410661](https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+de+Jocotenango,+Antigua+Guatemala/@14.5740775,-90.741612,19z/data=!4m5!3m4!1s0x85890de5a43b36a3:0xba241f74fc68cdd9!8m2!3d14.5740562!4d-90.7410661). Consulta en línea: febrero de 2018.

1.1.5.1. Descripción de las instalaciones

Las instalaciones de la Municipalidad de Jocotenango se encuentran divididas en dos edificios que se encuentran a poca distancia, separados únicamente por 4 metros de calle. En uno de ellos, el edificio principal, se

encuentran las direcciones de: Recursos Humanos, Policía Municipal, Administrativa Financiera Integrada, Juzgado Municipal, Departamento de Agua y Comunicación Social. También, ubicado en un segundo nivel anexado, se encuentra el salón de celebración de sesiones del concejo.

En el otro edificio, el primer nivel es utilizado como Salón Municipal, y el segundo nivel es utilizado para las oficinas de la Dirección de Cultura y Educación, también se encuentran oficinas de Servicios Públicos, como la Biblioteca, y oficinas de la Dirección Municipal de la Mujer, como la Oficina Municipal de la Juventud y la Oficina del Adulto Mayor.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. DOCUMENTACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ

La importancia de la gestión municipal radica en la necesidad de buscar que las acciones realizadas en las municipalidades estén encaminadas a cumplir con sus metas y objetivos, desarrollando sus planes y programas con la utilización óptima de los recursos. Contar con herramientas administrativas que expongan de forma efectiva lo que está sucediendo en la institución, cómo se desarrollan sus actividades y que evidencien objetivamente la marcha de la misma, es de gran ayuda a la hora de tomar decisiones y aplicar medidas correctivas necesarias.

Para contribuir al mejoramiento de su gestión municipal, la Municipalidad de Jocotenango ha requerido realizar el estudio necesario que determine las acciones adecuadas para la mejora del servicio al cliente que ofrece, ya que una de sus prioridades es buscar la satisfacción de sus usuarios y de todo visitante que se acerque a realizar trámites, consultas y/o pagos en la municipalidad.

Es por eso que a continuación se desarrolla la investigación y el análisis de la situación actual necesario para proponer herramientas, planes y acciones que encaminen a la municipalidad a un mejoramiento de su gestión.

2.1. Diagnóstico de la situación actual

Para llevar a cabo el diagnóstico se realizó una entrevista no estructurada o libre al profesional encargado de recursos humanos con el fin de obtener

información sobre las formas de supervisión y capacitación actuales, el desempeño en los puestos de trabajo y evaluación de servicio al cliente.

Posteriormente se efectuó un análisis de la organización de unidades administrativas utilizando para ello el documento de la estructura organizacional y el Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, aprobado en 2017 por el Concejo Municipal, herramientas administrativas con las que actualmente cuenta la municipalidad.

Se realizaron también consultas a trabajadores municipales acerca de las funciones, evaluación, supervisión y satisfacción laboral en sus puestos de trabajo, para lo cual se utilizaron encuestas de respuesta cerrada. Asimismo, se llevó a cabo un estudio de campo para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios municipales externos.

Para la definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la propuesta de estrategias, se utilizó la herramienta matriz FODA. Toda la información recopilada, así como el análisis de la situación actual de la municipalidad, se presenta a continuación.

2.1.1. Organización de unidades administrativas

Actualmente en el manual de descripción de puestos y funciones se contemplan 19 unidades administrativas, las cuales son: Alcaldía Municipal, Secretaría Municipal, Auditoría Interna, Asesoría Jurídica, Recursos Humanos, Policía Municipal, Bomberos Municipales, Dirección Administrativa Financiera Integrada, Juzgado de Asuntos Municipales, Dirección Municipal de Planificación, Departamento de Aguas, Oficina de Libre Acceso a la Información Pública,

Servicios Públicos, Cultura y Educación, Mercado Municipal, Dirección Municipal de la Mujer, Deportes y Comunicación Social.

2.1.1.1. Puestos de trabajo

Las unidades administrativas están conformadas por 175 puestos en total, tanto operativos como administrativos. Entre estos puestos se destacan 30, los cuales por sus funciones mantienen mayor comunicación con los usuarios externos, ya que son los que se dedican a realizar los trámites, recibir pagos y resolver dudas de los servicios que presta la municipalidad. Estos puestos se describen a continuación:

Tabla I. Puestos de trabajo seleccionados

Unidad Administrativa	Puestos de Trabajo
Alcaldía Municipal	1. Secretaria 2. Recepcionista
Secretaría Municipal	3. Secretaria 4. Oficial Primero 5. Oficial Segundo
Policía Municipal	6. Secretaria 7. Agente de Policía Municipal
Dirección Administrativa Financiera Integrada	8. Cajero Receptor 9. Encargado del Impuesto Único Sobre Inmuebles 10. Notificador 1 y 2
Juzgado de Asuntos Municipales	11. Secretaria 12. Oficial Primero 13. Oficial de Denuncias Varias
Dirección Municipal de Planificación	14. Secretaria 15. Especialista en Catastro
Departamento de Aguas	16. Jefe del Departamento de Aguas 17. Secretaria 18. Digitador
Oficina de Libre Acceso a la Información Pública	19. Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.
Servicios Públicos	20. Jefe de Campo 21. Supervisor de Campo 22. Bibliotecaria
Cultura y Educación	23. Coordinador de Cultura y Educación
Mercado Municipal	24. Administrador de Mercado Municipal
Dirección Municipal de la Mujer	25. Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer 26. Secretaria 27. Encargado de la Oficina del Adulto Mayor 28. Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud

Continuación de la tabla I

Comunicación Social	29. Asistente 30. Secretaria
----------------------------	---------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Para el desarrollo de este proyecto se tomarán en consideración únicamente lo puestos descritos en la tabla I, debido a la naturaleza de sus funciones de mayor comunicación e interacción con usuarios.

2.1.1.2. Manual de descripción de puestos y funciones

El Manual de Descripción de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Jocotenango, actualizado hasta el mes de junio de 2017, contiene la siguiente información:

- Encabezado: en el encabezado se define el nombre del puesto de trabajo, la autoridad nominadora, el jefe inmediato superior, los subalternos, el nivel que ocupa en la organización, el renglón presupuestario en que se encuentra, el horario de labores y la fecha de la última actualización de la descripción del puesto.
- Descripción del puesto: contiene una breve descripción del puesto de trabajo y lo que realiza.
- Reemplazo temporal: indica al personal que podría sustituir al trabajador en sus funciones en caso de ausencia temporal, licencia o excusa.
- Organigrama del puesto: muestra la posición del puesto en el organigrama.

- Atribuciones y funciones: contiene un listado de las atribuciones y funciones que debe cumplir el puesto de trabajo dentro de la organización.
- Relaciones del puesto de trabajo: indica las relaciones internas y externas a las que está ligado el puesto.
- Responsabilidades: contiene la responsabilidad del puesto de trabajo en cuanto a preservar el equipo y útiles de oficina, así como el deber de supervisar otros puestos, si aplica.
- Requisitos del puesto: contiene el nivel de educación, la experiencia laboral y los requisitos legales con los que se debe cumplir para ocupar y desempeñar las funciones del puesto, así como los conocimientos especiales, habilidades, destrezas y características deseadas del trabajador.

Toda la información descrita anteriormente se encuentra al día en el manual de descripción de puestos y funciones, y sigue siendo vigente para el presente año.

2.1.1.3. Supervisión y evaluación

Actualmente los jefes inmediatos de cada unidad administrativa, así como el encargado de recursos humanos, son los responsables de supervisar el trabajo de los subalternos, labor que realizan sin la guía de ningún programa formal de supervisión y evaluación periódica de puestos.

2.1.1.4. Capacitación

Los trabajadores municipales son enviados, según corresponda a sus funciones, a las diferentes capacitaciones que brindan los ministerios de Guatemala para la actualización o creación de programas, etc. Asimismo, cuando la oficina de recursos humanos o las autoridades municipales consideran necesaria la capacitación de un trabajador con respecto a un tema en específico, se le brinda dicha capacitación.

2.1.1.5. Servicio al cliente

Una dificultad en la Municipalidad de Jocotenango para la mejora de la atención y el servicio al cliente es la inexistencia de procedimientos donde se especifique las acciones a realizar para evaluar la atención que se brinda a los usuarios, así como la falta de un canal de comunicación directo con que los usuarios puedan manifestar sus opiniones, sugerencias y quejas, dándoles el seguimiento adecuado para la resolución de distintas situaciones que se pudieran presentar, acciones que son muy importantes de realizar para la satisfacción de los usuarios.

2.1.2. Funciones y condiciones generales de los puestos de trabajo

Se realizó una encuesta de preguntas cerradas a 25 trabajadores pertenecientes a los puestos descritos en la tabla I para conocer la situación actual de los puestos de trabajo con respecto a:

- Funciones del puesto de trabajo
- Evaluación de las funciones

- Comunicación y supervisión
- Condiciones del puesto de trabajo.

El diseño de la encuesta se muestra a continuación:

Figura 3. Encuesta de funciones y condiciones generales del puesto

FUNCIONES Y CONDICIONES GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO		
INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que considera correcta a la pregunta:		
Preguntas	Respuesta	
1. ¿Recibió alguna inducción o capacitación al ingresar a trabajar en la Municipalidad?	SI	NO
2. Conoce el manual de puestos y funciones de la Municipalidad	SI	NO
3. Considera que existen tareas y actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo y aún no están contempladas en el manual de puestos y funciones.	SI	NO
4. Considera usted que realiza tareas que no corresponden a su puesto de trabajo.	SI	NO
5. ¿Se le ha tomado en cuenta para la definición de objetivos, funciones y tareas de su puesto de trabajo?	SI	NO
6. ¿Entrega a su superior reportes semanales sobre las tareas y actividades que realiza?	SI	NO
7. ¿Lleva control y registro sobre el número de personas que atiende diariamente?	SI	NO
8. ¿Lleva control y registro sobre quejas, reclamos y sugerencias que se presentan en su puesto de trabajo?	SI	NO
9. ¿Dispone de un teléfono en su puesto de trabajo para atender a los usuarios?	SI	NO
10. ¿Actualmente cuenta con un correo electrónico propio de su puesto de trabajo con el cual los usuarios puedan comunicarse con usted?	SI	NO
11. ¿Le gustaría que su desempeño laboral sea evaluado?	SI	NO
12. ¿Le gustaría que se evaluara el servicio y la atención que brinda a los usuarios?	SI	NO
13. ¿Mantiene una buena comunicación con los demás trabajadores en su área laboral?	SI	NO
14. ¿Mantiene una buena comunicación con su supervisor o jefe inmediato?	SI	NO
15. ¿Supervisan periódicamente su trabajo para cerciorarse que todo transcurra de la mejor manera?	SI	NO
16. ¿Su supervisor y/o jefe inmediato le permite que participe en el análisis y solución de problemas?	SI	NO
17. Cuando comete una falla o error, ¿su supervisor y/o jefe inmediato le corrige de buena manera?	SI	NO
18. Sus dudas, inquietudes y quejas acerca de su trabajo ¿han sido atendidas en un tiempo prudente por un superior?	SI	NO
19. ¿Considera que el espacio físico en su ambiente laboral es el adecuado?	SI	NO
20. ¿Considera que la iluminación en su espacio laboral es la adecuada?	SI	NO
21. ¿Existe ruido interno o externo que afecte su actividad laboral?	SI	NO
22. ¿Considera que su espacio laboral se encuentra suficientemente ventilado y sin humedad excesiva?	SI	NO
23. ¿Los aparatos con los que cuenta en su puesto de trabajo (teléfono, computadora, impresoras y otros) se encuentran en buen estado?	SI	NO
24. Cuando dichos aparatos presentan un mal funcionamiento, ¿llegan en un tiempo prudente a repararlo?	SI	NO
25. ¿Dispone de los recursos básicos (papelería, útiles y otros) suficientes para desarrollar correctamente su trabajo?	SI	NO

Fuente: elaboración propia

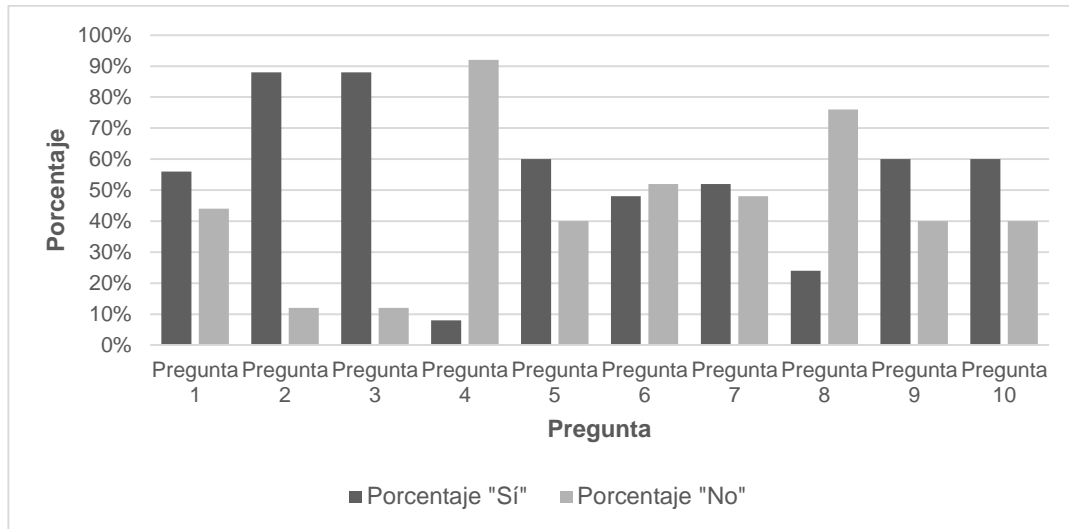
Los resultados de la encuesta se presentan a continuación y están agrupados según el punto al que corresponden: funciones de puestos, evaluación de funciones, comunicación y supervisión, y condiciones del puesto.

Tabla II. Funciones del puesto de trabajo

Pregunta:	Porcentaje "Sí"	Porcentaje "No"
1. ¿Recibió alguna inducción o capacitación al ingresar a trabajar en la Municipalidad?	56%	44%
2. ¿Conoce el manual de puestos y funciones de la Municipalidad?	88%	12%
3. ¿Considera que existen tareas y actividades que realiza diariamente en su puesto de trabajo y aún no están contempladas en el manual de puestos y funciones?	88%	12%
4. ¿Considera usted que realiza tareas que no corresponden a su puesto de trabajo?	8%	92%
5. ¿Se le ha tomado en cuenta para la definición de objetivos, funciones y tareas de su puesto de trabajo?	60%	40%
6. ¿Entrega a su superior reportes semanales sobre las tareas y actividades que realiza?	48%	52%
7. ¿Lleva control y registro sobre el número de personas que atiende diariamente?	52%	48%
8. ¿Lleva control y registro sobre quejas, reclamos y sugerencias que se presentan en su puesto de trabajo?	24%	76%
9. ¿Dispone de un teléfono en su puesto de trabajo para atender a los usuarios?	60%	40%
10. ¿Actualmente cuenta con un correo electrónico propio de su puesto de trabajo con el cual los usuarios puedan comunicarse con usted?	60%	40%

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Funciones del puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

- El 56 % de los encuestados manifestó que sí recibió una inducción o capacitación al ingresar a laborar en la municipalidad, mientras que el 44 %, no; este dato muestra una desventaja laboral tanto para el trabajador como para la municipalidad, ya que el trabajador que ingresa a un nuevo ambiente de trabajo necesita ingresar a un programa donde se le pueda instruir y relacionar con el trabajo que desempeñará. En cuanto a la municipalidad, tendrá un nuevo trabajador que posiblemente cometa errores o desconozca los procedimientos de la institución durante un tiempo indefinido hasta que logre adaptarse al ambiente laboral.
- El 88 % de trabajadores encuestados conoce el manual de descripción de puestos y funciones, mientras que el 12 % lo desconoce. El 92 % considera que existen tareas y actividades que realiza que no están contempladas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que solo el 8 % considera que

no realiza nada que no esté descrito en el manual. Sin embargo, al momento de consultarle a los trabajadores por dichas tareas y actividades, y posteriormente verificar en el manual de descripción de puestos y funciones, se llegó a la conclusión de que sí corresponden al cumplimiento de las funciones del puesto, como, por ejemplo: participación en actividades de la municipalidad, documentación de expedientes, apoyo en festividades, etc.

- En cuanto a la participación de los trabajadores en la definición de los objetivos de su puesto de trabajo, el 60 % manifestó que se le tomaba en cuenta, mientras que el 40 %, no. Estos datos son muy importantes a considerar, ya que mientras más esté involucrado un trabajador en la definición de objetivos, responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo, mayor será su nivel de compromiso para con la organización y el cumplimiento de sus deberes.
- En la entrega de informes semanales, el control y registro de visitantes, quejas, reclamos y/o sugerencias al día, se puede apreciar una deficiencia en el cumplimiento de dichas acciones. Ya que el 52 % contestó que no entrega reportes semanales a sus superiores sobre las tareas que realiza, mientras que el 48 %, sí. De la misma manera, el 52 % contestó que sí lleva control y registro sobre la cantidad de visitantes al día, y el 48 % no lleva ningún tipo de control. Ahora bien, en cuanto a las quejas, reclamos y sugerencias, solo el 24 % lleva un control y registro de ellas, mientras que el 76 % no lo hace, lo cual es una falla si se desea mejorar la atención y el servicio al cliente, ya que también los resultados mostraron que un 60 % dispone de teléfono y correo electrónico para atender usuarios, mientras que un 40 % no cuenta con ambas, lo cual son factores que afectan directamente la atención que se brinda a los usuarios. Es importante recordar y tomar en cuenta que los trabajadores encuestados corresponden a puestos de trabajo donde existe

una mayor relación y comunicación con usuarios externos, por lo que es necesario que dispongan de canales de comunicación que faciliten el contacto con los mismos.

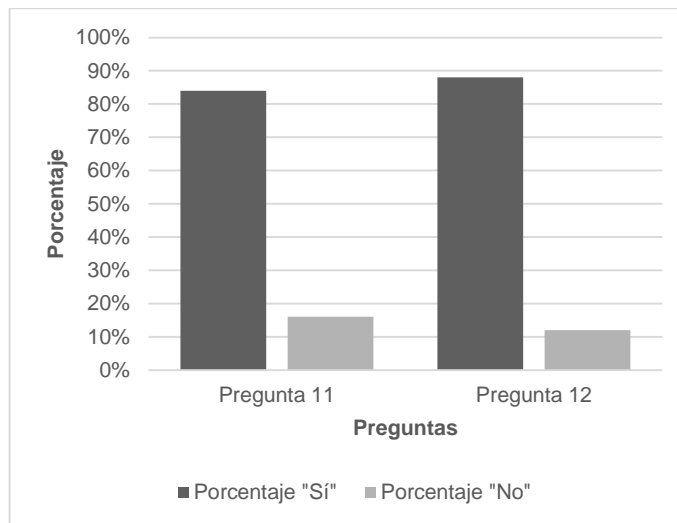
Preguntas: evaluación de funciones, preguntas 11 a 12.

Tabla III. **Evaluación de funciones**

Pregunta:	Porcentaje "Sí"	Porcentaje "No"
11. ¿Le gustaría que su desempeño laboral sea evaluado?	84%	16%
12. ¿Le gustaría que se evaluara el servicio y la atención que brinda a los usuarios?	88%	12%

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Evaluación de funciones**



Fuente: elaboración propia.

Existe una gran disponibilidad de los trabajadores en cuanto a que se evalúe el desempeño de sus funciones, ya que el 84 % manifestó que sí le gustaría se evaluara su desempeño laboral, y solo el 16 % manifestó que no. En cuanto a la atención y servicio a usuarios, el 88 % manifestó que sí le gustaría ser evaluado, y solo un 12 % contestó negativamente.

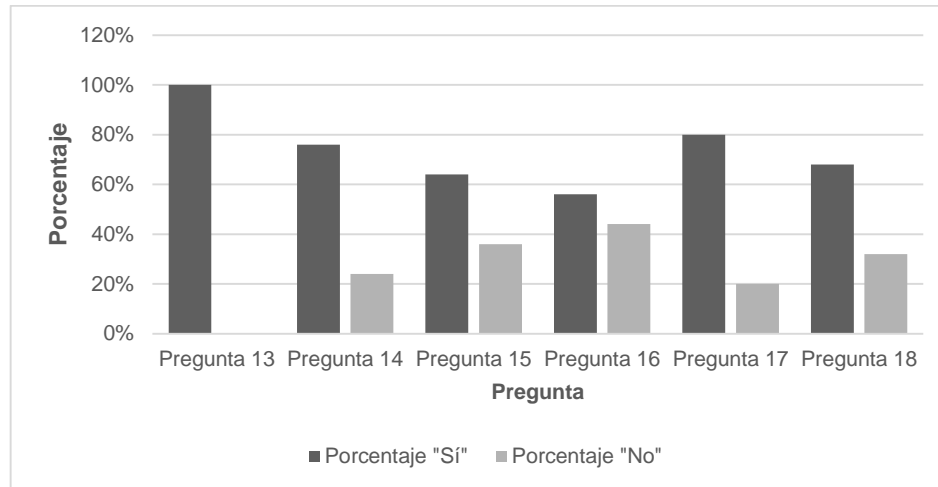
Preguntas: comunicación y supervisión, preguntas 13 a 18.

Tabla IV. Comunicación y supervisión

Pregunta:	Porcentaje "Sí"	Porcentaje "No"
13. ¿Mantiene una buena comunicación con los demás trabajadores en su área laboral?	100%	0%
14. ¿Mantiene una buena comunicación con su supervisor o jefe inmediato?	76%	24%
15. ¿Supervisan periódicamente su trabajo para cerciorarse que todo transcurra de la mejor manera?	64%	36%
16. ¿Su supervisor y/o jefe inmediato le permite que participe en el análisis y solución de problemas?	56%	44%
17. Cuando comete una falla o error, ¿su supervisor y/o jefe inmediato le corrige de buena manera?	80%	20%
18. Sus dudas, inquietudes y quejas acerca de su trabajo ¿han sido atendidas en un tiempo prudente por un superior?	68%	32%

Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Comunicación y supervisión**



Fuente: elaboración propia.

En los resultados se puede observar que los trabajadores mantienen una buena comunicación con compañeros de su área laboral. En cuanto a la comunicación con el supervisor y jefe inmediato, el 85 % de los encuestados contestó que sí mantiene una buena comunicación, mientras que el 15 % no la mantiene. También el 62 % contestó que sus dudas, inquietudes y sugerencias han sido atendidas en un tiempo prudente por un superior, sin embargo, el 38 % contestó negativamente.

En cuanto a la supervisión, el 56 % de encuestados manifestaron que se supervisa periódicamente su trabajo para corroborar que todo transcurre de la mejor manera, mientras que el 44 % contestó que no recibe dicha supervisión. Acerca del análisis y solución de problemas, el 80 % respondió que sí se le toma en cuenta, y el 20 % considera que no. En lo que se refiere a la corrección de errores y fallas de los trabajadores, el 68 % indicó que sí se le corrige de buena manera, sin embargo, el 32 % no considera que se le corrige de buena manera.

Es importante considerar que para que una organización pueda crecer debe mantener una buena comunicación entre superiores y colaboradores, e interactuar unos con otros en la búsqueda de solución de problemas o mejora de resultados, ya que en conjunto es como se logra avanzar y alcanzar los objetivos institucionales.

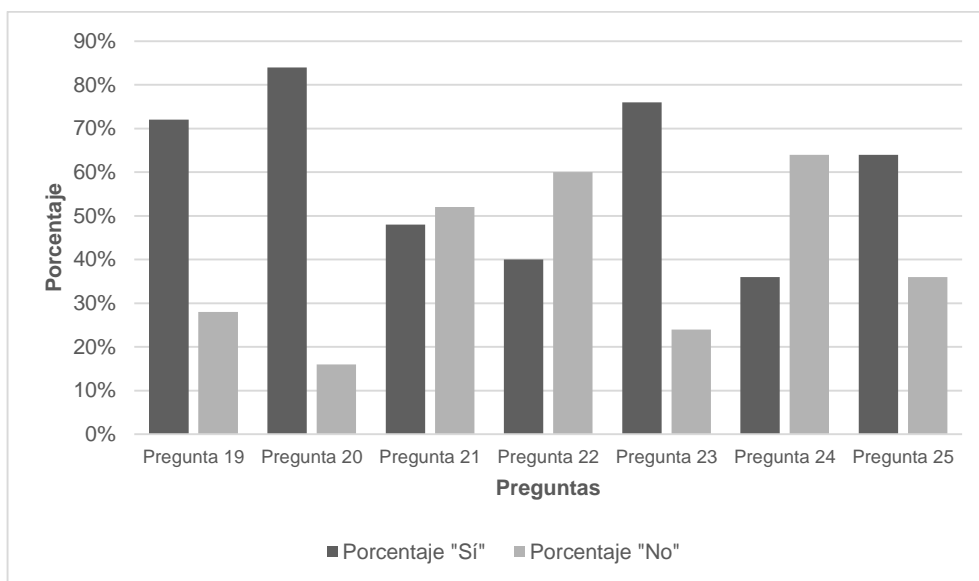
Preguntas: condiciones del puesto de trabajo, preguntas 19 a 25.

Tabla V. **Condiciones del puesto de trabajo**

Pregunta:	Porcentaje "Sí"	Porcentaje "No"
19. ¿Considera que el espacio físico en su ambiente laboral es el adecuado?	72%	28%
20. ¿Considera que la iluminación en su espacio laboral es la adecuada?	84%	16%
21. ¿Existe ruido interno o externo que afecte su actividad laboral?	48%	52%
22. ¿Considera que su espacio laboral se encuentra suficientemente ventilado y sin humedad excesiva?	40%	60%
23. ¿Los aparatos con los que cuenta en su puesto de trabajo (teléfono, computadora, impresoras y otros) se encuentran en buen estado?	76%	24%
24. Cuando dichos aparatos presentan un mal funcionamiento, ¿llegan en un tiempo prudente a repararlo?	36%	64%
25. ¿Dispone de los recursos básicos (papelería, útiles y otros) suficientes para desarrollar correctamente su trabajo?	64%	36%

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Condiciones del puesto de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las condiciones del puesto de trabajo, se pueden observar diversos resultados dependiendo del aspecto en consideración:

- Con respecto al espacio físico, el 69 % de trabajadores encuestados considera que sí es el adecuado y el 31 % no lo considera adecuado.
- La iluminación es considerada adecuada por el 85 % de encuestados, y no adecuada por el 15 %.
- El 54 % considera que no existen ruidos internos y externos que afecten su desempeño laboral, mientras que el 46 % sí consideró que existían ruidos que afectaban en el ejercicio de su trabajo.

- Ahora bien, el 69 % de encuestados manifestó que considera que su espacio laboral no se encuentra lo suficientemente ventilado y sin humedad excesiva, mientras que el 31 % no manifestó disconformidad respecto a esto.
- Sobre los aparatos electrónicos que se utilizan, el 76 % respondió que sí se encuentran en buen estado, y el 24 % que no. Y, respecto al mal funcionamiento de dichos aparatos, el 64 % señaló que no son reparados en un tiempo prudente, mientras que el 36 % contestó que sí.
- De los recursos básicos de oficina, el 64 % manifestó que sí cuenta con estos, sin embargo, el 36 % respondió que no.

Las condiciones físicas del área laboral, así como el funcionamiento de aparatos electrónicos necesarios para el desarrollo de las funciones y la disponibilidad de recursos básicos de oficina, influyen grandemente en el buen desempeño laboral del trabajador, por lo que es importante tomarlas a consideración para realizar las acciones pertinentes que corrijan y mejoren la situación.

2.1.3. Satisfacción de necesidades

El fin de este análisis es el de evidenciar las condiciones en las que se encuentra la satisfacción laboral en el ambiente municipal, ya que el buen funcionamiento de una organización depende en gran medida del manejo efectivo del recurso humano, no solo refiriéndose al establecimiento de reglamentos, metodologías y procedimientos que faciliten el desarrollo del trabajo de cada puesto, sino también a la estimulación creativa, afectiva y laboral que se

le brinda a cada uno como medida motivacional para el aumento del compromiso y la productividad.

La encuesta realizada para este análisis consta de una serie de interrogantes que están basadas en los cinco niveles de la jerarquía de las necesidades humanas, mejor conocida como la Pirámide de Maslow, teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow que trata de explicar qué motiva e impulsa la conducta humana.

Los cinco niveles de la jerarquía de las necesidades humanas están ordenados jerárquicamente, según la importancia que tienen en el ser humano. Estos niveles son:

- Necesidades básicas o fisiológicas, las cuales al no ser cubiertas repercuten negativamente en el cuerpo humano, como por ejemplo: respiración, alimentación, hidratación y vestuario.
- Necesidades de seguridad y protección, surgen cuando las necesidades básicas o fisiológicas están satisfechas y se refieren a: seguridad personal, orden, estabilidad y protección.
- Necesidades sociales, que comprenden el sentimiento de afiliación o pertenencia a un grupo social, familia, amigos, grupos de trabajo, entre otros.
- Necesidades de estima o reconocimiento, las cuales fortalecen la autoestima y la seguridad en sí mismo.

- Necesidades de autorrealización, el cual es el nivel más alto en la pirámide y solo puede ser satisfecho cuando las necesidades anteriores han sido lo suficientemente cubiertas e implica el desarrollo de las necesidades internas, espirituales, morales y el sentido de la vida.

La encuesta realizada se visualiza en la figura 8 y las preguntas que contiene representan:

- Género del encuestado, pregunta 1.
- Rango de edad en la que se encuentra el encuestado, pregunta 2.
- Necesidades básicas o fisiológicas, pregunta 3.
- Necesidades de seguridad y protección, pregunta 4.
- Necesidades sociales, pregunta 5 y 6.
- Necesidades de reconocimiento, pregunta 7.
- Necesidades de autorrealización, pregunta 8.

Figura 8. Encuesta sobre satisfacción de necesidades

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

1. ¿Cuál es su género?
 Femenino Masculino

2. ¿Qué edad tiene?
 18-30 31-45 45-60 Más de 60

INSTRUCCIONES: A continuación se muestra una serie de preguntas en las cuales debe marcar la casilla correspondiente según la puntuación que considere. La escala de valoración es la siguiente:

1	2	3	4
Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

3. Durante mi horario laboral me siento:	1	2	3	4
Cansada/cansado				
Irritada/Irritado				
Sofocada/sofocado				
Con sueño				
Con hambre				
Con sed				
4. Mi lugar de trabajo me transmite:	1	2	3	4
Seguridad y protección física				
Salud				
Seguridad laboral				
Estabilidad económica				
Orden				
Tranquilidad	1	2	3	4
5. Las relaciones con mis compañeros de trabajo me hacen sentir:				
Apartada/Apartado				
Afiliada/Afiliado				
Estimada/Estimado				
Querida/Querido				
6. En mi trabajo se preocupan por mí como persona:	1	2	3	4
Mi jefe inmediato				
Mi supervisor				
Mis compañeros de oficina				
Compañeros de otras oficinas				
7. Dentro de mi área laboral:	1	2	3	4
La responsabilidad y el rol que desempeño me hacen sentir satisfecha/ satisfecho				
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimientos o felicitaciones				
Se toma en cuenta mi opinión				
Se me informa sobre el progreso o desempeño de mi trabajo				
8. Gracias a mi trabajo:	1	2	3	4
He tenido oportunidades para aprender y crecer profesionalmente				
Puedo realizar diariamente lo que mejor sé hacer				
Me siento estimulada/estimulado a desarrollarme como persona				
Se estimula mi creatividad				

Gracias por su colaboración

Fuente: elaboración propia.

- Resultados de encuesta

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta sobre satisfacción de necesidades.

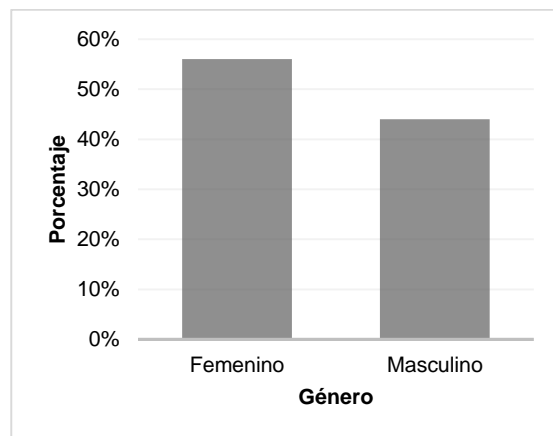
Pregunta no. 1: ¿cuál es su género?

Tabla VI. **Porcentaje de género de trabajadores encuestados**

¿Cuál es su género?	Cantidad	Porcentaje
Femenino	14	56%
Masculino	11	44%
Total general	25	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Porcentaje de género de trabajadores encuestados**



Fuente: elaboración propia.

El porcentaje de personal femenino encuestado es mayor que el masculino, siendo el primero de 56 % y el segundo de 44 %.

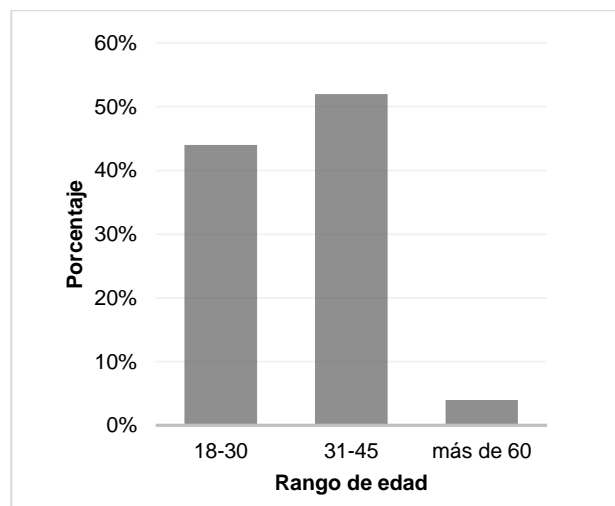
Pregunta no. 2: ¿en qué rango de edad se encuentra?

Tabla VII. **Edad de trabajadores encuestados**

¿En qué rango de edad se encuentra?	Cantidad	Porcentaje
18-30	11	44%
31-45	13	52%
más de 60	1	4%
Total general	25	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Edad de trabajadores encuestados**



Fuente: elaboración propia.

El rango de edad predominante es de 31 a 45 años, siendo del 52 %, seguido de 18 a 30 años, el cual tiene un porcentaje de 44 %, y más de 60 años únicamente ocupa el 4 %.

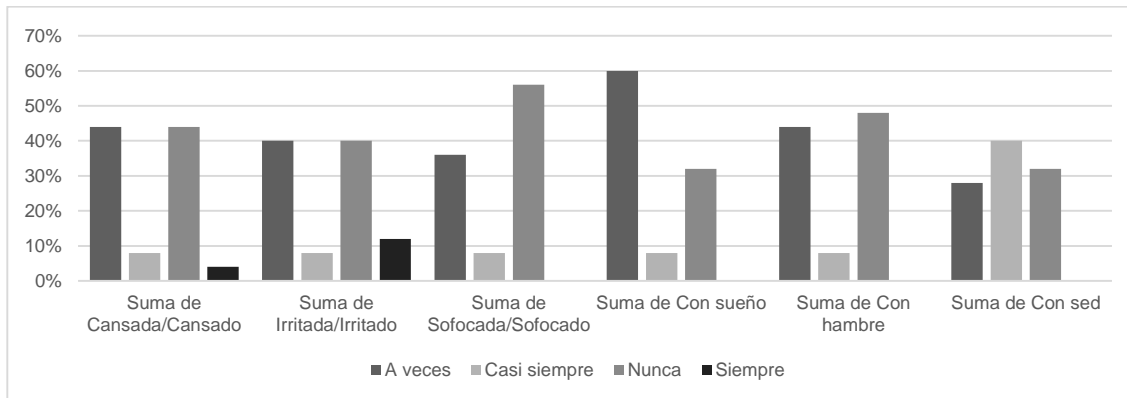
Pregunta no. 3: durante mi horario laboral, me siento:

Tabla VIII. **Necesidades básicas o fisiológicas**

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Cansada/Cansado	44%	8%	44%	4%	100%
Irritada/Irritado	40%	8%	40%	12%	100%
Sofocada/Sofocado	36%	8%	56%	0%	100%
Con sueño	60%	8%	32%	0%	100%
Con hambre	44%	8%	48%	0%	100%
Con sed	28%	40%	32%	0%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Necesidades básicas o fisiológicas**



Fuente: elaboración propia.

Al ser de opción múltiple, los resultados acerca de las necesidades básicas o fisiológicas son variados. Sin embargo, entre los aspectos que sobresalieron se encuentra que los trabajadores encuestados manifestaron mayormente:

- Que durante el horario laboral, la mayor parte del tiempo sienten la necesidad de hidratación.
- En ocasiones se encuentran cansados, con sueño, hambre e irritación.
- En muy pocas ocasiones perciben un sentimiento de sofocación.

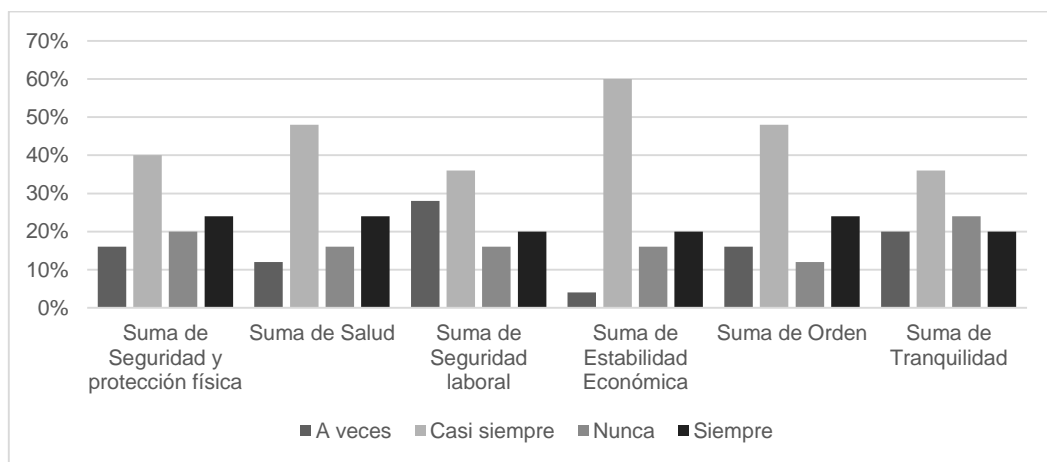
Pregunta no. 4: mi lugar de trabajo me transmite:

Figura 12. Necesidades de seguridad y protección

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Seguridad y protección física	16%	40%	20%	24%	100%
Salud	12%	48%	16%	24%	100%
Seguridad laboral	28%	36%	16%	20%	100%
Estabilidad Económica	4%	60%	16%	20%	100%
Orden	16%	48%	12%	24%	100%
Tranquilidad	20%	36%	24%	20%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Necesidades de seguridad y protección



Fuente: elaboración propia.

Los resultados sobre necesidades de seguridad fueron bastante más positivos que los anteriores, ya que la mayoría de encuestados manifestaron:

- Que la mayor parte del tiempo su lugar de trabajo les transmite estabilidad económica, orden, salud y protección física.
- Solo en ocasiones sienten perturbada la tranquilidad y la seguridad y protección.

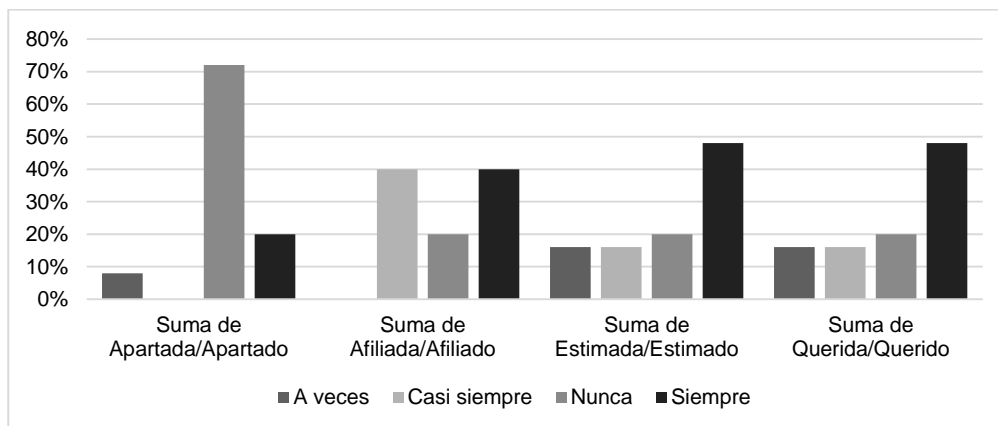
Pregunta no. 5: las relaciones con mis compañeros de trabajo me hacen sentir:

Tabla IX. **Necesidades de afiliación**

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Apartada/Apartado	8%	0%	72%	20%	100%
Afiliada/Afiliado	0%	40%	20%	40%	100%
Estimada/Estimado	16%	16%	20%	48%	100%
Querida/Querido	16%	16%	20%	48%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Necesidades de afiliación**



Fuente: elaboración propia.

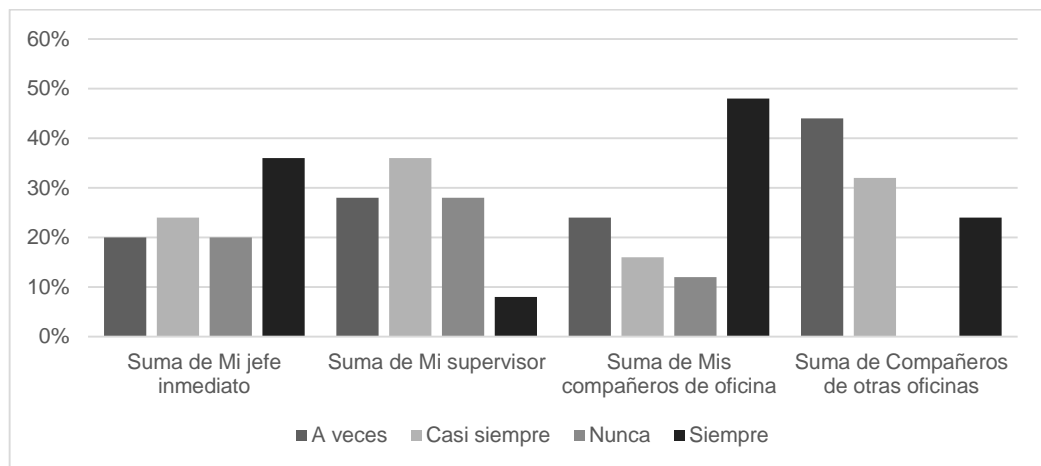
Pregunta no. 6: en mi trabajo se preocupan por mí como persona:

Tabla X. **Continuación de necesidades de afiliación**

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Mi jefe inmediato	20%	24%	20%	36%	100%
Mi supervisor	28%	36%	28%	8%	100%
Mis compañeros de oficina	24%	16%	12%	48%	100%
Compañeros de otras oficinas	44%	32%	0%	24%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Continuación de necesidades de afiliación**



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las necesidades de afiliación, los resultados mostraron que, en general:

- Las relaciones con los compañeros de la oficina y de otras oficinas son bastante buenas, el sentimiento de afiliación se encuentra en un porcentaje aceptable y la mayoría respondió que nunca se siente apartado.

El aspecto a mejorar es la atención y preocupación que manifiesta el jefe inmediato y supervisor a los trabajadores, ya que, aunque el porcentaje no es muy bajo, puede mejorar.

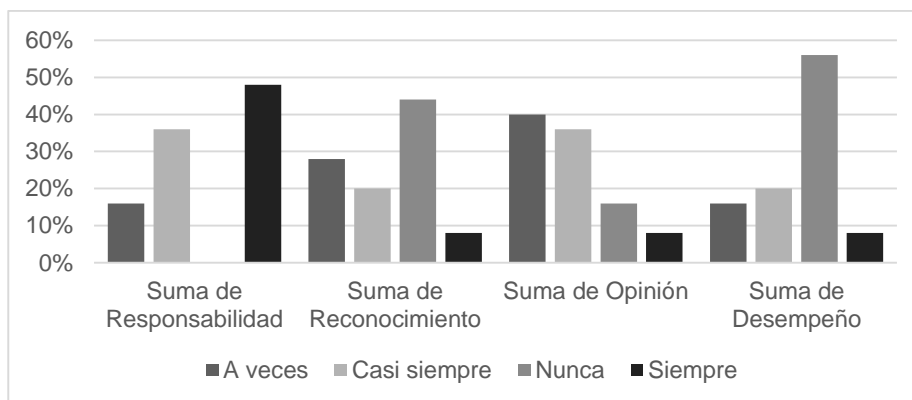
Pregunta no. 7: dentro de mi área laboral:

Tabla XI. **Necesidades de estima o reconocimiento**

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
La responsabilidad y el rol que desempeño me hacen sentir satisfecha/ satisfecho	16%	36%	0%	48%	100%
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimientos o felicitaciones	28%	20%	44%	8%	100%
Se toma en cuenta mi opinión	40%	36%	16%	8%	100%
Se me informa sobre el progreso o desempeño de mi trabajo	16%	20%	56%	8%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. **Necesidades de estima o reconocimiento**



Fuente: elaboración propia.

Sobre las necesidades de reconocimiento:

- Dentro del área laboral, los resultados fueron bastante positivos en cuanto al sentimiento de satisfacción que tienen los trabajadores sobre la responsabilidad y el rol que desempeñan.
- Los aspectos de reconocimiento y felicitación por el buen trabajo realizado muestran que se debe mejorar en esta área, ya que se encuentran muy mal puntuados, así como en informar al trabajador sobre su progreso y desempeño laboral, y reconocer que cuando hace un buen trabajo contribuye en gran manera a la mejora del mismo, ya que da la pauta para corregir errores, implementar mejoras y motiva a un mejor rendimiento.

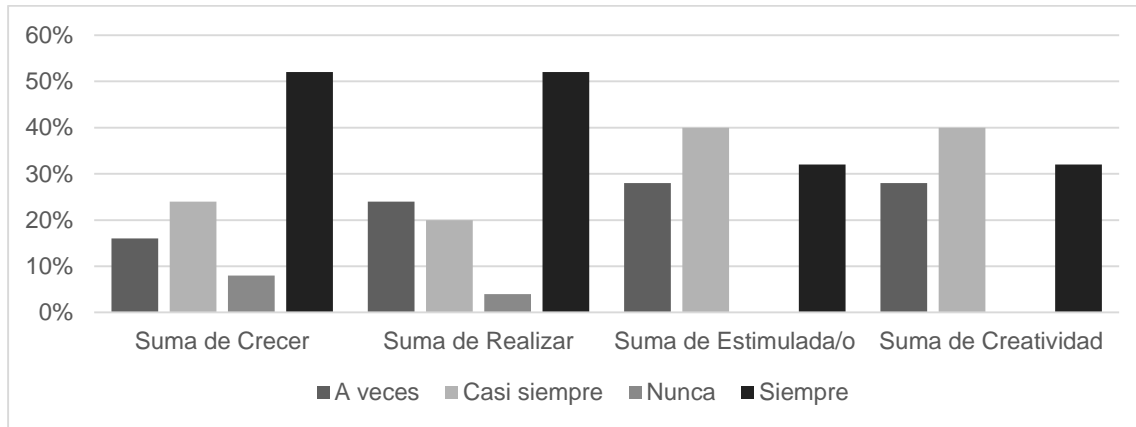
Pregunta no. 8: gracias a mi trabajo:

Tabla XII. **Autorrealización**

Suma de:	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
He tenido oportunidades para aprender y crecer profesionalmente	16%	24%	8%	52%	100%
Puedo realizar diariamente lo que mejor sé hacer	24%	20%	4%	52%	100%
Me siento estimulada/estimado a desarrollarme como persona	28%	40%	0%	32%	100%
Se estimula mi creatividad	28%	40%	0%	32%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Autorrealización**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados sobre los enunciados mostraron que:

- Existe un buen porcentaje de trabajadores conformes respecto a oportunidades para aprender y crecer profesionalmente.
- La satisfacción de los encuestados sobre realizar diariamente lo que mejor saben hacer se encuentra bastante alta.

Los aspectos a considerar para una mejora son: la estimulación de la creatividad y la estimulación a desarrollarse como persona.

2.1.4. Estudio de campo de satisfacción


Para el análisis del cliente externo se realizó un estudio de campo utilizando una encuesta analítica que se realizó de manera personal a los usuarios de la Municipalidad de Jocotenango con el fin de:

- Conocer el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la atención y servicio al cliente que se brinda en las diferentes oficinas.
 - Identificar las razones por las cuales no se satisfacen las expectativas de atención y servicio de los usuarios de la municipalidad.
- Forma de recopilación de datos

Para este estudio de campo se seleccionó la encuesta como forma de recopilación de datos. Esta encuesta es del tipo analítica y está compuesta por ocho preguntas, de las cuales siete son preguntas de respuesta cerrada y una pregunta es de respuesta abierta. El diseño de la encuesta se muestra en la figura 18.

Figura 18. Encuesta de atención y servicio al cliente

ENCUESTA SOBRE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE A LOS VECINOS DE JOCOTENANGO COMO USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD



1. ¿Cuál es su género?
 Femenino Masculino

2. ¿Qué edad tiene?
 Menos de 15 15-30 31-45 45-60 Más de 60

3. ¿A qué oficinas se dirigió?
a. _____
b. _____
c. _____

4. ¿Cuánto esfuerzo le ha supuesto gestionar su pago, trámite o solicitud?
 Poco esfuerzo
 Ni poco, ni mucho esfuerzo
 Mucho esfuerzo

5. ¿Sus dudas fueron resueltas?
 Sí fueron resueltas
 No fueron resueltas
 Algunas fueron resueltas

6. ¿Qué tan satisfecho/a se encuentra con respecto a la atención general recibida?
 Muy Satisfecho
 Satisfecho
 Insatisfecho
 Muy insatisfecho

6.1. Si la respuesta fue "insatisfecho/a" o "muy insatisfecho/a", indíquenos cuales fueron las razones:
 Mal trato por parte de la persona que lo atendió
 No le prestaban atención
 No recibió respuesta a su solicitud
 Información denegada
 Tiempo de espera muy largo
 Tiempo de trámite de solicitud muy largo

7. ¿Cuán probable es que usted recomiende los servicios otorgados por la Municipalidad de Jocotenango a otras personas?
 Muy probable
 Probable
 Poco probable
 No lo recomendaría en absoluto

Gracias por su colaboración

Fuente: elaboración propia.

- Definición de la muestra

Se llevó a cabo un conteo del número de personas que visitan cada día las oficinas municipales. Este conteo se realizó durante cinco días, promediando las

cantidades totales obtenidas de cada día para determinar el número aproximado de visitas diarias en cada oficina. Los resultados se muestran en la tabla XIII.

Tabla XIII. **Visitas diarias**

OFICINAS	Promedio visitas/día
Alcaldía Municipal	35
Secretaría Municipal	33
Dirección Administrativa Financiera Integrada	117
Juzgado de Asuntos Municipales	26
Dirección Municipal de Planificación	10
Departamento de Aguas	15
Libre Acceso a la Información Pública	5
Servicios Públicos	50
Cultura y Educación	20
Mercado Municipal	28
Dirección Municipal de la Mujer	227
Comunicación Social	32
TOTAL	598

Fuente: elaboración propia.

A partir de esta información se define que la Municipalidad de Jocotenango es visitada en promedio por 598 personas diariamente, por lo que para determinar el número de muestra se utilizará la fórmula para cálculo del tamaño de la muestra de poblaciones finitas, que es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\sigma}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\sigma}^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

N = tamaño de la población

d = precisión o error máximo admisible

El tamaño de la muestra corresponde a 598. Se establece un nivel de confianza del 95 %, por lo que el valor de Z en la tabla estadística corresponde a 1,96. Ya que no se conoce la variabilidad positiva y negativa, se establece 50 % para cada una. Por lo tanto, el tamaño de la muestra corresponde a:

$$n = \frac{(598) * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (598 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 234,14 = 234 \text{ personas (tamaño de la muestra)}$$

- Recopilación de datos

Las encuestas fueron realizadas afuera de las instalaciones municipales ubicadas cerca de la Plazuela de Jocotenango, la duración de la recopilación de datos fue de diez días en horas distintas de la jornada laboral.

- Resultados de la encuesta

Los resultados numéricos y gráficos de cada una de las preguntas planteadas se muestran a continuación.

El análisis de dichos resultados se encuentra al final de las gráficas para la facilitación de su descripción.

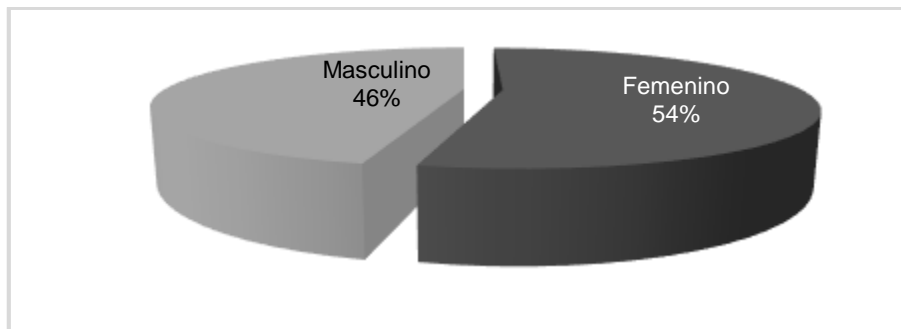
Pregunta no. 1: ¿cuál es su género?

Tabla XIV. **Género predominante**

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	126	54%
Masculino	108	46%
Total	234	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. **Género predominante**



Fuente: elaboración propia.

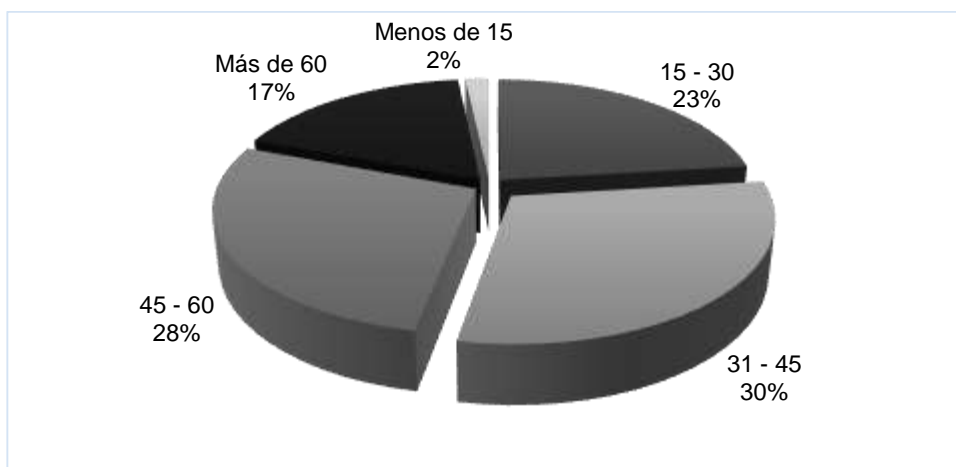
Pregunta no. 2: ¿qué edad tiene?

Tabla XV. **Rango de edad predominante**

Edad	Cantidad	Porcentaje
15 - 30	54	23%
31 - 45	70	30%
45 - 60	65	28%
Más de 60	41	17%
Menos de 15	4	2%
Total	234	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. **Rango de edad predominante**



Fuente: elaboración propia.

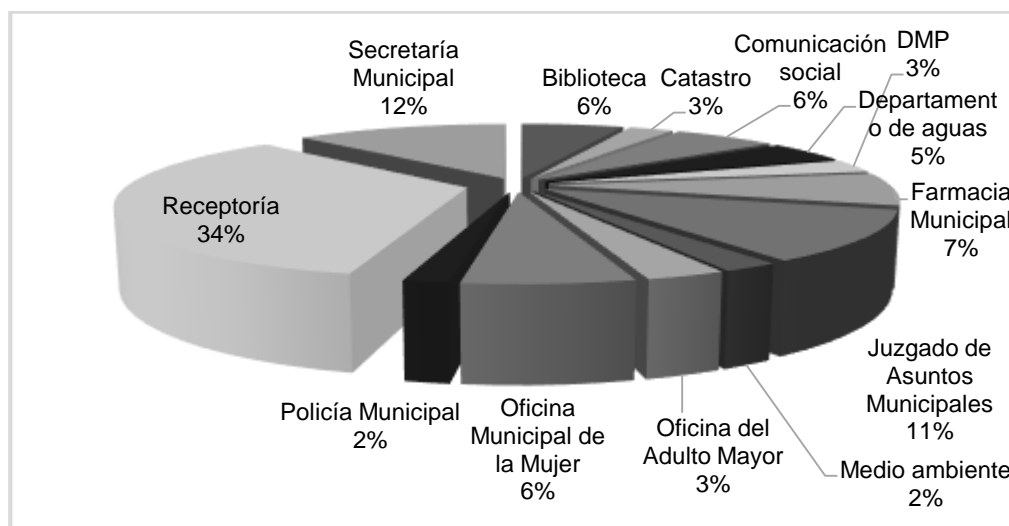
Pregunta no. 3: ¿a qué oficina se dirigió?

Tabla XVI. **Total de visitas a cada oficina**

¿A qué oficina se dirigió?	Total	Porcentaje
Biblioteca	14	6%
Catastro	6	3%
Comunicación social	14	6%
Departamento de aguas	11	5%
DMP	7	3%
Farmacia Municipal	17	7%
Juzgado de Asuntos Municipales	26	11%
Medio ambiente	5	2%
Oficina del Adulto Mayor	7	3%
Oficina Municipal de la Mujer	15	6%
Policía Municipal	4	2%
Receptoría	79	34%
Secretaría Municipal	29	12%
Total general	234	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **Total de visitas a cada oficina**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta no. 4: ¿cuánto esfuerzo le ha supuesto gestionar su pago, trámite o solicitud?

Tabla XVII. **Nivel de esfuerzo**

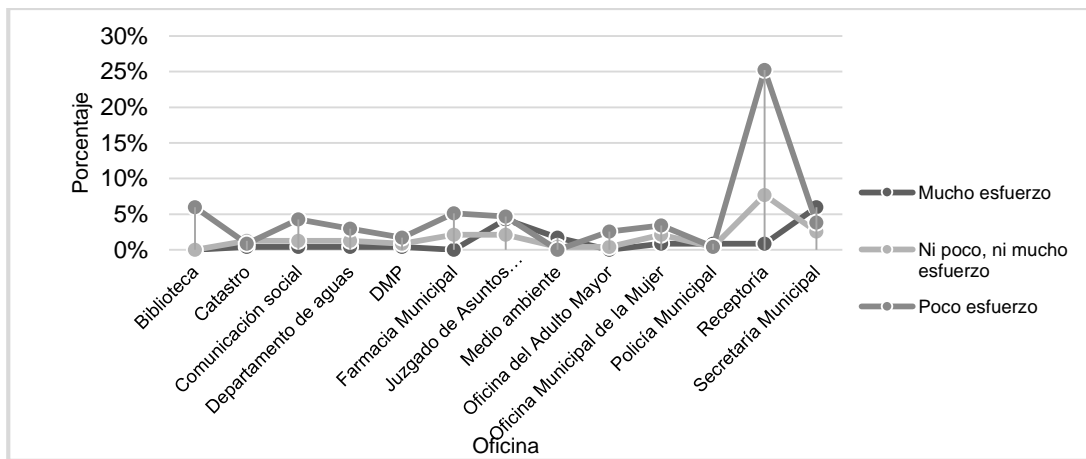
Esfuerzo para gestionar pago, trámite o solicitud	Mucho esfuerzo	Ni poco, ni mucho esfuerzo	Poco esfuerzo	Total general
Biblioteca	0,00%	0,00%	5,98%	5,98%
Catastro	0,43%	1,28%	0,85%	2,56%
Comunicación social	0,43%	1,28%	4,27%	5,98%
Departamento de aguas	0,43%	1,28%	2,99%	4,70%
DMP	0,43%	0,85%	1,71%	2,99%
Farmacia Municipal	0,00%	2,14%	5,13%	7,26%
Juzgado de Asuntos Municipales	4,27%	2,14%	4,70%	11,11%
Medio ambiente	1,71%	0,43%	0,00%	2,14%
Oficina del Adulto Mayor	0,00%	0,43%	2,56%	2,99%
Oficina Municipal de la Mujer	0,85%	2,14%	3,42%	6,41%
Policía Municipal	0,85%	0,43%	0,43%	1,71%
Receptoría	0,85%	7,69%	25,21%	33,76%

Continuación de la tabla XVII

Secretaría Municipal	5,98%	2,56%	3,85%	12,39%
Total general aproximado	16%	23%	61%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **Nivel de esfuerzo para realizar pagos, trámites o solicitudes**



Fuente: elaboración propia.

Pregunta no. 5: ¿sus dudas fueron resueltas?

Tabla XVIII. **Dudas resueltas**

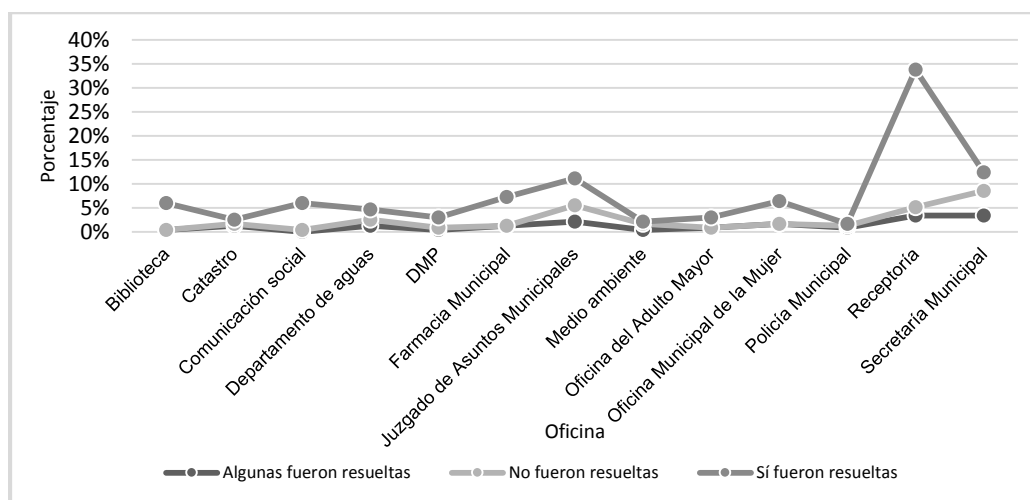
Dudas resueltas	Algunas fueron resueltas	No fueron resueltas	Sí fueron resueltas	Total general
Biblioteca	0,43%	0,00%	5,56%	5,98%
Catastro	1,28%	0,43%	0,85%	2,56%
Comunicación social	0,00%	0,43%	5,56%	5,98%
Departamento de aguas	1,28%	1,28%	2,14%	4,70%
DMP	0,43%	0,43%	2,14%	2,99%
Farmacia Municipal	1,28%	0,00%	5,98%	7,26%
Juzgado de Asuntos Municipales	2,14%	3,42%	5,56%	11,11%
Medio ambiente	0,43%	1,28%	0,43%	2,14%
Oficina del Adulto Mayor	0,85%	0,00%	2,14%	2,99%

Continuación de la tabla XVIII

Oficina Municipal de la Mujer	1,71%	0,00%	4,70%	6,41%
Policía Municipal	0,85%	0,43%	0,43%	1,71%
Receptoría	3,42%	1,71%	28,63%	33,76%
Secretaría Municipal	3,42%	5,13%	3,85%	12,39%
Total general aproximado	17%	15%	68%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Dudas resueltas



Fuente: elaboración propia.

Pregunta no. 6: ¿qué tan satisfecho se encuentra con respecto a la atención recibida?

Tabla XIX. Nivel de satisfacción

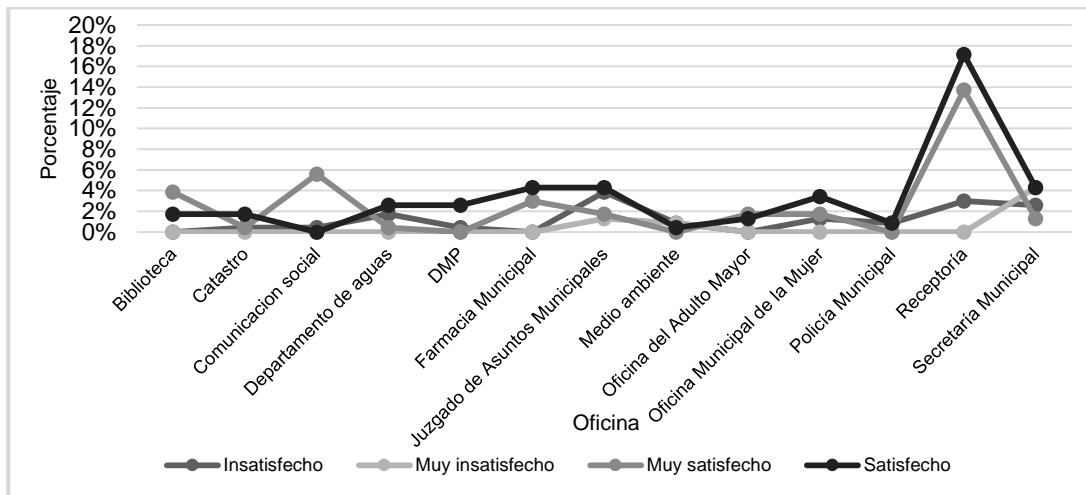
Satisfacción respecto a la atención recibida	Insatisfecho	Muy insatisfecho	Muy satisfecho	Satisfecho	Total general
Biblioteca	0,00%	0,00%	3,86%	1,72%	5,58%
Catastro	0,43%	0,00%	0,43%	1,72%	2,58%
Comunicación social	0,43%	0,00%	5,58%	0,00%	6,01%

Continuación de la tabla XIX

Departamento de aguas	1,72%	0,00%	0,43%	2,58%	4,72%
DMP	0,43%	0,00%	0,00%	2,58%	3,00%
Farmacia Municipal	0,00%	0,00%	3,00%	4,29%	7,29%
Juzgado de Asuntos Municipales	3,90%	1,29%	1,72%	4,29%	11,20%
Medio ambiente	0,90%	0,86%	0,00%	0,43%	2,19%
Oficina del Adulto Mayor	0,00%	0,00%	1,72%	1,29%	3,00%
Oficina Municipal de la Mujer	1,29%	0,00%	1,72%	3,43%	6,44%
Policía Municipal	0,86%	0,00%	0,00%	0,86%	1,72%
Receptoría	3,00%	0,00%	13,73%	17,17%	33,90%
Secretaría Municipal	2,60%	4,29%	1,29%	4,29%	12,47%
Total general aproximado	16%	6%	33%	45%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Nivel de satisfacción



Fuente: elaboración propia.

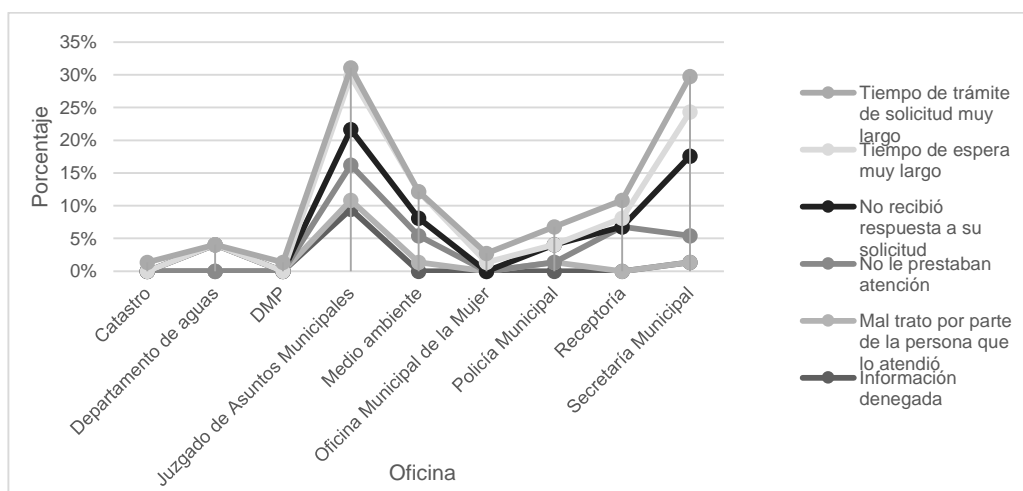
Pregunta no. 7: si la respuesta fue “insatisfecho/a” o “muy insatisfecho/a”:

Tabla XX. Razones de la insatisfacción

Razones:	Información denegada	Mal trato por parte de la persona que lo atendió	No le prestaban atención	No recibió respuesta a su solicitud	Tiempo de espera muy largo	Tiempo de trámite de solicitud muy largo	Total general
Catastro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,35%	1,35%
Depto. Aguas	0,00%	0,00%	0,00%	4,05%	0,00%	0,00%	4,05%
DMP	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,35%	1,35%
Juzgado de Asuntos Municipales	9,46%	1,35%	5,41%	5,41%	8,11%	1,35%	31,08%
Medio ambiente	0,00%	1,35%	4,05%	2,70%	4,05%	0,00%	12,16%
Oficina Municipal de la Mujer	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,35%	1,35%	2,70%
Policía Municipal	0,00%	1,35%	0,00%	2,70%	0,00%	2,70%	6,76%
Receptoría	0,00%	0,00%	6,76%	0,00%	1,35%	2,70%	10,81%
Secretaría Municipal	1,35%	0,00%	4,05%	12,16%	6,76%	5,41%	29,73%
Total general	11%	4%	20%	27%	22%	16%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Razones de la insatisfacción



Fuente: elaboración propia.

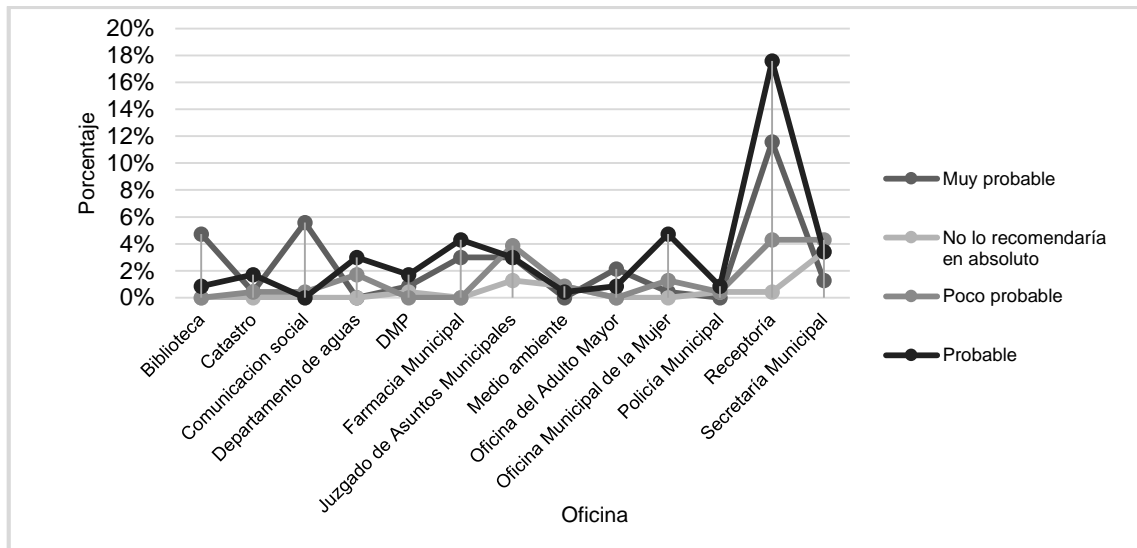
Pregunta no. 8: ¿cuán probable es que usted recomiende los servicios otorgados por la Municipalidad de Jocotenango a otras personas?

Tabla XXI. **Probabilidad de recomendar los servicios de la municipalidad**

Probabilidad de recomendar los servicios de la municipalidad	Muy probable	No lo recomendaría en absoluto	Poco probable	Probable	Total general
Biblioteca	4,72%	0,00%	0,00%	0,86%	5,58%
Catastro	0,43%	0,00%	0,43%	1,72%	2,58%
Comunicación social	5,58%	0,00%	0,43%	0,00%	6,01%
Departamento de aguas	0,00%	0,00%	1,72%	3,00%	4,72%
DMP	0,86%	0,43%	0,00%	1,72%	3,00%
Farmacia Municipal	3,00%	0,00%	0,00%	4,29%	7,30%
Juzgado de Asuntos Municipales	3,00%	1,29%	3,86%	3,00%	11,16%
Medio ambiente	0,00%	0,86%	0,86%	0,43%	2,15%
Oficina del Adulto Mayor	2,15%	0,00%	0,00%	0,86%	3,00%
Oficina Municipal de la Mujer	0,43%	0,00%	1,29%	4,72%	6,44%
Policía Municipal	0,00%	0,43%	0,43%	0,86%	1,72%
Receptoría	11,59%	0,43%	4,29%	17,60%	33,91%
Secretaría Municipal	1,29%	3,43%	4,29%	3,43%	12,45%
Total general	33%	7%	18%	42%	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **Probabilidad de recomendar los servicios de la municipalidad**



Fuente: elaboración propia.

○ **Análisis de resultados**

Analizando los resultados obtenidos de las encuestas, se determina que:

- De las características de los usuarios: predomina la cantidad de usuarios del género femenino, sobresaliendo el rango de edad de 31 a 45 años.
- De la satisfacción de la atención y el servicio al cliente: la satisfacción (45 %) general de los usuarios respecto a la atención y el servicio que se les brinda en las diferentes oficinas se encuentra en un porcentaje aceptable respecto al de insatisfacción (16 %), lo cual es positivo y de gran beneficio para la municipalidad. No obstante, para lograr una mejora continua en la gestión municipal es esencial que se apliquen las acciones

y correcciones necesarias para aumentar el porcentaje de usuarios satisfechos y ubicarlos en el rango de “muy satisfechos” con la atención y el servicio que brindan las oficinas municipales, disminuir el porcentaje de “insatisfechos” y aspirar a eliminar el porcentaje de “muy insatisfecho”.

- Del resultado de satisfacción por oficina: las oficinas con mayor aceptación, donde los usuarios manifestaron que les suponía poco esfuerzo el realizar sus trámites y, por lo general, sus dudas eran resueltas, son:
 - La Biblioteca
 - Oficina del Adulto Mayor
 - Receptoría

Es importante indicar también que el servicio de farmacia, además de las oficinas ya mencionadas, obtuvo una aceptación muy alta según las respuestas indicadas de los encuestados.

Las oficinas con menor aceptación, en donde los usuarios manifestaron descontento por diversas razones, entre las que resaltan mucho esfuerzo para realizar trámites, dudas no resueltas, tiempo de espera y trámite muy largo, entre otros, son:

- Secretaría Municipal
- Medio Ambiente
- Juzgado de Asuntos Municipales

- De los factores que afectan la atención y el servicio al cliente:

Los principales son:

- Los usuarios no siempre reciben respuesta a sus solicitudes
- El tiempo de espera para ser atendidos es muy largo
- El personal no siempre le presta atención al usuario
- El tiempo de trámite de las solicitudes es muy largo

Exceptuando a la biblioteca, la Farmacia Municipal y a la Oficina del Adulto Mayor, las demás oficinas obtuvieron cierto porcentaje de insatisfacción, por lo que los factores anteriormente mencionados son los que destacan en los resultados generales.

2.1.5. Matriz FODA

Con base en la información obtenida en el diagnóstico efectuado a la Municipalidad de Jocotenango, se muestra a continuación los factores internos y externos que afectan tanto positiva como negativamente en la atención y servicio que se brinda a los usuarios de la municipalidad, lo cual permitirá el desarrollo de estrategias que permitan encontrar soluciones y mejoras por medio del aprovechamiento de los recursos.

Tabla XXII. **Matriz FODA de la Municipalidad de Jocotenango**

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura Organizacional definida. 2. Porcentaje alto de usuarios externo satisfechos con la atención y el servicio. 3. Disposición de autoridades para mejorar la atención y el servicio a usuarios. 4. La organización mantiene condiciones laborales aceptables. 5. Porcentajes aceptables en la satisfacción de necesidades del personal. 6. Mobiliario y equipo en buen estado. 7. Disponibilidad de recursos económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información y requisitos en el manual de puestos y funciones insuficiente. 2. No hay evaluación de funciones en puestos de trabajo. 3. Desorganización para el desarrollo de actividades en los puestos de trabajo. 4. Carencia de persona encargada de la atención y el servicio a usuarios. 5. Existen factores que afectan la atención y el servicio que se ofrece. 6. Falta de lineamientos de clima y ambiente laboral. 7. Carencia de medios para la evaluación de atención y servicio a usuarios.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de herramientas tecnológicas como apoyo en la gestión municipal. 2. Diversos canales de comunicación disponibles para interactuar con usuarios. 3. Apoyo de otras instituciones gubernamentales para capacitar a trabajadores. 	<p>FO1: Registro y seguimiento de visitas diarias, así como calificación de servicios y presentación de quejas de usuarios utilizando hojas de cálculo electrónicas. (F2, F3, F4, F6, O1)</p> <p>FO2: Implementación de nuevos canales de comunicación para atender a usuarios. (F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2)</p> <p>FO3: Fortalecer las competencias de los trabajadores por medio de capacitaciones. (F1, F3, F4, F5, O3)</p> <p>FO4: Involucrar a trabajadores en resolución de problemas y propuesta de mejoras de puestos de trabajo. (F1, F3, F4, F5, O2)</p>	<p>DO1: Ampliar información del perfil requerido para ejercer puestos de atención y servicio. (D1, D5, D6, O1)</p> <p>DPO2: Proponer un procedimiento para evaluación de cumplimiento de funciones en puestos. (D2, D3, O1, O2)</p> <p>DO3: Proponer un procedimiento para evaluación de atención y servicio a usuarios internos y externos. (D4, D5, D6, D7, O1, O2)</p> <p>DO4: Definir lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral. (D3, D5, D6, D7, O1)</p> <p>DO5: Diseño de plan y programa de capacitación para trabajadores. (D2, D3, D5, D7, D1, O3)</p>

Continuación de la tabla XXII

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Cambio de gobierno y de autoridades municipales. 2. Conflictos de carácter político y social. 3. Desastres naturales.	FA1: Documentación y evidencia física de procedimientos y resultados de evaluaciones en caso de cambio de autoridades y gobierno. (F3, F6, F7, A1) FA2: Registro virtual de documentación y evidencia de resultados de evaluaciones en correos electrónicos y nube virtual en caso de conflictos político-social y desastres naturales. (F6, F7, A1, A2, A3)	DA1: Diseño de matriz de seguimiento para la propuesta de mejoras de atención y servicio a usuarios que permita también minimizar el impacto negativo de cambio de autoridades y conflictos de carácter político y social mediante la implementación de acciones que favorezcan la mejora continua del servicio. (D4, D5, D6, D7, A1, A2)

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la información expuesta en el diagnóstico, así como el análisis de la matriz FODA realizado previamente, a continuación se presenta el desarrollo de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la atención y el servicio que brinda la Municipalidad de Jocotenango, tanto a usuarios internos como externos, así como la evaluación de cumplimiento de funciones en los puestos de trabajo.

2.2. Documentación de los manuales de descripción de puestos y funciones

El Manual de Descripción de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, ha servido como una herramienta para definir su estructura organizacional, cargos y requisitos para ocuparlos, lo cual ha contribuido con el proceso de reclutamiento del personal adecuado para desempeñar las funciones operativas y administrativas de los distintos puestos.

No obstante, para el logro de una mejora de la gestión administrativa municipal es importante ampliar y actualizar la información que se describe en

los manuales. Es por ello que se propone el diseño de un manual de puestos y funciones definido por competencias, ya que este tipo de manual, además de describir las funciones del puesto y el perfil académico ideal para desempeñarlo, toma en cuenta las cualidades y aptitudes necesarias para desarrollar dichas funciones, definiendo el conjunto de habilidades y fortalezas que resaltan en cada uno de los diferentes puestos, para así reclutar a los candidatos más aptos y que se garantice que cada trabajador seleccionado está desempeñando las funciones que mejor sabe hacer.

La inserción de competencias en los manuales de puestos y funciones contribuirá al mejoramiento del reclutamiento del personal idóneo que ejecutará las funciones que llevarán al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Así mismo, es importante definir las condiciones del puesto de trabajo, el nivel de autonomía y toma de decisiones, y los recursos adecuados para la solución de problemas, entre otras cosas.

- Selección de puestos de trabajo

Para la actualización del Manual de Descripción de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Jocotenando se realizó primeramente un análisis de las funciones y atribuciones de todos los puestos de trabajo en la municipalidad y se seleccionaron aquellos con mayor comunicación y contacto directo con los usuarios externos, los cuales se muestran en la tabla I, página 11.

- Elementos de descripción de puestos


A continuación se describen los elementos que contiene el diseño propuesto para el manual de descripción de puestos y funciones. Todos los elementos

nuevos o modificados del perfil anterior de puesto se encuentran marcados con un asterisco (*).

Encabezado (*): en el encabezado se encuentra la siguiente información:

- Escudo de la Municipalidad de Jocotenango
- Nombre del puesto
- Versión de descripción del puesto
- Última fecha de actualización
- Código

Tabla XXIII. **Encabezado de perfil de puesto**

	NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO	Versión:	1.0
		Fecha de emisión:	
		Código:	
UNIDAD ADMINISTRATIVA A LA QUE PERTENECE			

Fuente: elaboración propia

Descripción del puesto: en esta sección se describen los siguientes términos:

- Puesto funcional: puesto establecido por la jefatura en la cual se desempeña el trabajador.
- Puesto nominal: puesto establecido en el contrato con el que se está cobrando dentro de la institución.
- Autoridad nominadora: aquella que tiene la facultad de formalizar los nombramientos de servidores públicos, en este caso es el alcalde municipal.

- Jefe inmediato superior: puesto de rango superior que tiene cierto grado de autoridad para dirigir.
- Subalternos: puestos que se encuentran en un rango inferior.
- Nivel de organización: ya sea operativa o administrativa.
- Renglón presupuestario: renglón al que pertenece el puesto de trabajo.
- Jornada laboral: horario en el que se desempeñan las funciones.

Tabla XXIV. **Descripción del puesto**

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Puesto Funcional:	
Puesto Nominal:	
Autoridad Nominadora:	
Jefe Inmediato Superior:	
Subalternos	
Nivel de Organización:	
Renglón Presupuestario:	
Jornada Laboral:	

Fuente: elaboración propia.

Breve descripción del puesto: contiene un pequeño párrafo describiendo brevemente lo que realiza el puesto.

Reemplazo temporal: indica los puestos aptos para sustituir en caso de ausencia temporal, licencia o excusa, al puesto que se describe. O, en su defecto, indica a la autoridad facultada para designar al sustituto.

Organigrama del puesto: muestra una representación gráfica de la ubicación del puesto en la unidad administrativa.

Funciones y atribuciones: lista las funciones y atribuciones que se deben desempeñar en el puesto de trabajo.

Tabla XXV. **Funciones del puesto**

II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
III. REEMPLAZO TEMPORAL
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES

Fuente: elaboración propia.

Relaciones del puesto: describe los actores con los que se relacionará el puesto de trabajo.

- Internas: relaciones no pertenecientes a la municipalidad.
- Externas: relaciones no pertenecientes a la municipalidad.

Responsabilidades (*): describe las responsabilidades que ha de asumir la persona ocupante del puesto. Estos son:

- Por información
- Por equipos y útiles de oficina
- Supervisión de personal

Tabla XXVI. **Relaciones y responsabilidades del puesto**

VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	
Externas:	
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	
Equipo y útiles de oficina:	
Supervisión del personal:	

Fuente elaboración propia.

Requisitos de estudio y experiencia: detalla los requerimientos de estudio y experiencia necesarios que debe cumplir la persona para ocupar el puesto, tales como:

- Nivel de educación
- Título
- Conocimientos especiales
- Experiencia laboral
- Requisitos legales

Cualidades personales: describe el conjunto de rasgos adecuados que debe tener la persona que ocupará el puesto. Las cualidades que se describen son:

- Habilidades y destrezas
- Características personales

Tabla XXVII. **Nivel de estudio, experiencia y cualidades para el puesto**

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	
Título:	
Conocimientos especiales:	
Experiencia laboral:	
Requisitos legales:	
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	
Características personales:	

Fuente: elaboración propia.

Características del puesto (*): en esta sección se detalla una serie de características propias del puesto de trabajo, con la finalidad de encontrar a los candidatos idóneos para ejercer las funciones ya descritas. Estas características son:

- Condición de trabajo: describe el ambiente físico y las condiciones relacionadas con el mismo.
- Complejidad de las funciones: describe el nivel de complejidad de las funciones a desempeñar.
- Nivel de autonomía o iniciativa: se refiere al grado de libertad para desempeñar las funciones.
- Análisis de problemas: describe el nivel de análisis de problemas que se debe afrontar comúnmente en el puesto de trabajo.
- Recursos para la solución de problemas: lista los recursos a los cuales recurrir para la solución de problemas.
- Condición para toma de decisiones: indica la frecuencia de toma de decisiones y la importancia de las mismas.

- Impacto en las decisiones tomadas: describe los elementos a los cuales afecta la toma de decisiones en dicho puesto.
- Nivel de esfuerzo: describe el nivel de esfuerzo físico, mental y visual que se necesita para ejercer el puesto de trabajo, este puede ser alto, medio o bajo.
- Competencias: indica el nivel de importancia de las competencias que se necesitan para desempeñar cada puesto de trabajo. Estas competencias son comunes a todos los puestos de trabajo seleccionados y se describirán detalladamente en la tabla XXVIII.

Tabla XXVIII. **Características del puesto**

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:			
Complejidad de las funciones:			
Nivel de autonomía o iniciativa:			
Análisis de problemas:			
Recursos para la solución de problemas:			
Condición para toma de decisiones:			
Impacto en las decisiones tomadas:			
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___	
	Mental:	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___	
	Visual:	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: ___	
Competencias:	Competencia 1	Muy importante: ___ Importante: ___ Moderadamente Importante: ___	
	Competencia 2	Muy importante: ___ Importante: ___ Moderadamente Importante: ___	
	Competencia 3	Muy importante: ___ Importante: ___ Moderadamente Importante: ___	
	Competencia 4	Muy importante: ___ Importante: ___ Moderadamente Importante: ___	

Fuente: elaboración propia.

Final: en la parte final del perfil de puesto se encuentra la siguiente información:

- Observaciones
- Autorizado por
- Firma de la persona que autoriza
- Fecha de la autorización

Tabla XXIX. **Final de descripción del perfil de puesto**

Observaciones:	
Elaborado por:	Firma:
	Fecha: __/__/__
Revisor por:	Firma:
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma:
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Competencias de puestos de trabajo**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Excelencia	Cumplir con sus funciones y atribuciones buscando alcanzar siempre altos niveles de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollo personal constante. b. Actitud de mejora continua en el desempeño laboral. c. Aprovechamiento de oportunidades, transformando las dificultades en acciones positivas. d. Mantener una visión amplia y anticipada del futuro. e. Iniciativa para encontrar y proponer soluciones a problemas.
Liderazgo	Guiar y dirigir equipos de trabajo al logro de las metas y los objetivos institucionales, procurando mantener la cohesión grupal y la armonía.	<ul style="list-style-type: none"> a. Se centra en la motivación, el desempeño y la participación del personal bajo su cargo y/o su equipo de trabajo. b. Capacidad para saber escuchar y comunicar con claridad. c. Comprende las capacidades y las necesidades de los demás. d. Proactividad, capacidad para desarrollar nuevas ideas y ponerlas en marcha. e. Transmite seguridad y positivismo a los demás.

Continuación de la tabla XXX

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Compromiso con la organización	Adaptar el comportamiento a las metas y objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> a. Respetar las normas de la Municipalidad. b. Promover las metas de la Municipalidad. c. Apoyo a la organización en caso de encontrarse en situaciones difíciles. d. Demostrar sentido de pertenencia en su actuar.
Aprendizaje Continuo	Mantenerse actualizado en su ámbito laboral por medio del aprendizaje y la mejora de habilidades tanto técnicas como humanas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Reconocer las propias limitaciones y la necesidad de mejorar su preparación profesional. b. Iniciativa, motivación y entusiasmo de mejorar el desempeño de sus tareas obteniendo nuevos conocimientos c. Investigar, indagar y profundizar en los temas concernientes a su entorno laboral. d. Adquirir conocimientos sobre nuevas tecnologías que se implementen en la municipalidad.
Orientación al usuario	Dirigir las acciones a la satisfacción de la atención y el servicio de los usuarios, conforme las responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Atender y valorar las necesidades y peticiones de los vecinos de Jocotenango y usuarios en general. b. Dar respuesta oportuna y confiable a las necesidades de los usuarios. c. Utilizar los distintos canales de comunicación disponibles para comunicarse con los usuarios (teléfono, correo electrónico, fax, etc.). d. Iniciativa para proponer nuevos canales de comunicación, según se requiera. e. Planear y diseñar programas y/o proyectos tomando en cuenta las necesidades de los usuarios.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones laborales positivas en el ambiente de trabajo, basándose en el respeto mutuo y la comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> a. Escuchar con respeto e interés las necesidades y preocupaciones de los compañeros de trabajo. b. Evitar mal entendidos, conflictos o situaciones confusas manteniendo una comunicación clara y directa con los demás. c. Velar por mantener un ambiente de confianza y comunicación efectiva. d. Destacar los elementos comunes y las diferencias de cada individuo para lograr acuerdos y así mantener la armonía en el ambiente.
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar de manera conjunta y participativa con compañeros de trabajo, directivos y demás colaboradores, integrando esfuerzos para el logro de los objetivos y las metas institucionales comunes.	<ul style="list-style-type: none"> a. Flexibilidad y adaptabilidad a la colaboración y el trabajo en equipo. b. Disposición a aportar ideas, sugerencias y opiniones que contribuyan al trabajo de equipo. c. Mantener una predisposición positiva a la crítica constructiva. d. Preservar la tolerancia y el respeto por los demás. e. Brindar apoyo mutuo durante la ejecución de las tareas, fomentando la cohesión y el espíritu de equipo.

Continuación de la tabla XXX

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Creatividad e innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, métodos de trabajo y soluciones en el área laboral.	a. Aprovechar tanto oportunidades como problemas para desarrollar soluciones innovadoras. b. Desarrollar y proponer formas creativas e innovadoras de realizar el trabajo. c. Romper esquemas tradicionales cuando sea necesario. d. Practicar el pensamiento lateral, imaginativo, además del vertical, razonamiento lógico.
Manejo de Información	Discreción, responsabilidad y respeto en cuanto a la información que se maneje de la Institución y de sus colaboradores.	a. Organizar, guardar y proteger de forma adecuada la información correspondiente al puesto de trabajo, teniendo en cuenta normas legales y de la Institución. b. Abstenerse de recoger información personal de los compañeros de trabajo o que no sea necesaria para el desarrollo de sus funciones. c. Transmitir información de dominio público objetiva y oportunamente sin tergiversarla ni manipularla.
Adaptación al cambio y mejora	Enfrentarse a situaciones y cambios que se realicen en la Institución para mejorarla y encaminarla hacia el logro de sus objetivos.	a. Flexibilidad y adaptabilidad a situaciones nuevas y cambios positivos. b. Promover el cambio y la mejora en la Municipalidad. c. Renunciar con facilidad a prácticas antiguas por nuevas y mejores. d. Poseer la capacidad de adaptar su trabajo ante necesidades cambiantes.
Disciplina	Adaptarse a los reglamentos de trabajo y promover la armonía en el entorno laboral.	a. Aceptar las instrucciones del jefe inmediato y/o mandos superiores. b. Cumplir con las funciones señaladas para su puesto de trabajo en el manual de puestos y funciones. c. Cumplir con el horario de trabajo. d. Mantener un comportamiento profesional con sus compañeros de trabajo. e. Acceder a una supervisión constante de su trabajo.

Fuente: elaboración propia.

- Actualización de descripción de puestos seleccionados

Una vez definida la información a actualizar y ampliar, y establecido el diseño de formato para la nueva información, se actualizó la descripción de los puestos seleccionados anteriormente.

2.2.1. Alcaldía Municipal

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones para los puestos de Secretaria y Recepcionista pertenecientes a la Alcaldía Municipal.

Tabla XXXI. Secretaria de Alcaldía

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE ALCALDÍA MUNICIPAL	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	AM-002
ALCALDÍA MUNICIPAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Secretaria		
Puesto Nominal:	Secretaria		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Recepcionista		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto operativo encargado de la atención al vecino relacionado a las gestiones presentadas al Alcalde Municipal.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por otra Secretaria, previa autorización del Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --> B[Secretaria Despacho Municipal] B --> C[Recepcionista] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. 			

Continuación de la tabla XXXI

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato.</p> <p>n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico.</p> <p>o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en la Dirección.</p> <p>Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Miembros del Concejo Municipal</p> <p>b. Personal a su cargo</p> <p>c. Funcionarios y empleados municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos</p> <p>b. Personas de otras entidades nacionales e internacionales de conformidad con las instrucciones del señor Alcalde Municipal.</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios.
Título:	Secretaria Bilingüe, Oficinista o Comercial o carrera afin.
Conocimientos especiales:	<p>a. Atención al público.</p> <p>b. Organización, seguimiento y control de información.</p> <p>c. Documentación y correspondencia interna y externa.</p> <p>d. Sobre la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal.</p> <p>e. Dominio de computación indispensable, manejo de internet.</p> <p>f. Habilidades en manejo de equipo de oficina.</p> <p>g. Considerable nivel de organización, discreción, iniciativa, ortografía y redacción.</p> <p>h. Excelentes relaciones humanas.</p>
Experiencia laboral:	Tres (3) años en el área de atención al público y asistencia administrativa.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Fianza</p> <p>c. Antecedentes penales</p> <p>d. Antecedentes policiales</p> <p>e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Coordinación y supervisión.</p> <p>b. Habilidad de análisis.</p> <p>c. Habilidades lingüísticas.</p> <p>d. Empatía.</p> <p>e. Trabajo bajo presión.</p> <p>f. Logro de metas.</p>
Características personales:	<p>a. Actitud positiva.</p> <p>b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución.</p> <p>c. Honesto.</p> <p>d. Discreto.</p> <p>e. Organizado.</p> <p>f. Honrado.</p> <p>g. Cortés.</p> <p>h. Criterio Propio.</p> <p>i. Ética profesional.</p> <p>j. Seguro de sí mismo.</p> <p>k. Accesible.</p> <p>l. Comprometido con su trabajo.</p> <p>m. Consciente.</p>

Continuación de la tabla XXXI

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, dentro de las instalaciones municipales. Asistencia a reuniones externas ocasionalmente.	
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.	
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.	
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica	
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: ___ Medio: <u>X</u> Bajo: ___	Desplazamientos ocasionales.
	Mental: Alto: ___ Medio: <u>X</u> Bajo: ___	Concentrado.
	Visual: Alto: <u>X</u> Medio: ___ Bajo: ___	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Liderazgo	Muy importante: ___ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: ___
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Continuación de la tabla XXXI

Revisor por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Recepcionista de Alcaldía**

	FUNCIONES DE LA RECEPCIONISTA DE ALCALDÍA MUNICIPAL	Versión: 1.0
		Fecha: Junio 2018
		Código: AM-003
ALCALDÍA MUNICIPAL		
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Puesto Funcional:	Recepcionista	
Puesto Nominal:	Recepcionista	
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal	
Jefe Inmediato Superior:	Secretaria de Alcaldía Municipal	
Subalternos	Ninguno	
Nivel de Organización:	Operativo	
Renglón Presupuestario:	011	
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.	
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Es un puesto operativo encargado de la atención al vecino.		
III. REEMPLAZO TEMPORAL		
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por el empleado que designe el Jefe de Personal de la Municipalidad.		
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO		
 <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --- B[Secretaria Despacho Municipal] B --- C[Recepcionista] </pre>		
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las llamadas entrantes y salientes de la planta telefónica de la Municipalidad. b. Apoyar en las diferentes actividades que realiza el Despacho Municipal. c. Realizar las tareas que le sean asignadas por la autoridad superior y solicitudes de los Directores, Jefes, Encargados, Supervisores en relación a sus funciones, y d. Otras inherentes al cargo. 		
VI. RELACIONES DEL PUESTO		
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Miembros del Concejo Municipal b. Funcionarios y Empleados Municipales 	
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos. 	

Continuación de la tabla XXXII

VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios.
Título:	Secretaria, Perito Contador o Perito en Administración, con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas y Sociales.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> b. Atención al público. c. Organización, seguimiento y control de información. d. Documentación y correspondencia interna y externa. e. Sobre la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal. f. Dominio de computación indispensable. g. Habilidades en manejo de equipo de oficina.
Experiencia laboral:	Un (1) año en el área de atención al público y asistencia administrativa.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> g. Coordinación y supervisión. h. Habilidad de análisis. i. Habilidades lingüísticas. j. Empatía. k. Trabajo bajo presión. l. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> n. Actitud positiva. o. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. p. Honesto. q. Discreto. r. Organizado. s. Honrado. t. Cortés. u. Criterio Propio. v. Ética profesional. w. Seguro de sí mismo. x. Accesible. y. Comprometido con su trabajo. z. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"> Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.
Condición para toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica

Continuación de la tabla XXXII


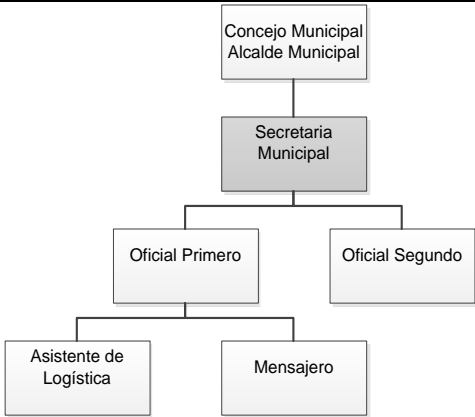
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Revisor por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		

Fuente: elaboración propia.

2.2.2. Secretaría Municipal

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Secretaría Municipal, Oficial Primero y Oficial Segundo, pertenecientes a la Secretaria Municipal.

Tabla XXXIII. **Secretaría Municipal**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA MUNICIPAL		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	SM-001
DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA MUNICIPAL				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Secretaria Municipal			
Puesto Nominal:	Secretaria Municipal			
Autoridad Nominadora:	Concejo Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Concejo Municipal, Alcalde Municipal			
Subalternos	Oficial Primero, Oficial Segundo, Asistente de Logística, Mensajero			
Nivel de Organización:	Superior			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Es un puesto administrativo nombrado por el Concejo Municipal y tiene las funciones de elaborar, recibir, notificar y certificar las actas y resoluciones del Concejo Municipal y de la Alcaldía Municipal en el plazo que indica la ley.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por el Oficial I de Secretaría que, en el orden numérico corresponda, si no lo hubiere, el Concejo Municipal, a propuesta del alcalde, hará el nombramiento de quien deba sustituirlo interinamente.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Concejo Municipal Alcalde Municipal] --> B[Secretaria Municipal] B --> C[Oficial Primero] B --> D[Oficial Segundo] C --> E[Asistente de Logística] C --> F[Mensajero] </pre>				

Continuación de la tabla XXXIII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
Las que establece el Decreto 12-2002, Código Municipal en su artículo 84:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar, en los libros correspondientes, las actas de las sesiones del Concejo Municipal y autorizarlas, con su firma, al ser aprobadas de conformidad con lo dispuesto en este Código. b. Certificar las actas y resoluciones del alcalde o del Concejo Municipal. c. Dirigir y ordenar los trabajos de la Secretaría, bajo la dependencia inmediata del alcalde, cuidando que los empleados cumplan sus obligaciones legales y reglamentarias. d. Redactar la memoria anual de labores y presentarla al Concejo Municipal, durante la primera quincena del mes de enero de cada año, remitiendo ejemplares de ella al Organismo Ejecutivo, al Congreso de la República y al Concejo Municipal de Desarrollo y a los medios de comunicación a su alcance. e. Asistir a todas las sesiones del Concejo Municipal, con voz informativa, pero sin voto, dándole cuenta de los expedientes, diligencias y demás asuntos, en el orden y forma que indique el alcalde. f. Archivar las certificaciones de las actas de cada sesión del Concejo Municipal. g. Recolectar, archivar y conservar todos los números del diario oficial. h. Organizar, ordenar y mantener el archivo de la municipalidad. i. Desempeñar cualquier otra función que le sea asignada por el Concejo Municipal o por el alcalde. 	
Otras funciones inherentes a su cargo:	
<ul style="list-style-type: none"> a. Certificar los Acuerdos de Acciones de Personal acordados por el Concejo Municipal a la Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal y a la Oficina de Recursos Humanos para remitir y dar los avisos a donde corresponda. b. Participar en los Matrimonios Civiles en calidad de Secretaria. c. Inscripción de Comités Comunitarios de Desarrollo. d. Autorizar conjuntamente con el Alcalde Municipal los libros correspondientes de conformidad con la ley. e. Rendir informe al Instituto Nacional de Estadística y al Instituto Geográfico Nacional en el plazo establecido en la ley, respecto del ordenamiento territorial del municipio. f. Diligenciar para su trámite los recursos que de acuerdo a la ley, debe conocer el Concejo Municipal. g. Revisar y coordinar el envío de leyes y demás disposiciones, así como publicaciones del Diario de Centro América, al Concejo Municipal, Alcalde Municipal y Directores, según corresponda. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Concejo Municipal b. Alcalde Municipal c. Personal a su cargo d. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Municipalidades b. Juzgados c. Registro Nacional de Personas
VII. RESPONSABILIDADES	
Por información:	Por la alteración, omisión, falsificación o suplantación cometida en las actas certificadas que extienda.
Por contacto:	Con los usuarios Internos y Externos, según descripción en relaciones de puesto.
Por equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Por supervisión del personal:	Al personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas.
Título:	Secretaría, Perito Contador o Perito en Administración.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Sobre la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal. b. Administración pública; manejo de documentos oficiales; Constitución Política de la República, Código Municipal, Ley de Servicio Municipal. c. Dominio de computación indispensable, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET. d. Habilidades en manejo de equipo de oficina. e. Excelentes relaciones humanas. f. Liderazgo.
Experiencia laboral:	Cinco (5) años comprobables en el área de Secretaría Municipal.

Continuación de la tabla XXXIII

Requisitos legales:	a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.		
IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Empatía. d. Coordinación y supervisión. e. Habilidad de análisis. f. Habilidades lingüísticas. g. Manejo de personal. h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Honrado. f. Cortés. g. Criterio Propio. h. Ética profesional. i. Accesible. j. Comprometido con su trabajo.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo semi-rutinario. Documentación, análisis y manejo de datos e información de documentos oficiales.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Poco frecuente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Compromiso con la organización:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Aprendizaje continuo:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Orientación de servicio al cliente:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	

Continuación de la tabla XXXIII

Competencias:	Relaciones Interpersonales:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina:	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Oficial Primero de Secretaría Municipal**

	FUNCIONES DEL OFICIAL PRIMERO	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	SM-02
DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA MUNICIPAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Oficial Primero		
Puesto Nominal:	Oficial Primero		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Secretaría Municipal		
Subalternos	Asistente de logística, mensajero		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto operativo que sirve de enlace inicial entre la institución municipal y los vecinos que se acercan con el objeto de realizar solicitudes o trámites administrativos.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por el Oficial Segundo de Secretaría con autorización del Alcalde Municipal quien hará el nombramiento.			

Continuación de la tabla XXXIV

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD SM[Secretaria Municipal] --> OP[Oficial Primero] OP --> AL[Asistente de Logística] OP --> M[Mensajero] </pre>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Sustituir a la Secretaria en su ausencia.</p> <p>b. Atender y brindar la correcta orientación e información a los vecinos y público en general</p> <p>c. Procesos de desmembración.</p> <p>d. Titulación Supletoria.</p> <p>e. Actas de Supervivencia del Adulto Mayor.</p> <p>f. Actas de Supervivencia del Estado.</p> <p>g. Faccionar las Actas de Matrimonio y dar el Aviso de Matrimonio.</p> <p>h. Redacción de Legalizaciones de Matrimonio.</p> <p>i. Recopilación de información requerida por la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.</p> <p>j. Lectura del Diario de Centro América y remitir los Decretos, Acuerdos y reformas a todos los Directores, Jefes, Encargados, Coordinadores.</p> <p>k. Fotocopia de Procesos Judiciales y administrativos.</p> <p>l. Emisión de Nombramientos de Personal.</p> <p>m. Redactar correspondencia y archivo de la misma.</p> <p>n. Obtener la firma de los participantes del Consejo Municipal de Desarrollo, COMUDE.</p> <p>o. Elaborar constancias de residencia, cargas familiares, honorabilidad y actas de supervivencia.</p> <p>p. Redactar notificaciones y citaciones.</p> <p>q. Extender certificaciones de Actas de Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODES).</p> <p>r. Archivar documentos del Concejo Municipal.</p> <p>s. Actualizar información del vecino en el Sistema.</p> <p>t. Recibir los expedientes externos.</p> <p>u. Elaborar providencia inicial de los expedientes externos recibidos.</p> <p>v. Actualizar de forma diaria la correspondencia interna y externa.</p> <p>w. Recibir oficios, providencias, circulares, y demás documentos de la Secretaría Municipal.</p> <p>x. Memoria de Labores anual.</p> <p>y. Redactar solicitudes varias de los vecinos, cuando se requiera.</p> <p>z. Entregar mediante conocimiento los diferentes expedientes a donde corresponda.</p> <p>aa. Otras inherentes al cargo.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Secretaria Municipal</p> <p>b. Alcalde Municipal</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Municipalidades</p> <p>b. Juzgados</p> <p>c. Registro Nacional de Personas</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Por la alteración, omisión, falsificación o suplantación cometida en las actas certificadas que extienda, en sustitución de la Secretaria Municipal (de conformidad con el apartado Reemplazo Temporal).
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Asistente de logística. Al personal que se le asigne bajo su cargo.

Continuación de la tabla XXXIV



VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas y Sociales.		
Título:	Secretaría, Perito Contador o Perito en Administración.		
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Sobre la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal. b. Administración pública; manejo de documentos oficiales. c. Dominio de computación indispensable, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET. d. Habilidades en manejo de equipo de oficina. e. Liderazgo. f. Excelentes relaciones humanas. g. Inglés técnico. 		
Experiencia laboral:	Tres (3) años comprobables en el área de Secretaría Municipal.		
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado. 		
IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Toma de decisiones. b. Empatía. c. Coordinación y supervisión. d. Habilidad de análisis. e. Habilidades lingüísticas. f. Trabajo bajo presión. g. Logro de metas. 		
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. 		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo semi-rutinario. Manejo de información y documentos oficiales.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Planifica su trabajo de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Poco frecuentes Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros. Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: ___ Bajo: ___	

Continuación de la tabla XXXIV

	Visual:	Alto: <input checked="" type="checkbox"/> Medio: <input type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Alto manejo información y equipo de cómputo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Compromiso con la organización		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Liderazgo		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Creatividad e innovación		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Manejo de información		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Disciplina		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Revisor por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Oficial Segundo de Secretaría Municipal**

	FUNCIONES DEL OFICIAL SEGUNDO	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	SM-05
DEPARTAMENTO DE SECRETARÍA MUNICIPAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Oficial Segundo		
Puesto Nominal:	Oficial Segundo		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Secretaria Municipal		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto técnico que sirve de enlace inicial entre la institución municipal y los vecinos que se acercan a la comuna de Jocotenango con el objeto de realizar solicitudes o trámites administrativos.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que sea nombrada por el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Secretaria Municipal] --- B[Oficial Segundo] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender y brindar la correcta orientación e información a los vecinos y público en general b. Procesos de desmembración. c. Titulación Supletoria. d. Actas de Supervivencia del Adulto Mayor. e. Actas de Supervivencia del Estado. f. Faccionar las Actas de Matrimonio y dar el Aviso de Matrimonio. g. Redacción de Legalizaciones de Matrimonio. h. Recopilación de información requerida por la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública. i. Lectura del Diario de Centro América y remitir los Decretos, Acuerdos y reformas a todos los Directores, Jefes, Encargados, Coordinadores. j. Fotocopia de Procesos Judiciales y administrativos. k. Emisión de Nombramientos de Personal. l. Redactar correspondencia y archivo de la misma. m. Obtener la firma de los participantes del Consejo Municipal de Desarrollo, COMUDE. n. Elaborar constancias de residencia, cargas familiares, honorabilidad y actas de supervivencia. o. Redactar notificaciones y citaciones. p. Extender certificaciones de Actas de Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODES). q. Archivar documentos del Concejo Municipal. r. Actualizar información del vecino en el Sistema. s. Recibir los expedientes externos. t. Elaborar providencia inicial de los expedientes externos recibidos. u. Actualizar de forma diaria la correspondencia interna y externa. v. Recibir oficios, providencias, circulares, y demás documentos de la Secretaría Municipal. w. Memoria de Labores anual. x. Redactar solicitudes varias de los vecinos, cuando se requiera. y. Entregar mediante conocimiento los diferentes expedientes a donde corresponda; y otras inherentes al cargo. 			

Continuación de la tabla XXXV

I. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Secretaria Municipal b. Alcalde Municipal c. Personal a su cargo y Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Municipalidades b. Juzgados c. Registro Nacional de Personas
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Por la alteración, omisión, falsificación o suplantación cometida en las actas certificadas que extienda, en sustitución de la Secretaria Municipal (de conformidad con el apartado Reemplazo Temporal).
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ciencias Jurídicas.
Título:	Secretaría, Perito Contador o Perito en Administración.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Sobre la Constitución Política de la República, el Código Municipal, Ley de Servicio Municipal. b. Dominio de computación indispensable, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET. c. Habilidades en manejo de equipo de oficina. d. Liderazgo. e. Excelentes relaciones humanas. f. Inglés técnico.
Experiencia laboral:	Tres (3) años comprobables en el área de Secretaría Municipal.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Empatía. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas. d. Trabajo bajo presión. e. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Comprometido con su trabajo.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Manejo de información y documentos oficiales.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"> Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.

Continuación de la tabla XXXV

Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Poco frecuentes Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: ___ Medio: ___ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: ___ Medio: <u>X</u> Bajo: ___	Concentrado.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: ___ Bajo: ___	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Liderazgo		Muy importante: ___ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: ___
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Creatividad e innovación		Muy importante: ___ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: ___
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Revisor por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		

Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Policía Municipal

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones para los puestos de Secretaria y Agente Municipal de la Unidad de Policía Municipal.

Tabla XXXVI. **Secretaria de Policía Municipal**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE LA POLICÍA MUNICIPAL		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	PM-04
POLICÍA MUNICIPAL				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Secretaria			
Puesto Nominal:	Secretaria			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Director Policía Municipal			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Atender al vecino y personal de la Municipalidad, realizar toda la actividad secretarial, recibir, organizar, archivar y entregar documentos que ingresan y egresan a la Dirección de la Policía Municipal.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Cuando sea por vacaciones, enfermedad o cualquier otro motivo, por la persona que nombre el Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Director Policía Municipal] --- B[Secretaria] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar la agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato. n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico. o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección. 				

Continuación de la tabla XXXVI

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato.	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Director de la Policía Municipal b. Jefes de la Policía Municipal c. Agentes d. Funcionarios y empleados municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Otras municipalidades b. Policía Nacional Civil c. Vecinos en General
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios.
Título:	Título de Secretaria Comercial o Bilingüe.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Administración Pública. b. Manejo de documentos oficiales. c. Conocimiento en computación: Word, Excel y Power Point, Outlook, aplicación de INTERNET e INTRANET. d. Liderazgo. e. Relaciones Humanas. f. Inglés técnico.
Experiencia laboral:	Un (1) año, en puestos similares enfocados a la asistencia y/o administración de empresas.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito). b. Fianza. c. Antecedentes penales. d. Antecedentes policiales. e. Registro Tributario Unificado -RTU- Ratificado, Solvencia fiscal.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Habilidades lingüísticas. b. Discreto. c. Organizado.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Ética. i. Seguro de sí mismo. j. Accesible. k. Comprometido con su trabajo. l. Consiente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.

Continuación de la tabla XXXVI

Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Normativos propios de la Policía Municipal Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha:	__ / __ / __	
Revisor por:	Firma:		
	Fecha:	__ / __ / __	
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha:	__ / __ / __	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. Agente de Policía Municipal

	AGENTE DE POLICÍA MUNICIPAL	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	PM-07
DIRECCIÓN POLICÍA MUNICIPAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Agente de Policía Municipal		
Puesto Nominal:	Agente de Policía Municipal		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Jefe de la Policía Municipal Comunitaria		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	Especial		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es el encargado de regular y ordenar el tránsito vehicular en el municipio, la seguridad de instalaciones municipales y bienes patrimoniales, culturales e históricos del municipio y que se cumplan las políticas de prevención del delito, acercamiento, organización y desarrollo comunitario, en zonas, colonias, aldeas y caseríos del municipio, con el objeto de motivar la participación ciudadana en aspectos de seguridad comunitaria			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, vacaciones o cualquier otro motivo, por la persona nombrada por Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Jefe de la Policía Municipal Comunitaria] --- B[Agente de Policía Municipal] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Protección del Medio Ambiente. b. Organización Comunitaria. c. Prevención del delito y drogadicción. d. Colaboración con las fuerzas de Seguridad y Administración de Justicia. e. Auxilio y ayuda humanitaria. f. Colaborar con las instituciones locales e internacionales en casos de grave riesgo, catástrofe y calamidad pública. g. Captar, recibir y analizar información de interés para la seguridad del municipio. h. Atender requerimientos que dentro de los límites legales reciba de autoridades superiores. i. Proteger a las personas y sus bienes. j. Apoyar al Juzgado de Asuntos Municipales para la implementación de políticas y ordenanzas municipales para el control de establecimientos comerciales y ventas ambulantes. k. Cumplir con las leyes, reglamentos, acuerdos y ordenanzas municipales relacionadas al tránsito de conformidad con lo instruido por el Director de Policía Municipal. l. Control y ordenamiento de tránsito durante el desarrollo de actividades cívicas y culturales del municipio. m. Auxilio y asistencia humanitaria a las personas que sufran desperfectos mecánicos en sus vehículos o que hayan sido víctima de un accidente de tránsito. n. Seguridad vial en establecimientos educativos en horarios de entrada y salida de alumnos. o. Auxiliar, apoyar o asistir en todos los acontecimientos del municipio relacionados al tránsito. p. Apoyar el Control higiénico y sanitario en caso de solicitud de las instituciones gubernamentales. q. Detección de daños o averías en la vía pública y en los sistemas de servicio público municipal en la circunscripción territorial. r. Brindar seguridad en los edificios municipales, sus trabajadores y personas que lo visitan, para lo cual llevará un registro de personas que ingresan a las instalaciones. s. Brindar seguridad a cementerios, mercados, estacionamientos, terminales, parques, monumentos, áreas recreativas, deportivas y demás bienes municipales. t. Elaborar un mapa de ubicación de instalaciones y bienes patrimoniales municipales. 			

Continuación de la tabla XXXVII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
u.	Cumplir con la Constitución Política de la República, leyes, reglamentos y ordenanzas municipales.
v.	Otras inherentes al cargo.
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Director de Policía Municipal c. Jefe de la Policía Municipal Comunitarias, Jefe de la Policía Municipal de Transito, Jefe de la Policía Municipal de Seguridad de Instalaciones d. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos b. Policía Nacional Civil c. Bomberos
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado
Título:	Bachiller en Ciencias y Letras o Maestro de Educación Primaria, Perito Contador o su equivalente.
Conocimientos especiales:	En seguridad, prevención del delito y organización comunitaria.
Experiencia laboral:	Tres (3) año en el área.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. DPI b. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) c. Fianza d. Antecedentes penales e. Antecedentes policiales f. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado g. Solvencia Fiscal
Otros requisitos:	Edad comprendida entre dieciocho a treinta años, de preferencia originario y/o vecino del municipio de Jocotenango.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Empatía. c. Habilidad de análisis. d. Habilidades lingüísticas. e. Trabajo bajo presión. f. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo en instalaciones municipales y calles del Municipio de Jocotenango.
Complejidad de las funciones:	Trabajo policial, funciones bajo el marco de conocimientos, normativas de actuación y similares establecidos.

Continuación de la tabla XXXVII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a la normativa e instrucciones del jefe inmediato.	
Análisis de problemas:	Diversas situaciones y conflictos en su área de trabajo, las cuales deberá resolver basándose en los normativos legales e instrucciones de sus superiores.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Normativos propios de la Policía Municipal Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuentes Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica.	
Impacto en las decisiones tomadas:	En el tránsito vehicular del municipio, la seguridad de instalaciones municipales y bienes patrimoniales, culturales e históricos del municipio.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Desplazamiento dentro de los límites del municipio.
	Mental: Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Análisis de problemas cuando lo requiera la ocasión.
	Visual: Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Limitado a vigilancia.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Liderazgo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: <u> </u> / <u> </u> / <u> </u>	

Continuación de la tabla XXXVII

Revisor por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Dirección Administrativa Financiera Integrada

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones para los puestos de Cajero Receptor, Encargado del Impuesto Único Sobre Inmueble y Notificador 1 y 2, de la Dirección Administrativa Financiera Integrada.

Tabla XXXVIII. **Cajero Receptor**

	FUNCIONES DEL CAJERO RECEPTOR		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	DAFIM-013
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Cajero Receptor			
Puesto Nominal:	Cajero Receptor			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Cajero General			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Recepción, registro y custodia de los ingresos municipales a través de las cajas receptoras. Es el responsable de la recaudación directa de los ingresos del municipio, debe emitir para el efecto las formas autorizadas por la Contraloría General de Cuentas como comprobante de los ingresos percibidos.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, vacaciones o cualquier otro motivo, por la persona nombrada por el Alcalde Municipal y esté debidamente facultado para reemplazar temporalmente al Receptor o Cajero Receptor.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
<pre> graph TD A[Cajero General] --- B[Receptor o Cajero Receptor] </pre>				

Continuación de la tabla XXXVIII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
	<ul style="list-style-type: none"> a. Atender al vecino que se presente a cancelar los diferentes arbitrios, tasas municipales, multas, convenios de pagos, entre otros. b. Operar el cobro y emitir el recibo fiscal correspondiente. c. Cuadrar diariamente los ingresos. d. Emitir el reporte de ingresos diario, semanal y mensual, en presencia del encargado de ingresos, tesorero o cualquier otro representante que sea designado. e. Recibir los ingresos del día por parte de los receptores de los anexos municipales, para unificar el ingreso diario y generar el reporte correspondiente. f. Clasificar los recibos del Impuesto Único Sobre Inmuebles y enviarlos al departamento de cobros para su revisión y control. g. Enviar las copias de recibos a Tesorería Municipal. h. Efectuar informe de recibos anulados indicando el motivo. i. Recibir y operar el pago de servicios varios, ya sea en efectivo o cheque, en cuyo caso respetarán las políticas establecidas. j. Otras inherentes al puesto.
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Director Administrativo Financiero Municipal. b. Cajero General c. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Ninguna.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Contaduría Pública y Auditoría.
Título:	Perito Contador con tercer semestre de Contaduría Pública y Auditoría.
Conocimientos especiales:	En aspectos contables y de auditoría.
Experiencia laboral:	Tres (3) años en el área de tesorería gubernamental.
Requisitos legales:	Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) Fianza Antecedentes penales Antecedentes policiales.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Empatía. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas. d. Trabajo bajo presión. e. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la institución. c. Honesto. d. Integridad e. Discreto. f. Organizado. g. Honrado. h. Cortés. i. Criterio Propio. j. Ética profesional. k. Seguro de sí mismo. l. Accesible. m. Comprometido con su trabajo.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.

Continuación de la tabla XXXVIII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Manual de Administración Financiera Integrada Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Poco frecuentes Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: <input type="checkbox"/> Medio: <input type="checkbox"/> Bajo: <input checked="" type="checkbox"/>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: <input type="checkbox"/> Medio: <input checked="" type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Concentrado.
	Visual:	Alto: <input checked="" type="checkbox"/> Medio: <input type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Compromiso con la organización		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input checked="" type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input checked="" type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Liderazgo		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input checked="" type="checkbox"/>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input checked="" type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Creatividad e innovación		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input checked="" type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Manejo de información		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <input type="checkbox"/> Importante: <input checked="" type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Disciplina		Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha:	__/__/__	

Continuación de la tabla XXXVIII

Revisor por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. Encargado del Impuesto Único Sobre Inmueble

	ENCARGADO DEL IMPUESTO ÚNICO SOBRE INMUEBLES	Versión: 1.0
		Fecha: Junio 2018
		Código: DAFIM-022
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL		
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Puesto Funcional:	Encargado del Impuesto Único sobre Inmuebles	
Puesto Nominal:	Encargado del Impuesto Único sobre Inmuebles	
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal	
Jefe Inmediato Superior:	Director Administrativo Financiero Integrado Municipal	
Subalternos	Notificador 1 y 2, Oficial I del Impuesto Único sobre Inmuebles	
Nivel de Organización:	Operativo	
Renglón Presupuestario:	011	
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.	
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Gestionar la correcta y oportuna recaudación del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) del Municipio de Jocotenango.		
III. REEMPLAZO TEMPORAL		
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, vacaciones o cualquier otro motivo, por la persona nombrada por el Municipal.		
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO		
 <pre> graph TD A[Director Administrativo Financiero Integrado Municipal] --> B[Encargado del Impuesto Único Sobre Inmueble] B --- C[Asesor del Impuesto Único Sobre Inmueble] B --> D[Notificador 1 y 2] B --> E[Oficial I del Impuesto Único Sobre Inmueble] </pre>		
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> a. Coordinar, supervisar, facilitar y evaluar el trabajo de los colaboradores de la sección de IUSI. b. Elevar la productividad en el desempeño de las actividades inherentes a la sección de IUSI. c. Coordinar la atención al Público de manera personalizada y vía telefónica de casos especiales. d. Proponer los cambios en el Sistema de Servicios de Gobiernos Locales –Servicios GL- que sean necesarios para un mejor control del mismo. e. Ingresar al Sistema de Servicios de Gobiernos Locales –Servicios GL- los acuerdos de autorización, notificaciones, residenciales y condominios. f. Coordinar la impresión, ensobretado, clasificación y envío de los recordatorios de pago del impuesto Único sobre Inmuebles. 		

Continuación de la tabla XXXIX

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<p>g. Cargar los valores de las licencias de construcción a la base de datos para la actualización del pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles.</p> <p>h. Incremento a la base de datos del Sistema de Servicios de Gobiernos Locales –Servicios GL- de los avalúos practicados.</p> <p>i. Control de los avalúos realizados para la actualización del pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles.</p> <p>j. Control de los avalúos incrementados para la actualización del pago del Impuesto Único Sobre Inmuebles.</p> <p>k. Elaboración de Solvencias de Impuesto Único Sobre Inmuebles.</p> <p>l. Llevar el control de ingresos.</p> <p>m. Llenar formularios para solicitar convenios de pago.</p> <p>n. Operar resoluciones del Concejo Municipal de Rebajas de capital.</p> <p>o. Generación, elaboración y control de liquidaciones, resoluciones y certificaciones para económico coactivo.</p> <p>p. Solicitar al Ministerio de Finanzas Públicas, las actualizaciones del NIM en el Sistema de Servicios de Gobiernos Locales –Servicios GL-</p> <p>q. Recepción y registro de avisos notariales y otras funciones inherentes a su cargo.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Director de la Dirección Administrativa Financiera Municipal.</p> <p>b. Director de la Dirección Municipal Planificación</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos</p> <p>b. DICABI</p> <p>c. Empresas privadas o públicas</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Ciencias Jurídicas y Sociales o Contaduría Pública y Auditoría.
Título:	Perito Contador, Bachiller, Secretaria, Perito en Informática.
Conocimientos especiales:	En aspectos Administrativos y técnicos de la Ley de IUSI.
Experiencia laboral:	Dos años (2) como Encargado de la oficina del Impuesto Único Sobre inmuebles.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Fianza</p> <p>c. Antecedentes penales</p> <p>d. Antecedentes policiales.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control</p> <p>b. Toma de Decisiones</p> <p>c. Empatía.</p> <p>d. Coordinación y supervisión</p> <p>e. Habilidad de análisis.</p> <p>f. Habilidades lingüísticas.</p> <p>g. Trabajo bajo presión.</p> <p>h. Logro de metas.</p>
Características personales:	<p>a. Actitud positiva.</p> <p>b. Valores morales y éticos comprometidos con la institución.</p> <p>c. Honesto.</p> <p>d. Integridad</p> <p>e. Discreto.</p> <p>f. Organizado.</p> <p>g. Honrado.</p> <p>h. Cortés.</p> <p>i. Criterio Propio.</p> <p>j. Ética profesional.</p> <p>k. Seguro de sí mismo.</p> <p>l. Accesible.</p> <p>m. Comprometido con su trabajo.</p>

Continuación de la tabla XXXIX


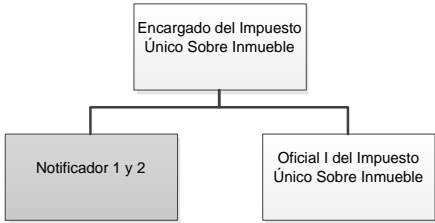
IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	n. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Manejo y análisis de datos complejos e información referente a la Ley del IUSI.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Manual de Administración Financiera Integrada Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	

Continuación de la tabla XXXIX

Observaciones:	
Elaborado por:	Firma:
	Fecha: __/__/__
Revisor por:	Firma:
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma:
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Notificador 1 y 2**

	FUNCIONES DEL NOTIFICADOR 1 Y 2		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	DAFIM-023
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Notificador 1 y 2			
Puesto Nominal:	Notificador 1 y 2			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Encargado del Impuesto Único Sobre Inmuebles			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Atender a los vecinos y personal de la Municipalidad, organizar, resguardar y archivar la documentación interna y externa de la unidad del Impuesto Único Sobre Inmuebles.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, vacaciones o cualquier otro motivo, por la persona nombrada por el Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Encargado del Impuesto Único Sobre Inmueble] --> B[Notificador 1 y 2] A --> C[Oficial I del Impuesto Único Sobre Inmueble] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. Atención al público de manera personalizada y telefónica. b. Elaborar rutas para entregas de recordatorios de pago u otra correspondencia relacionada al Impuesto Único Sobre Inmuebles. c. Registro de libro de Conocimiento. d. Clasificación y Conteo de Recordatorios de pago IUSI, de manera trimestral para entregarlos para su distribución. e. Generar recordatorios de pago. f. Recibir y registrar en el libro correspondiente los avisos notariales. g. Promover el auto avalúo, con los contribuyentes para procurar la equidad tributaria. h. Control de avisos notariales recibidos. i. Clasificar recordatorios de pago trimestral. 				

Continuación de la tabla XL

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
j.	Realizar listados de certificaciones de manera mensual.
k.	Otras funciones inherentes a su cargo.
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	a. Director Administrativo Financiero Municipal b. Encargado del Impuesto Único Sobre Inmuebles c. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	a. Vecinos b. Empresas Privadas o Públicas
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Ninguna.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado
Título:	Perito Contador, Secretaria, Bachiller
Conocimientos especiales:	a. En computación b. Atención al público c. Ley del IUSI.
Experiencia laboral:	Dos (2) años en el área de atención al público.
Requisitos legales:	a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	a. Empatía. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas. d. Trabajo bajo presión. e. Logro de metas.
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la institución. c. Honesto. d. Integridad e. Discreto. f. Organizado. g. Honrado. h. Cortés. i. Criterio Propio. j. Ética profesional. k. Seguro de sí mismo. l. Accesible. m. Comprometido con su trabajo. n. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo semi-rutinario. Sigue y cumple las instrucciones que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Manual de Administración Financiera Integrada Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.

Continuación de la tabla XL

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha: __ / __ / __		
Revisor por:	Firma:		
	Fecha: __ / __ / __		
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha: __ / __ / __		

Fuente: elaboración propia.

2.2.5. Juzgado de Asuntos Municipales

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Secretaria, Oficial Primero y Oficial de Denuncias Varias pertenecientes al Juzgado de Asuntos Municipales.

Tabla XLI. **Secretaria de Juzgado**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DEL JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	JAM-002
JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Secretaria		
Puesto Nominal:	Secretaria		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Juez de Asuntos Municipales		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Firmar y sellar las actuaciones en que intervenga el Juez en ejercicio de sus funciones, coordinar el trabajo con subalternos, revisión de expedientes y atender a vecinos en ausencia del Juez.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, de acuerdo al nombramiento emitido por el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Juez de Asuntos Municipales] --- B[Secretaria] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar la agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. 			

Continuación de la tabla XLI

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
m.	Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato.
n.	Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico.
o.	Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección.
p.	Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato.
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Juez de Asuntos Municipales c. Personal a su cargo d. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Otras Municipalidades b. Juzgados c. Registro Nacional de Personas d. Ministerio Público e. Vecinos del Municipio
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	De los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios preferiblemente en el área de las Ciencias Jurídicas.
Título:	Secretaria(o) con Orientación Jurídica.
Conocimientos especiales:	En áreas jurídicas civil, laboral y administrativo.
Experiencia laboral:	Tres (3) años en puestos similares relacionados al área jurídica.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> m. Coordinación y supervisión. n. Habilidad de análisis. o. Habilidades lingüísticas. p. Empatía. q. Trabajo bajo presión. r. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo semi-rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.

Continuación de la tabla XLI

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Poco frecuente Decisiones importantes: Poco frecuente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __ Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha:	__ / __ / __	
Revisor por:	Firma:		
	Fecha:	__ / __ / __	

Continuación de la tabla XLI

Autorizado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Oficial Primero de Juzgado**

	FUNCIONES DEL OFICIAL PRIMERO		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	JAM-003
JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Oficial Primero			
Puesto Nominal:	Oficial Primero			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Juez de Asuntos Municipales			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Es un puesto operativo para asegurar el cumplimiento de sus ordenanzas, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con el régimen municipal. Apoya al Juez de Asuntos Municipales y al Secretario a tramitar todos los expedientes en su diligenciamiento.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por el Oficial de Denuncias varias, previa autorización del Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Juez de Asuntos Municipales] --- B[Oficial Primero] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender al vecino en sus requerimientos y demandas. b. Controlar el ingreso de documentos, llevando para el efecto un libro de control interno para el registro de los expedientes con identificación de números correlativo, fecha de ingreso, nombre de las partes, procedencia, clase de asunto y traslado necesarios para el respectivo trámite. c. Controlar por medio de un libro de conocimientos, el ingreso y egreso de los expedientes que se reciban de las distintas dependencias para su proceso. d. Cumplir, cuando el caso así lo requiera, con las funciones de notificador, asumiendo las responsabilidades inherentes a tal cargo. e. Otras que el Juez, el Secretario o la ley le asigne de acuerdo a su competencia. 				
VI. RELACIONES DEL PUESTO				
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Juez de Asuntos Municipales b. Secretario c. Oficiales d. Funcionarios y Empleados Municipales 			

Continuación de la tabla XLII

VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Otras Municipalidades b. Juzgados c. Ministerio Publico d. Vecinos del Municipio
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Ninguna.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios. Segundo año en Ciencias Jurídicas y Sociales.
Título:	Perito Contador, Bachiller u otro.
Conocimientos especiales:	En aspectos de administración y leyes.
Experiencia laboral:	Dos (2) años en áreas afines manejo de leyes.
Requisitos legales:	Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) Fianza Antecedentes penales Antecedentes policiales Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Habilidad de análisis. d. Habilidades lingüísticas. e. Empatía. f. Trabajo bajo presión. g. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	Constitución Política de la República Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica

Continuación de la tabla XLII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Oficial de Denuncias Varias**

	OFICIAL DE DENUNCIAS VARIAS		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	JAM-004
JUZGADO DE ASUNTOS MUNICIPALES				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Oficial de Denuncias Varias			
Puesto Nominal:	Oficial de Denuncias Varias			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Juez de Asuntos Municipales			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Conocer y tramitar todos los expedientes en donde las personas no hayan tramitado su licencia municipal y se encuentren construyendo, violando así las leyes, reglamentos y ordenanzas municipales así como redactar las resoluciones de trámite y de fondo de los expedientes y su diligenciamiento hasta fenecerlo.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por el Secretario, previa autorización del Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Juez de Asuntos Municipales] --- B[Oficial de Denuncias Varias] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. Faccionar primeras resoluciones y dar seguimiento correspondiente a todos los expedientes que le sean entregados por la comisaría. Asimismo, toda resolución, oficio, acta o asunto solicitado con el diligenciamiento del expediente. b. Conferir audiencias y fijar día y hora para las diligencias llevadas a cabo por el Juzgado previa coordinación y consulta con el Juez. c. Notifica expedientes en la sede del Juzgado de Asuntos Municipales y de Tránsito, en ausencia del notificador, cuando el caso lo amerite. d. Remitir al Juez los expedientes trabajados a diario para su conocimiento, revisión y firma. e. Lleva el debido control de los expedientes y archivarlos debidamente en el lugar correspondiente conjuntamente con la comisaría de este órgano legal. f. Rendir mensualmente al Juez del estado de todos los expedientes tramitado; y g. Otras inherentes al cargo. 				
VI. RELACIONES DEL PUESTO				
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Juez de Asuntos Municipales b. Secretario c. Funcionarios y Empleados Municipales 			
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Otras Municipalidades b. Juzgados c. Ministerio Público d. Vecinos del Municipio 			
VII. RESPONSABILIDADES				
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.			
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.			
Supervisión del personal:	Ninguna.			

Continuación de la tabla XLIII

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios. Segundo año en Ciencias Jurídicas y Sociales.		
Título:	Perito Contador, Bachiller u otro.		
Conocimientos especiales:	En aspectos de administración y leyes.		
Experiencia laboral:	Dos (2) años en áreas afines manejo de leyes.		
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado 		
IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Empatía. d. Habilidad de análisis. e. Habilidades lingüísticas. f. Trabajo bajo presión. g. Logro de metas. 		
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente 		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Constitución Política de la República Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Poco Frecuente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.

Continuación de la tabla XLIII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.6. Dirección Municipal de Planificación

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Secretaria y Especialista en Catastro, pertenecientes a la Dirección Municipal de Planificación.

Tabla XLIV. **Secretaria DMP**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	DMP-002
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Secretaría			
Puesto Nominal:	Secretaría			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Director Municipal de Planificación			
Subalternos	Ninguno			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Atender al público de forma personalizada y vía telefónica, así como recibir, archivar y entregar documentación, brindar apoyo a Alcaldes Auxiliares, así como del registro y control de los expedientes que ingresan a la Dirección Municipal de Planificación.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de vacaciones, enfermedad, o cualquier otro motivo, por la persona que nombre el Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Director Municipal de Planificación] --- B[Secretaría] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar la agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato. n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico. o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección. p. Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato. 				
VI. RELACIONES DEL PUESTO				
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Director de la Dirección Municipal de Planificación. b. Personal de la Dirección Municipal de Planificación. c. Comité Comunitario de Desarrollo d. Funcionarios y Empleados Municipales 			

Continuación de la tabla XLIV

VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Ministerios b. Presidentes de los Consejos de Desarrollo c. Organizaciones no Gubernamentales d. Entidades privadas
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Media con estudios universitarios.
Título:	Secretaria Bilingüe u Oficinista.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento en administración b. Conocimientos en computación, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET. c. Uso de fax, fotocopiadora y scanner. d. Liderazgo e. Relaciones Humanas f. Inglés técnico.
Experiencia laboral:	Un (1) año en puestos similares.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Empatía. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas. d. Trabajo bajo presión. e. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"> Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.
Condición para toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica

Continuación de la tabla XLIV

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. Especialista en Catastro

	FUNCIONES DEL ESPECIALISTA EN CATASTRO		Versión:	1.0
			Fecha:	Junio 2018
			Código:	DMP-006
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE PLANIFICACIÓN				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Puesto Funcional:	Especialista en Catastro			
Puesto Nominal:	Especialista en Catastro			
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal			
Jefe Inmediato Superior:	Director Municipal de Planificación			
Subalternos	Técnico de Catastro y Registro Dibujante Topógrafo			
Nivel de Organización:	Operativo			
Renglón Presupuestario:	011			
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.			
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Es un puesto técnico cuya responsabilidad será la ayuda, con estadísticas e informes, a la captación de los fondos provenientes del Impuesto único sobre inmuebles y del registro fiel de los inmuebles ubicados dentro de los límites municipales y mediante la aplicación del Decreto No. 15-98 del Congreso de la República; no opera, administra o maneja fondos públicos.				
III. REEMPLAZO TEMPORAL				
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que designe el Alcalde Municipal.				
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO				
 <pre> graph TD A[Director Municipal de Planificación] --> B[Especialista en Catastro] B --> C[Técnico de Catastro y Registro] </pre>				
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES				
<ul style="list-style-type: none"> a. No opera, administra o maneja fondos públicos. b. Análisis de información registral. c. Delimitación de áreas según la inscripción en el Registro General de la Propiedad. d. Investigación de inmuebles en el Registro General de la Propiedad. e. Inscripción de inmuebles nuevos y operación de movimientos varios tales como, trasposos, inscripción de contribuyentes nuevos, actualización de dirección, correcciones de área, actualizaciones de valor, cargar imágenes registrales al sistema, corrección de zona código y estado de aldea de ubicación del inmueble y cambio de registro, todo esto en la base de datos de administración y recaudación de impuesto único sobre inmuebles, resultado de la investigación. f. Actualizar el polígono del residencial operado ubicando cada inmueble según datos obtenidos en campo y en el Registro General de la Propiedad. g. Homologación de datos físicos y registrales del proyecto en estudio. h. Creación de archivos físicos y digitales de la información analizada. i. Impresión final del listado de contribuyentes y sus inmuebles por zona código. j. Redactar del reporte de operaciones diarias con los cambios efectuados a los inmuebles del residencial sujeto a investigación catastral. k. Control de los residenciales, condominios, colonias, etc. a catastrar. l. Otras funciones inherentes a su cargo. 				
VI. RELACIONES DEL PUESTO				
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Director Municipal de Planificación b. Personal de la Director Municipal de Planificación c. Funcionarios y Empleados Municipales 			

Continuación de la tabla XLV

VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Externas:	a. Vecinos
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Arquitectura o Ingeniería Civil.
Título:	Bachiller, Perito Contador.
Conocimientos especiales:	En levantado y medidas de terrenos.
Experiencia laboral:	Dos (2) años en puestos similares.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> b. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) c. Fianza d. Antecedentes penales e. Antecedentes policiales f. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Coordinación y supervisión. d. Habilidad de análisis. e. Habilidades lingüísticas. f. Empatía. g. Manejo de personal. h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales con visitas técnicas ocasionales.
Complejidad de las funciones:	Manejo y análisis de datos e información sobre levantados y medidas de terrenos.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"> Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.
Condición para toma de decisiones:	<ul style="list-style-type: none"> Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Poco frecuente Decisiones trascendentes: No aplica

Continuación de la tabla XLV

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Desplazamiento ocasional.
	Mental: Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Concentrado. Análisis de datos.
	Visual: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.7. Departamento de Aguas

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Jefe de Departamento, Secretaria y Digitador, pertenecientes al Departamento de Aguas.

Tabla XLVI. **Jefe del Departamento de Aguas**

	FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE AGUAS	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DA-001
DEPARTAMENTO DE AGUAS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Jefe del Departamento de Aguas		
Puesto Nominal:	Jefe del Departamento de Aguas		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Secretaria, Digitador, Supervisor de Fontaneros, Fontanero, Ayudante de Fontanero, Lector de Agua.		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Reglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Atender al vecino, así como mantener constante el servicio de agua potable, el buen funcionamiento de las plantas de tratamiento de agua y la red de alcantarillado público.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por la persona que nombre para el efecto el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD AM[Alcalde Municipal] --> JDA[Jefe del Departamento de Aguas] JDA --> S[Secretaria] JDA --> D[Digitador] JDA --> SF[Supervisor de Fontaneros] JDA --> LA[Lector de Agua] SF --> F[Fontanero] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Distribuir tareas a los encargados de las diferentes secciones (instalaciones nuevas, investigaciones, cortes de agua potable, acciones fraudulentas y otras). b. Atención, información y resolución de inconvenientes de vecinos. c. Supervisión y resolución de expedientes. d. Distribución y supervisión de tareas a personal a cargo. 			

Continuación de la tabla XLVI

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>e. Coordinación de mantenimientos correctivos y/o reparativos de los pozos mecánicos, tanques de captación y almacenamiento, plantas de tratamiento de agua residual y red de distribución y/o conducción.</p> <p>f. Supervisión y control de personal de campo (lectores y fontaneros) y administrativo.</p> <p>g. Control, supervisión y coordinación de mantenimiento de la infraestructura de pozos, tanques y plantas.</p> <p>h. Control y gestión de materiales y/o herramientas para la ejecución de trabajos a cargo del departamento.</p> <p>i. Recolección y manejo de datos de producción.</p> <p>j. Gestionar y verificar toma y resultados de análisis microbiológicos y fisicoquímicos de agua, de cada sistema de abastecimiento.</p> <p>k. Monitorear el servicio de agua potable y drenaje en cada sistema.</p> <p>l. Gestión de capacitaciones para el personal del departamento.</p> <p>m. Coordinación y supervisión por trabajos de mantenimiento a la obra de infraestructura que se cuenta. (limpieza de tanques, casetas, etc.)</p> <p>n. Y las dispuestas en el Acuerdo Municipal 29-2012 Reglamento para el Servicio de Agua Potable, artículo 17.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Concejo Municipal</p> <p>b. Alcalde Municipal</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	a. Vecinos del Municipio.
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que bajo su cargo
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Ingeniería Civil o tener experiencia calificada en la materia.
Título:	Bachiller, Perito Contador.
Conocimientos especiales:	<p>a. En aspectos técnicos relacionados con la operación y mantenimiento de agua y saneamiento.</p> <p>b. Conocimiento en el área de administración</p> <p>c. Conocimientos en computación: Excel, Word, Power Point</p> <p>d. Sistema de Servicios de Gobiernos Locales –Servicios GL-.</p>
Experiencia laboral:	Tres años en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Fianza</p> <p>c. Antecedentes penales</p> <p>d. Antecedentes policiales</p> <p>e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control.</p> <p>b. Toma de decisiones.</p> <p>c. Coordinación y supervisión.</p> <p>d. Habilidad de análisis.</p> <p>e. Habilidades lingüísticas.</p> <p>f. Empatía.</p> <p>g. Manejo de personal.</p> <p>h. Trabajo bajo presión.</p> <p>i. Logro de metas.</p>
Características personales:	<p>a. Actitud positiva.</p> <p>b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución.</p> <p>c. Honesto.</p> <p>d. Discreto.</p> <p>e. Organizado.</p> <p>f. Honrado.</p> <p>g. Cortés.</p> <p>h. Criterio Propio.</p> <p>i. Ética profesional.</p>

Continuación de la tabla XLVI

IX. CUALIDADES PERSONALES		
Características personales:	j. Seguro de sí mismo k. Accesible l. Comprometido con su trabajo m. Consciente.	
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales con visitas técnicas frecuentes.	
Complejidad de las funciones:	Manejo y análisis de datos complejos e información sobre mantenimiento de agua y saneamiento.	
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.	
Análisis de problemas:	Situaciones y conflictos en su área de trabajo aplicando conocimientos especiales además del buen juicio y criterio.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica	
Impacto en las decisiones tomadas:	En los proyectos que lleva a cabo. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Desplazamiento dentro de los límites del municipio.
	Mental: Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Altamente concentrado.
	Visual: Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Liderazgo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>

Continuación de la tabla XLVI

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Secretaria del Departamento de Aguas**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE AGUAS	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DA-002
DEPARTAMENTO DE AGUAS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Secretaria		
Puesto Nominal:	Secretaría		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Jefe del Departamento de Aguas		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto operativo que tiene como finalidad principal, la atención a los vecinos y apoyo al Jefe del departamento de Aguas.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de vacaciones, enfermedad, o cualquier otro motivo, por la persona que nombre el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Jefe del Departamento de Aguas] --- B[Secretaria] </pre>			

Continuación de la tabla XLVII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar la agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato. n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico. o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección. p. Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Alcalde Municipal b. Personal del departamento de Agua c. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos del Municipio.</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Ninguna.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Administración de Empresas.
Título:	Secretaria, Bachiller, Perito Contador.
Conocimientos especiales:	<p>a. Conocimiento en el área de administración. b. Conocimientos en computación, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET c. Relaciones Humanas d. Administración pública</p>
Experiencia laboral:	Un (1) año en puestos similares enfocada a la asistencia y/o administración.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control. b. Empatía. c. Habilidad de análisis. d. Habilidades lingüísticas. e. Manejo de personal. f. Trabajo bajo presión. g. Logro de metas.</p>
Características personales:	<p>a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés.</p>

Continuación de la tabla XLVII

IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __

Continuación de la tabla XLVII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. Digitador

 FUNCIONES DEL DIGITADOR		Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DA-003
DEPARTAMENTO DE AGUAS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Digitador		
Puesto Nominal:	Digitador		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Jefe del Departamento de Aguas		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es un puesto operativo que tiene como finalidad principal, la atención a los vecinos y apoyo al Jefe del departamento, así como ingresar al sistema las lecturas de los contadores de agua.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de vacaciones, enfermedad, o cualquier otro motivo, por la persona que nombre el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Jefe del Departamento de Aguas] --- B[Digitador] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
a. Atención, información y resolución de inconvenientes de vecinos, respecto a las lecturas de contadores de Agua Potable. b. Supervisar a los lectores de Medidores de Agua Potable. c. Investigar, gestionar y realizar modificación por transacciones e información errónea subida al sistema municipal. d. Ingresar al sistema de Servicios GL las lecturas reportadas por los Lectores de cada uno de los contadores de agua del municipio.			

Continuación de la tabla XLVIII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> e. Realización de informes varios f. Emitir las rutas para las lecturas de contadores que utilizarán los Lectores. g. Otras inherentes al cargo. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Personal del departamento de Agua c. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos del Municipio.
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Administración de Empresas, Ingeniería en Sistemas.
Título:	Secretaria, Bachiller, Perito Contador.
Conocimientos especiales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento en el área de administración b. Conocimientos en computación, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET c. Relaciones Humanas d. Administración pública.
Experiencia laboral:	Un (1) año en puestos similares enfocado a la asistencia y/o administración.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas. d. Empatía. e. Manejo de personal. f. Trabajo bajo presión. g. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Análisis de datos referentes a los lectores de Medidores de Agua Potable.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.

Continuación de la tabla XLVIII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Desplazamientos ocasionales. Concentrado, con descansos ocasionales.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	
	Visual:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Aprendizaje continuo	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Liderazgo	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	
	Creatividad e innovación	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	
	Manejo de información	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
Observaciones:			
Elaborado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Revisor por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		
Autorizado por:	Firma:		
	Fecha: __/__/__		

Fuente: elaboración propia.

2.2.8. Oficina de Libre Acceso a la Información Pública

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para el puesto de Encargado de Oficina, perteneciente a la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.

Tabla XLIX. Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública

	FUNCIONES DEL ENCARGADO Y RESPONSABLE DE LA OFICINA DE LIBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	OLAIP-001
OFICINA DE LIBRE ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.		
Puesto Nominal:	Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto que consiste en organizar las actividades que posibiliten hacer efectivo el derecho a la información de los ciudadanos y la divulgación de la información contenida en los archivos y registros de la Municipalidad de Jocotenango, relativa a presupuestos, cálculos de recursos y gastos aprobados, su ejecución, programas y proyectos, llamados a licitación, concursos, compras, como lo establece la Ley y disposiciones vigentes contenidas en el Decreto 57-2008.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por la persona que nombre el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --- B[Encargado y Responsable de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a. Recibir y tramitar las solicitudes de acceso a la información pública b. Orientar a los interesados en la formulación de solicitudes de información pública c. Proporcionar para su consulta la información pública solicitada por los interesados o notificar la negativa de acceso a la misma, razonando dicha negativa. d. Expedir copia simple o certificada de la información pública solicitada, siempre que se encuentre en los archivos del sujeto. e. Coordinar, organizar, administrar, custodiar y sistematizar los archivos que contengan la información pública a su cargo, respetando en todo momento la legislación en la materia; 			

Continuación de la tabla XLIX

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>y las demás obligaciones que señala la ley.</p> <p>f. Consignar los datos del interesado de conformidad con el artículo 41 del Decreto 57-2008.</p> <p>g. Cumplir lo dispuesto en el artículo 42, 43, 44, 48, 49 y 51 del Decreto 57-2008.</p> <p>h. Atender la publicación de la página Web del libre acceso al público.</p> <p>i. Solicitar la información a los enlaces de las Subdirecciones, Departamentos o Unidades que corresponda</p> <p>j. Entregar información solicitada de forma personal, teléfono, facsimile, correo ordinario, correo electrónico o formato de Internet.</p> <p>k. Publicar en medio de amplia difusión las normas que regulen la forma de prestación y acceso a los servicios públicos y el acceso de las personas de la mencionada entidad.</p> <p>l. Divulgar y publicar aquella información relacionada con los fondos públicos que reciba.</p> <p>m. Sistematizar la información de la institución de Interés Público.</p> <p>n. Atender al solicitante para que complete y corrija las solicitudes de información.</p> <p>o. Entregar información sencilla y accesible sobre los trámites y procedimientos para solicitar informaciones.</p> <p>p. Hacer saber al ciudadano la fuente, el lugar y la forma en que puede tener acceso a información publicada.</p> <p>q. Hacer saber al solicitante si la información ha sido publicada y los medios en que pueda tener acceso.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Concejo Municipal</p> <p>b. Alcalde Municipal</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos</p> <p>b. Público en general</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en Ciencias Jurídicas y Sociales o Administración.
Título:	De preferencia poseer título de: Secretaria y Oficinista con Orientación Jurídica, Bachiller en Computación; pero no limitante.
Conocimientos especiales:	<p>a. Manejo de Programas Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, Internet)</p> <p>b. Servicio al cliente</p> <p>c. Sobre la Constitución Política de la República</p> <p>d. El Código Municipal</p> <p>e. y del Decreto 57-2008</p>
Experiencia laboral:	Dos (2) años de experiencia comprobables a cargo de la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Fianza</p> <p>c. Antecedentes penales</p> <p>d. Antecedentes policiales</p> <p>e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control.</p> <p>b. Toma de decisiones.</p> <p>c. Coordinación y supervisión.</p> <p>d. Empatía.</p> <p>e. Habilidad de análisis.</p> <p>f. Habilidades lingüísticas.</p> <p>g. Manejo de personal.</p> <p>h. Trabajo bajo presión.</p> <p>i. Logro de metas.</p>
Características personales:	<p>a. Actitud positiva.</p> <p>b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución.</p> <p>c. Honesto.</p> <p>d. Discreto.</p> <p>e. Organizado.</p> <p>f. Liderazgo.</p> <p>g. Honrado.</p>

Continuación de la tabla XLIX

IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	h. Cortés.		
	i. Criterio Propio.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo específico y dedicado al manejo de la información pública según el Decreto 57-2008 del Congreso de la República de Guatemala.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones en su área de trabajo aplicando conocimientos específicos además del buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Constitución Política de la República Decreto 57-2008 Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __

Continuación de la tabla XLIX

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.9. Servicios Públicos

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos Jefe de Campo, Supervisor de Campo y Bibliotecaria, pertenecientes a la unidad de Servicios Públicos.

Tabla L. Jefe de Campo

 FUNCIONES DEL JEFE DE CAMPO		Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	SP-003
SERVICIOS PÚBLICOS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Jefe de Campo		
Puesto Nominal:	Jefe de Campo		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Supervisor de Campo, Asistente de Logística, Electricista de Alta Tensión, Electricista de Baja Tensión, Herrero, Jardinero, Operador de Retro Excavadora, Albañil, Ayudante (de Servicios Públicos), Campo (ayudante o picador), Temporal, Temporal en Mantenimiento de Calles, Encargado de Tren de Limpieza, Encargado de Tratamiento de Aguas, Pluviales, Encargado de Pilotos, Encargado del Cementerio, Encargado de Conserjería, Encargado del Salón Municipal, Bibliotecaria.		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	7:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Programar, administrar, dirigir, coordinar, controlar y apoyar organización de actividades relacionadas con la prestación de los servicios comunitarios.			

Continuación de la tabla L

III. REEMPLAZO TEMPORAL	
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que designe el Alcalde Municipal.	
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD JS[Jefe Servicios Públicos] --> JC[Jefe de Campo] JC --> S[Supervisor] JC --> AL[Asistente de Logística] S --> ET[Electricista de Alta y Baja Tensión] S --> H[Herrero] S --> J[Jardinero] S --> OR[Operador de Retroexcavadora] S --> A[Albañil] S --> ETL[Encargado de Tren de Limpieza] S --> EAP[Encargado de Aguas Pluviales] S --> EP[Encargado de Pilotos] S --> EC[Encargado de Cementerio] S --> ECon[Encargado de Conserjería] AL --> Ay[Ayudante] AL --> B[Barrendero (Picador)] AL --> PC[Personal de Campo] AL --> P[Pilotos] AL --> C[Conserjes] </pre>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Atención de vecinos. b. Control de solicitudes de servicios comunitarios que presta la unidad. c. Elaboración de órdenes de inspección d. Control de uso de los salones municipales. e. Control de inhumaciones y Exhumaciones en cementerio municipal. f. Control de Arrendamientos de Nichos Municipales g. Elaboración de Guías de Conducción h. Revisión de alcantarillados. i. Revisar el funcionamiento de la biblioteca j. Elaborar inspección en conserjería k. Coordinar personal para horas extras, tiempo de cuaresma, feria y otras actividades. l. Otras inherentes al cargo. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Personal a su cargo c. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en el área de Ingeniería Civil, Arquitectura o acreditar amplia experiencia en el ramo.
Título:	Bachiller o Perito Contador en Construcción.
Conocimientos especiales:	En aspectos administrativos y técnicos.
Experiencia laboral:	Cinco (5) años en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Documento Personal de Identificación DPI b. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.

Continuación de la tabla L


IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Coordinación y supervisión. d. Habilidad de análisis. e. Habilidades lingüísticas. f. Empatía. g. Manejo de personal. h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de campo y oficina dentro de las instalaciones municipales asignadas.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo técnico, aplicación de conocimientos sobre construcción, servicios comunitarios y administración.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Planifica su trabajo de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato. Toma decisiones de cierta importancia.		
Análisis de problemas:	Situaciones y conflictos en su área de trabajo aplicando conocimientos especiales además del buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En las tareas que lleva a cabo. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Desplazamiento dentro de los límites del municipio.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>

Continuación de la tabla L

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Liderazgo	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Manejo de información	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. Supervisor de Campo

	FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE CAMPO	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	SP-004
SERVICIOS PÚBLICOS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Supervisor de Campo		
Puesto Nominal:	Supervisor de Campo		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Jefe de Campo		
Subalternos	Asistente de Logística, Electricista de Alta Tensión, Electricista de Baja Tensión, Herrero, Jardinero, Operador de Retro Excavadora, Albañil, Ayudante (de Servicios Públicos), Campo (ayudante o picador), Temporal, Temporal en Mantenimiento de Calles, Encargado de Tren de Limpieza, Encargado de Tratamiento de Aguas, Pluviales, Encargado de Pilotos, Encargado del Cementerio, Encargado de Conserjería, Encargado del Salón Municipal, Bibliotecaria.		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	7:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Apoyo al Jefe de Campo, para lograr el funcionamiento de los servicios públicos municipales, bajo estándares de calidad y eficiencia.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que designe el Alcalde.			

Continuación de la tabla LI

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD A[Jefe Servicios Públicos] --- B[Jefe de Campo] B --- C[Supervisor de Campo] </pre>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Velar porque los encargados y encargadas de los servicios públicos elaboren sus planes de mantenimiento;</p> <p>b. Evaluar la ejecución de los planes de mantenimiento e informar al Jefe de Campo o al Jefe de Servicios Públicos de los resultados, para que se tomen las medidas que correspondan.</p> <p>c. Supervisar constantemente el funcionamiento de los servicios municipales, mediante la revisión de informes y visitas a los lugares donde se prestan.</p> <p>d. Coordinar con las y los responsables de los servicios, la planificación y ejecución de las actividades en forma semanal, mensual y anual y evaluar el cumplimiento de las mismas.</p> <p>e. Velar porque los encargados y encargadas de los servicios lleven registros actualizados de usuarios y usuarias en coordinación con el Departamento de Recaudación.</p> <p>f. Presentar informes mensuales y trimestrales al Jefe de Servicios Públicos, sobre la situación de los servicios y propuestas de mejoramiento.</p> <p>g. Elaborar propuestas para la ampliación de coberturas de los servicios existentes.</p> <p>h. Otras inherentes al cargo.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Jefe de Servicios Públicos</p> <p>b. Jefe de Campo</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal bajo su cargo
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios en Ingeniería Civil o Arquitectura o tener experiencia calificada en la materia.
Título:	Bachiller o Perito en Construcción.
Conocimientos especiales:	En aspectos administrativos, técnicos, operativos en mantenimiento y construcción, así como, los procedimientos de la Administración Pública.
Experiencia laboral:	Cinco (5) años en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos de obra civil y como supervisor en municipalidad o entidades gubernamentales.
Requisitos legales:	Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) Antecedentes penales Antecedentes policiales Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control.</p> <p>b. Toma de decisiones.</p> <p>c. Coordinación y supervisión.</p> <p>d. Habilidad de análisis.</p> <p>e. Habilidades lingüísticas.</p> <p>f. Empatía.</p> <p>g. Manejo de personal.</p>

Continuación de la tabla LI


IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de campo y oficina dentro de las instalaciones municipales asignadas.		
Complejidad de las funciones:	Supervisa, evalúa y coordina al personal encargado de los diferentes servicios públicos, y los proyectos y la información que éstos manejan.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones y conflictos en su área de trabajo aplicando conocimientos especiales además del buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En las tareas que lleva a cabo. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Desplazamiento dentro de los límites del municipio.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Altamente concentrado, con descansos ocasionales.
	Visual:	Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Liderazgo		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>

Continuación de la tabla LI

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Creatividad e innovación	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Manejo de información	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Bibliotecaria**

	FUNCIONES DE LA BIBLIOTECARIA	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	SP-024
SERVICIOS PÚBLICOS			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Bibliotecaria		
Puesto Nominal:	Bibliotecaria		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Jefe Servicios Públicos		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011 o 019		
Jornada Laboral:	7:00 a 16:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es la persona encargada de la organización, registro y control de la biblioteca y de todo lo que ella conforma, prestará su asistencia para el buen funcionamiento, recibe supervisión directa del Jefe de Servicios Públicos o quien haga a su vez.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por la persona que designe el Alcalde Municipal.			

Continuación de la tabla LII

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Jefe Servicios Públicos</div> <div style="width: 10px; height: 20px; background-color: black; margin: 0 auto;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Bibliotecaria</div> </div>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender a los usuarios de la Biblioteca facilitándoles los libros que necesitan y orientarlos para localizar los temas requeridos. b. Atender el Centro de Computo Municipal c. Realizar control de ingresos por servicios prestados. d. Llevar control de la documentación existente (inventario). e. Proporcionar el mantenimiento adecuado de libros y mobiliario al servicio de la Biblioteca. f. Llevar control de los usuarios. g. Enviar los informes trimestrales, semestrales y anuales a las entidades correspondientes de las estadísticas de la biblioteca municipal. h. Relaciones con otras instituciones para organizar actividades de la biblioteca. i. Participación y asistencia en diversas capacitaciones de bibliotecología, relaciones humanas, promoción de lectura, tecnología y planificación. j. Presentar a su jefe inmediato, informes mensuales del movimiento registrado de usuarios y otros que le sean requeridos. k. Supervisar el mantenimiento de las instalaciones de la Biblioteca. l. Hacer requerimientos a la Municipalidad y a otras entidades para disponer de más y nuevo material bibliográfico, con el respetivo visto bueno del Alcalde Municipal m. Realizar otras actividades relacionadas que le sean asignadas. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Jefe de Servicios Públicos b. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos b. Estudiantes de los Centros Educativos c. Personal de los Centros Educativos.
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios universitarios en el área de biblioteca.
Título:	Maestro de Educación Primaria o Bachiller en Ciencias y Letras.
Conocimientos especiales:	En aspectos administrativos y técnicos en administración de Bibliotecas.
Experiencia laboral:	Un (1) año en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Capacidad para clasificar libros, localizarlos y ordenarlos. b. Conocimiento en computación. (operación y programación) c. Empatía. d. Capacidad de planificar y organizar e. Conocimiento del entorno f. Habilidad para trabajar bajo presión g. Buenas relaciones humanas

Continuación de la tabla LII

IX. CUALIDADES PERSONALES		
Habilidades y destrezas:	h. Responsabilidad. i. Creatividad	
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.	
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.	
Complejidad de las funciones:	Trabajo especializado en manejo, control y selección de material bibliográfico y demás recursos bibliotecarios.	
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.	
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica	
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual: Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Manejo de material bibliográfico y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo	Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __

Continuación de la tabla LII


X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Manejo de información	Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.10. Cultura y Educación

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones para el puesto de Coordinador pertenecientes a la unidad de Cultura y Educación.

Tabla LIII. **Coordinador de Cultura y Educación**

	FUNCIONES DEL COORDINADOR DE CULTURA Y EDUCACIÓN	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	CE-001
CULTURA Y EDUCACION			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Coordinador de Cultura y Educación		
Puesto Nominal:	Coordinador de Cultura y Educación		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Maestra de Educación Primaria, Maestra de Educación Pre Primaria y Encargado de la Escuela de Música, Instructor de la Escuela de Música		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Coordinar, controlar, dirigir, autorizar y evaluar los diferentes planes, programas, proyectos y actividades a realizarse en el Área de Cultura y Deportes.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud o cualquier otro por la persona quien nombre el Alcalde Municipal.			

Continuación de la tabla LIII

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD AM[Alcalde Municipal] --> CC[Coordinador de Cultura y Educación] CC --> EMS[Encargado de Escuela de Música] CC --> ME[Maestro de Educación Primaria] CC --> MEP[Maestra de Educación Pre Primaria] EMS --> IE[Instructor de la Escuela de Música] </pre>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Atender al vecino y público en general.</p> <p>b. Revisar el despacho del Departamento y realizar la distribución correspondiente.</p> <p>c. Supervisar y coordinar el personal a su cargo.</p> <p>d. Supervisar y coordinar la realización de los cursos de capacitación en el área de cultura en todo el municipio y porque se realicen de conformidad con la programación establecida.</p> <p>e. Gestionar proyectos y donaciones ante instituciones públicas o privadas, con el visto bueno del Alcalde Municipal.</p> <p>f. Apoyar la promoción y ejecución de proyectos culturales para buscar su implementación en todas las Comunidades del Municipio.</p> <p>g. Elaborar y ejecutar proyectos y programas complementarios de los diferentes ministerios e instancias públicas y privados.</p> <p>h. Apoyar solicitudes de promoción y funcionamiento de los Institutos por Cooperativa del municipio e Institutos Nacionales.</p> <p>i. Redactar la Memoria de labores mensual y anual durante los primeros cinco días del mes siguiente.</p> <p>j. Velar por el buen funcionamiento de la maquinaria, equipo, vehículos, herramientas, etc. asignado para el desempeño de sus funciones.</p> <p>k. Efectuar las reuniones periódicas con el personal a su cargo.</p> <p>l. Elaborar los diferentes informes propios del Departamento y remitirlos en el menor tiempo posible.</p> <p>m. Otras inherentes al cargo.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Alcalde Municipal</p> <p>b. Personal a su cargo</p> <p>c. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Vecinos</p> <p>b. Asociaciones Nacionales</p> <p>c. Clubs Deportivos</p> <p>d. Comité Olímpico</p> <p>e. CONFEDE</p> <p>f. DIGEF</p> <p>g. Escuelas e Institutos del Municipio</p> <p>h. Federaciones Nacionales y Municipalidades del país.</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le asigne bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Universitario en el área de Cultura y Deportes de preferencia.
Título:	Bachiller, Maestro de educación Primaria o en Educación Musical.
Conocimientos especiales:	En aspectos administrativos y técnicos en la administración pública.
Experiencia laboral:	Tres (3) años en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos.

Continuación de la tabla LIII

VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA			
Requisitos legales:	a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.		
IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	a. Toma de decisiones. b. Coordinación y supervisión. c. Habilidad verbal. d. Habilidades lingüísticas. e. Empatía. f. Manejo de personal. g. Trabajo bajo presión. h. Logro de metas.		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de campo y oficina, con visitas técnicas ocasionales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo proactivo enfocado en la gestión de programas y proyectos culturales.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Tiene libertad para planificar su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo con las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones y conflictos en su área de trabajo aplicando conocimientos específicos, además del buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Gestión de proyectos en Instituciones dentro y fuera de los límites del municipio.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Proactivo e innovador.
	Visual:	Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>	
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>	
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>	

Continuación de la tabla LIII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Liderazgo	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Manejo de información	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> ___ </u> Moderadamente Importante: <u> ___ </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.11. Mercado Municipal

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para el puesto de Administrador perteneciente a la unidad de Mercado Municipal.

Tabla LIV. **Administrador de Mercado Municipal**

	FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DEL MERCADO MUNICIPAL	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	MM-001
MERCADO MUNICIPAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Administrador del Mercado Municipal		
Puesto Nominal:	Administrador del Mercado Municipal		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Alcalde Municipal		
Subalternos	Agente de Policía Municipal, Conserje		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	Horario Especial		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Es la persona encargada de Administrar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, evaluar y realizar las actividades que sean necesarias para el eficiente funcionamiento del Mercado Municipal. Así como mejorar el cumplimiento de las obligaciones de los Arrendatarios, garantizando la protección y defensa de los derechos e intereses de la Municipalidad y de los Arrendatarios.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado temporalmente, por motivos de salud, o cualquier otro motivo, por el personal que designe el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Alcalde Municipal] --> B[Administrador del Mercado] B --> C[Agente de Policía Municipal] B --> D[Conserje] </pre>			
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> a. Administrar el Mercado Municipal conforme a los principios administrativos. b. Representar a la Municipalidad en lo referente a los intereses del Mercado Municipal. c. Velar por el estricto cumplimiento de las políticas municipales, planes y programas que implemente la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez para el buen funcionamiento del mercado Municipal. d. Inspeccionar las instalaciones en forma interna y externa del Mercado al inicio de cada jornada de trabajo. e. Dar orientación y asistencia para el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones de pago de los Arrendatarios. f. Asesorar a los Arrendatarios en la forma que deben utilizar los locales asignados, así como el comportamiento que deben de demostrar ante los usuarios del Mercado. g. Conocer e investigar a petición de parte o de oficio, irregularidades, ilegalidades o del comportamiento de los Arrendatarios, así como las reclamaciones o quejas de los usuarios. h. Hacer del conocimiento e informar el Reglamento del Mercado Municipal en cuando a derechos, deberes y obligaciones de los arrendatarios. i. Coadyuvar con la Municipalidad el programa de seguridad, indicar las rutas de evacuación y mantener expeditas las mismas. j. Proponer los mecanismos que motiven al arrendatario a cumplir con sus obligaciones contenidas en el contrato de arrendamiento y en el Reglamento para el Servicio del Mercado Municipal. k. Opinar sobre el contenido de cualquier disposición Municipal referente al Mercado y remitir dichas consideraciones a la instancia que las hubiera dictado. l. Desempeñar la administración del Mercado y solicitar la remoción de conformidad con la ley, de los empleados a su cargo que se desempeñen en forma anómala. m. Ejercitar acciones administrativas en caso de urgencia, en contra de los Arrendatarios que se comporten o realicen acciones reñidas con la buena administración y desenvolvimiento del mercado, basado en el Reglamento. 			

Continuación de la tabla LIV

n.	Sancionar las faltas por la desobediencia a su autoridad o por infracción a las ordenanzas internas del mercado, salvo en los casos en que tal facultad esté atribuida al Juzgado de Asuntos Municipales.
o.	Promover y apoyar, conforme al Reglamento para la Administración del Servicio del Mercado y demás leyes aplicables a los Arrendatarios para evitar las ventas ambulantes en el exterior del mercado.
p.	Tramitar los asuntos administrativos cuya resolución corresponda al Mercado.
q.	Ser el medio de comunicación entre las autoridades, funcionarios, Arrendatarios, y usuarios.
r.	Presentar el presupuesto anual del Mercado, ante el Director de Servicios Públicos para su conocimiento y posterior aprobación por parte del Concejo Municipal.
s.	Programar las fumigaciones respectivas y solicitar con anticipación las mismas.
t.	Las demás atribuciones que expresamente le atribuyan el Reglamento para el Servicio del Mercado Municipal y aquellas que el Concejo Municipal y/o el Alcalde le asigne para el mejor las actividades del Mercado.
u.	Adjudicar locales previa autorización del Alcalde Municipal, no se reconocerá derechos mayores que los que se pueden tener conforme a las leyes y los que se deriven de este reglamento.
v.	Informar con claridad a los interesados en obtener la adjudicación de un local comercial con relación al procedimiento para obtener dicha adjudicación con base al reglamento.
w.	De conformidad con la autorización emitida, realizar los traspasos de locales.
x.	Gestionar, de conformidad con la solicitud del interesado certificación o solvencia de pago.
y.	El administrador del Mercado Municipal no está facultado para exonerar pagos o multas impuestas a los inquilinos.
z.	Las funciones que se deriven de su gestión.
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	a. Director de Servicios Públicos b. Personal a su cargo c. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	a. Vecinos b. Arrendatarios del Mercado
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado
Título:	Bachiller, Perito Contador o carrera afín.
Conocimientos especiales:	En aspectos administrativos y técnicos.
Experiencia laboral:	Tres (3) años en áreas afines a la planificación, organización, dirección y control de instituciones, programas o proyectos.
Requisitos legales:	a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Coordinación y supervisión. d. Habilidad de análisis. e. Habilidades lingüísticas. f. Empatía. g. Manejo de personal. h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés.

Continuación de la tabla LIV

IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo dentro de las instalaciones del Mercado Municipal.		
Complejidad de las funciones:	Gestión y administración de los servicios que se brinden en el Mercado Municipal.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Planifica su trabajo de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato. Toma decisiones de cierta importancia.		
Análisis de problemas:	Situaciones y conflictos en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente Decisiones importantes: Eventualmente Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En las tareas que lleva a cabo. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Supervisión constante de puestos de mercado.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Resolución de conflictos en su área de trabajo.
	Visual:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Manejo de equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Manejo de información		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
Adaptación al cambio y mejora		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	

Continuación de la tabla LIV

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.12. Dirección Municipal de la Mujer

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Asistente de Oficina, Secretaria, Encargado de Oficina de Adulto Mayor y Coordinadora de Oficina de la Juventud, pertenecientes a la Dirección Municipal de la Mujer.

Tabla LV. **Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer**

	FUNCIONES DE LA ASISTENTE DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA MUJER	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DMM-002
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA MUJER			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer		
Puesto Nominal:	Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer		
Autoridad Nominadora:	Concejo Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Directora de la Oficina Municipal de la Mujer		
Subalternos	No tiene		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto operativo cuya función es coadyuvar a organizar, crear estrategias para la Dirección Municipal de la Mujer, en el año 2016 se reformó el Decreto 12-2002 elevándose a categoría de Dirección a la Oficina Municipal de la Mujer, por lo que los nombramientos que se refieren a Oficina Municipal de la Mujer se reconocen como de la Dirección Municipal de la Mujer.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que autorice el Alcalde Municipal.			

Continuación de la tabla LV

IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Directora de la Dirección Municipal de la Mujer</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;"> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 auto; width: 150px;">Asistente de la Oficina Municipal de la Mujer</div>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Coadyuvar en los asuntos que implementará la Oficina Municipal de la Mujer;</p> <p>b. Apoyar a la Directora Municipal de la Mujer para promover la participación comunitaria de las mujeres en los distintos niveles del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural;</p> <p>c. Participar y proponer en la planificación técnica del Plan Operativo Anual Municipal, en coordinación con la Dirección Municipal de Planificación, en temas relacionados con las mujeres;</p> <p>d. Coadyuvar en coordinar acciones a nivel municipal con la Comisión Municipal de la Familia, la Mujer, la Niñez, la Juventud y Adulto Mayor, para establecer una relación armónica de trabajo que propicie el desarrollo integral de las mujeres;</p> <p>e. Apoyar en las redes y/o mesas conformadas a nivel municipal, que tengan como fin la prevención y erradicación de todas las formas de discriminación y violencia en contra de las mujeres, estableciendo alianzas estratégicas de articulación con actores institucionales, organizaciones de sociedad civil y organizaciones de mujeres; y,</p> <p>f. Todo lo relacionado a las actividades de la Oficina Municipal de la Mujer</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Funcionarios y Empleados Municipales</p> <p>b. Dirección Municipal de Planificación</p>
Externas:	<p>a. Mujeres del municipio</p> <p>b. Organizaciones No Gubernamentales</p> <p>c. Foro de la mujer</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No supervisa personal.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Universitario con Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas, Trabajo Social, Sociología o carrera a fin; acreditar amplia experiencia en el ramo.
Título:	Perito en Administración, Perito Contador o equivalente.
Conocimientos especiales:	En aspectos teóricos metodológicos para análisis de la realidad nacional, diseño, ejecución y evaluación de investigaciones para proponer soluciones a los problemas y necesidades que presenta el Municipio.
Experiencia laboral:	Un (1) año en trabajo con entidades públicas o privadas en proyección y desarrollo social.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Colegiado activo</p> <p>c. Fianza</p> <p>d. Antecedentes penales</p> <p>e. Antecedentes policiales</p> <p>f. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Coordinación y supervisión.</p> <p>b. Habilidad de análisis.</p> <p>c. Habilidades lingüísticas.</p> <p>d. Empatía.</p> <p>e. Manejo de personal.</p> <p>f. Trabajo bajo presión.</p> <p>g. Logro de metas.</p>

Continuación de la tabla LV



IX. CUALIDADES PERSONALES		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo	
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Condiciones de trabajo:	Trabajo de campo y oficina, con visitas técnicas ocasionales.	
Complejidad de las funciones:	Trabajo proactivo enfocado en la gestión de programas y proyectos sociales.	
Nivel de autonomía o iniciativa:	Trabajo semi-rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefa inmediata.	
Análisis de problemas:	Sujeto a las instrucciones de su jefa inmediata.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente. Decisiones importantes: Eventualmente. Decisiones trascendentes: No aplica	
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Gestión de proyectos en Instituciones dentro y fuera de los límites del municipio.
	Mental: Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Proactivo e innovador.
	Visual: Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Liderazgo	Muy importante: <u> </u> Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>

Continuación de la tabla LV

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
	Manejo de información	Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Secretaria de la Oficina de la Mujer**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA MUJER	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DMM-007
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA MUJER			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Secretaria		
Puesto Nominal:	Secretaría		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Directora Municipal de la Mujer		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Trabajo de oficina que consiste en realizar labores secretariales que requieren del conocimiento y experiencia en la toma y transcripciones de dictados taquigráficos en un departamento o unidad similar.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona que nombre el Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Directora de la Dirección Municipal de la Mujer] --- B[Secretaria] </pre>			

Continuación de la tabla LVI

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Atender las llamadas telefónicas.</p> <p>b. Atención al público, recibir o dar la información requerida.</p> <p>c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia.</p> <p>d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes.</p> <p>e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad.</p> <p>f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos.</p> <p>g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos.</p> <p>h. Tomar dictados y transcribir en computadora.</p> <p>i. Distribuir documentos en el centro de trabajo.</p> <p>j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción.</p> <p>k. Manejar la agenda del Jefe inmediato.</p> <p>l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente.</p> <p>m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato.</p> <p>n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico.</p> <p>o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección.</p> <p>p. Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato. Atender las llamadas telefónicas.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Directora Municipal de la Mujer.</p> <p>b. Personal de la Oficina Municipal de la Mujer.</p> <p>c. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	a. Vecinas Mujeres
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado.
Título:	Secretaria Bilingüe o Secretaria Oficinista con orientación jurídica o acreditar experiencia en el ramo.
Conocimientos especiales:	<p>a. Conocimiento en el área de administración y en computación, que incluya Word, Excel y Power Point, Aplicación de INTERNET e INTRANET</p> <p>b. Relaciones Humanas</p> <p>c. Administración pública</p> <p>d. Manejo de documentos oficiales.</p>
Experiencia laboral:	Un (1) año en trabajo con entidades públicas o privadas en proyección y desarrollo social.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>b. Fianza</p> <p>c. Antecedentes penales</p> <p>d. Antecedentes policiales</p> <p>e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planificación y organización</p> <p>b. Empatía.</p> <p>c. Habilidad de análisis.</p> <p>d. Habilidades lingüísticas.</p> <p>e. Trabajo bajo presión.</p> <p>f. Logro de metas.</p>

Continuación de la tabla LVI



IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Puntualidad		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales designadas.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Creatividad e innovación		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __

Continuación de la tabla LVI

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. Encargado de la Oficina del Adulto Mayor

	FUNCIONES DEL ENCARGADO DE LA OFICINA DEL ADULTO MAYOR	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DMM-009
DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA MUJER			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Encargado de la Oficina del Adulto Mayor		
Puesto Nominal:	Encargado de la Oficina del Adulto Mayor		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Directora Municipal de la Mujer		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Atender vecinas y vecinos de la tercera edad del Municipio de Jocotenango, para insertarlos en el Programa del Adulto Mayor del Gobierno Central.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado por el Encargado de Formación Emprendedora de la Mujer, previa autorización del Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Directora de la Dirección Municipal de la Mujer] --- B[Encargado de la Oficina del Adulto Mayor] </pre>			

Continuación de la tabla LVII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Atender personas que solicitan pertenecer al Programa de la Tercera Edad del Gobierno Central. b. Explicar a las personas de la tercera edad, los documentos que deben presentar y requisitos que deben cumplir, para iniciar el proceso de adhesión al Programa de la Tercera Edad. c. Entregar al interesado el listado de documentos que debe presentar para iniciar las gestiones. d. Recepción de documentos para conformar el expediente de acuerdo al listado proporcionado. e. Acompañar a los interesados, para que realicen gestiones ante Notarios de autenticar documentos. f. Visitar a personas interesadas de ingresar al Programa del Adulto Mayor. g. Informar a interesados, nuevos o antiguos, cuando ya han sido favorecidos con la ayuda, para que acudan al banco. h. Informar a familiares de personas beneficiadas por el Programa que cuando muere el favorecido. i. Eventualmente visitar al Ministro de Trabajo, para solicitar apoyo que facilite las gestiones y sean beneficiadas las personas interesadas del Municipio de Jocotenango, con los aportes del Programa de la Tercera Edad. j. Otras actividades inherentes a su cargo. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Directora Municipal de la Mujer c. Personal de la Dirección Municipal de la Mujer d. Personal a su cargo e. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Abogados y Notarios b. Vecinos c. Delegación Departamental del Ministerio de Trabajo
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No supervisa personal.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios en Pedagogía.
Título:	Bachiller en Ciencias y Letras, Maestro de Educación Primaria.
Conocimientos especiales:	En aspectos teóricos metodológicos para la formación de recurso humano, así como en aspectos teóricos metodológicos para análisis de la realidad nacional.
Experiencia laboral:	Un año en entidades públicas o privadas en formación especializada.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito) b. Fianza c. Antecedentes penales d. Antecedentes policiales e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Planeación, organización y control. b. Toma de decisiones. c. Empatía. d. Coordinación y supervisión. e. Habilidad de análisis. f. Habilidades lingüísticas. g. Manejo de personal. h. Trabajo bajo presión. i. Logro de metas.
Características personales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible.

Continuación de la tabla LVII


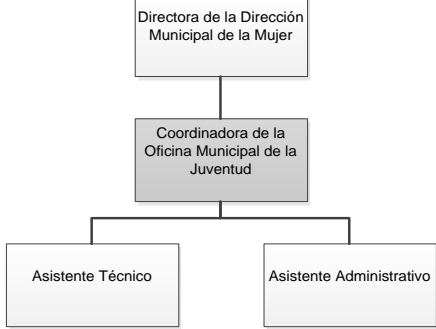
IX. CUALIDADES PERSONALES		
Características personales:	I. Comprometido con su trabajo.	
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina dentro de las instalaciones municipales.	
Complejidad de las funciones:	Trabajo proactivo enfocado en la gestión de programas y proyectos sociales.	
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.	
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.	
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.	
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica	
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.	
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: <input type="checkbox"/> Medio: <input checked="" type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental: Alto: <input type="checkbox"/> Medio: <input checked="" type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Concentrado.
	Visual: Alto: <input type="checkbox"/> Medio: <input checked="" type="checkbox"/> Bajo: <input type="checkbox"/>	Manejo de información.
Competencias:	Excelencia	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Compromiso con la organización	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Aprendizaje continuo	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Orientación de servicio al cliente	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Relaciones Interpersonales	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Liderazgo	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Trabajo en equipo y colaboración	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Creatividad e innovación	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Manejo de información	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>
	Disciplina	Muy importante: <input checked="" type="checkbox"/> Importante: <input type="checkbox"/> Moderadamente Importante: <input type="checkbox"/>

Continuación de la tabla LVII

Observaciones:	
Elaborado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__
Revisor por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__
Autorizado por:	Firma: _____
	Fecha: __/__/__

Fuente: elaboración propia.

Tabla LVIII. **Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud**

	FUNCIONES DE LA COORDINADORA DE LA OFICINA MUNICIPAL DE LA JUVENTUD	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	DMM-010
DIRECCION MUNICIPAL DE LA MUJER			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud		
Puesto Nominal:	Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Directora Municipal de la Mujer		
Subalternos	Asistente Técnico, Asistente Administrativo		
Nivel de Organización:	Intermedio		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto administrativo, encargado de fiscalizar las acciones a ejecutar a cargo de la oficina municipal de la Juventud, también monitorear diferentes programas a realizarse en los ejes de trabajo de: Seguridad y ciudadana y prevención de la violencia; Empleo y opciones de fuentes de ingreso; Educación; Salud sexual reproductiva; Participación y ciudadanía; Recreación, cultura y deportes; Salud; Medio ambiente; Equidad de género; multi e interculturalidad.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
En los casos de ausencia temporal, licencia o excusa, será sustituido por la persona nombre el señor Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Directora de la Dirección Municipal de la Mujer] --- B[Coordinadora de la Oficina Municipal de la Juventud] B --- C[Asistente Técnico] B --- D[Asistente Administrativo] </pre>			

Continuación de la tabla LVIII

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Su función será coordinar, ejecutar, planificar, desarrollar programas, proyectos y planes que sean propuestas por los miembros de la comunidad, por la municipalidad, la Comisión Municipal de la Juventud, cooperación internacional, así como proyectos propios.</p> <p>b. Elaborar el presupuesto en coordinación con la Comisión 9 “De la familia, la mujer, la niñez, la juventud, adulto mayor o cualquier otra forma de proyección social” para que le puedan ser asignados recursos económicos y así poder asegurar su funcionamiento y la ejecución de programas y proyectos.</p> <p>c. Coordinar la propuesta y gestión de actividades que se trabajen de acuerdo con los ejes transversales que rigen la función de la Oficina Municipal de la Juventud.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Alcalde Municipal</p> <p>b. Directora Municipal de la Mujer.</p> <p>c. Personal a su cargo</p> <p>d. Funcionarios y Empleados Municipales</p>
Externas:	<p>a. Jóvenes</p> <p>b. Consejo Nacional de la Juventud.</p> <p>c. Gobernación</p> <p>d. Instituciones de Derechos Humanos</p> <p>e. Instituciones de apoyo a la familia, la niñez y la juventud.</p> <p>f. Consejos Municipales de Desarrollo</p> <p>g. Consejos Departamentales de Desarrollo</p> <p>h. CUMPRE</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra y tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	Al personal que se le designe bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios de preferencia.
Título:	Bachiller, Maestro, Perito Contador o Secretaria Bilingüe.
Conocimientos Cespeciales:	<p>a. Con experiencia en gestión de proyectos y en trabajar con jóvenes</p> <p>b. Conocimiento del municipio</p> <p>c. Capacidades de liderazgo, organización, responsabilidad, con experiencia en el manejo de funciones y planes administrativos</p> <p>d. Capacidad de coordinación y trabajo en redes con jóvenes.</p>
Experiencia laboral:	De preferencia dos (2) años en trabajo con entidades públicas o privadas en proyección y desarrollo social.
Requisitos legales:	<p>a. Documento Personal de Identificación DPI</p> <p>b. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito)</p> <p>c. Colegiado activo</p> <p>d. Fianza</p> <p>e. Antecedentes penales</p> <p>f. Antecedentes policiales</p> <p>g. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
Otros requisitos:	De preferencia joven (mayor de 18 años), guatemalteco, vivir en el municipio de Jocotenango, dominar el idioma o idiomas principales que se hablen en el municipio.
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Planeación, organización y control.</p> <p>b. Toma de decisiones.</p> <p>c. Coordinación y supervisión.</p> <p>d. Habilidad de análisis.</p> <p>e. Habilidades lingüísticas.</p> <p>f. Empatía.</p> <p>g. Manejo de personal.</p> <p>h. Trabajo bajo presión.</p> <p>i. Logro de metas.</p>

Continuación de la tabla LVIII

IX. CUALIDADES PERSONALES			
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, con visitas técnicas ocasionales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo proactivo enfocado en la gestión de programas y proyectos sociales.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefa inmediata.		
Análisis de problemas:	Sujeto a las instrucciones de su jefa inmediata.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Frecuente. Decisiones importantes: Eventualmente. Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Gestión de proyectos en Instituciones dentro y fuera de los límites del municipio.
	Mental:	Alto: <u>X</u> Medio: <u> </u> Bajo: <u> </u>	Proactivo e innovador.
	Visual:	Alto: <u> </u> Medio: <u>X</u> Bajo: <u> </u>	Manejo de información y equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Liderazgo		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Creatividad e innovación		Muy importante: <u>X</u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>

Continuación de la tabla LVIII

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Manejo de información	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina	Muy importante: <u>X</u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma: _____ Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.2.13. Comunicación Social

A continuación se muestra la descripción de puestos y funciones propuesta para los puestos de Asistente y Secretaria pertenecientes a la unidad de Comunicación Social.

Tabla LIX. **Asistente de Comunicación**

	FUNCIONES DE LA ASISTENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	CS-003
COMUNICACIÓN SOCIAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Asistente		
Puesto Nominal:	Asistente		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Director y/o Coordinador de Comunicación Social		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Asistir al Director y Coordinar de Comunicación Social, en todo lo relacionado al análisis y monitoreo de información.			

Continuación de la tabla LIX

III. REEMPLAZO TEMPORAL	
Podrá ser reemplazado por la Secretaria asignada a la Oficina de Comunicación Social, previa autorización del Alcalde Municipal.	
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO	
<pre> graph TD A[Coordinador de Comunicación Social] --- B[Asistente] </pre>	
V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> a. Ejecutar actividades de monitoreo de información, que se requieran en la Oficina de Comunicación Social. b. Ejecutar acciones relacionadas con el análisis de información sobre diversos temas (políticos, económicos, sociales, medio ambiente, y otros) difundidos a través de los medios de comunicación y que tengan relación con las funciones de la municipalidad. c. Recopilar información de los trabajos, servicios, reuniones y actividades que realiza la municipalidad o el Alcalde Municipal, para redactar notas con fotografía, video y audio para las páginas de redes sociales, página web, medios televisivos, radiales y escritos. d. Realiza análisis específicos, por temas de interés para la municipalidad, en forma semanal y a requerimiento del coordinador. e. Preparación y análisis sobre noticias e información publicada en los medios de comunicación escritos, televisivos y radiales. f. Lleva a cabo la transcripción de noticias, editoriales y programas radiales y televisivos, donde se transmita información de interés para la municipalidad. g. Lleva registro de información actualizada de diversos temas. h. Elaborar reportes diarios sobre información obtenida de diversas emisoras radiales y televisivas, así como en la prensa escrita. i. Desarrollar estadísticas con relación a la información obtenida en los medios de comunicación. j. Apoyar en el proceso de elaboración del plan operativo anual y memoria anual de labores, correspondiente a la oficina administrativa donde se desempeña. k. Otras inherentes al cargo. 	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Alcalde Municipal b. Director de Comunicación Social c. Coordinador de Comunicación Social d. Personal de Comunicación Social e. Funcionarios y Empleados Municipales
Externas:	<ul style="list-style-type: none"> a. Vecinos
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios en Diseño Gráfico y/o Publicidad.
Título:	Bachiller en Diseño Gráfico o tener experiencia calificada en la materia.
Conocimientos especiales:	Aspectos técnico relacionados con diseño gráfico y publicidad.
Experiencia laboral:	Dos años como dibujante, creativo o diseñador.
Requisitos legales:	<ul style="list-style-type: none"> a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos b. (Finiquito) c. Fianza d. Antecedentes penales e. Antecedentes policiales f. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.

Continuación de la tabla LIX

IX. CUALIDADES PERSONALES			
Habilidades y destrezas:	a. Planeación, organización y control. b. Habilidad de análisis. c. Habilidades lingüísticas d. Empatía. e. Trabajo bajo presión. f. Logro de metas.		
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.		
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO			
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, dentro de las instalaciones municipales.		
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.		
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.		
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.		
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.		
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica		
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.		
Nivel de esfuerzo:	Físico:	Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>	Desplazamiento menor a 100 metros.
	Mental:	Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __	Concentrado.
	Visual:	Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __	Alto manejo de equipo de computo.
Competencias:	Excelencia		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo		Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __
	Trabajo en equipo y colaboración		Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __

Continuación de la tabla LIX

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Creatividad e innovación	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Manejo de información	Muy importante: <u> </u> Importante: <u> X </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: <u> </u> Moderadamente Importante: <u> </u>
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Secretaria de Comunicación**

	FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Versión:	1.0
		Fecha:	Junio 2018
		Código:	CS-004
COMUNICACIÓN SOCIAL			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Puesto Funcional:	Secretaria		
Puesto Nominal:	Secretaria		
Autoridad Nominadora:	Alcalde Municipal		
Jefe Inmediato Superior:	Director y/o Coordinador de Comunicación Social		
Subalternos	Ninguno		
Nivel de Organización:	Operativo		
Renglón Presupuestario:	011		
Jornada Laboral:	8:00 a 17:00 horas, de lunes a viernes.		
II. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
Desarrollar actividades secretariales inherentes a las funciones que compete realizar en la Oficina Municipal de Comunicación Social.			
III. REEMPLAZO TEMPORAL			
Podrá ser reemplazado por el Asistente de Comunicación Social, previa autorización del Alcalde Municipal.			
IV. ORGANIGRAMA DEL PUESTO			
 <pre> graph TD A[Coordinador de Comunicación Social] --- B[Secretaria] </pre>			

Continuación de la tabla LX

V. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES	
<p>a. Atender las llamadas telefónicas. b. Atención al público, recibir o dar la información requerida. c. Recibir, enviar y clasificar correspondencia. d. Mantener actualizados y organizados los archivos y expedientes. e. Llevar control de los archivos bajo su responsabilidad. f. Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. g. Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. h. Tomar dictados y transcribir en computadora. i. Distribuir documentos en el centro de trabajo. j. Colaborar y brindar en actividades eventuales o extraordinarias que organice y se realicen en el Departamento de adscripción. k. Manejar la agenda del Jefe inmediato. l. Llevar control de los materiales de oficina, prever necesidades y hacer la solicitud correspondiente. m. Elaborar correspondencia, circulares, memorándum, oficios, resoluciones en atención a la correspondencia de la dependencia, incluyendo la elaboración de cuadros estadísticos, tablas, controles y todo de acuerdo a las instrucciones generales que reciba de su Jefe inmediato. n. Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y técnico. o. Captura de información y diversos documentos que le sean solicitados en el Dirección. p. Las funciones que de conformidad con la naturaleza de la unidad administrativa a la que esté asignada le sean solicitadas por el Jefe Inmediato.</p>	
VI. RELACIONES DEL PUESTO	
Internas:	<p>a. Alcalde Municipal b. Director de Comunicación Social c. Coordinador de Comunicación Social d. Personal de Comunicación Social</p>
Externas:	<p>a. Vecinos b. Visitantes</p>
VII. RESPONSABILIDADES	
Información:	Es responsable por la información que registra, controla, analiza y/o tramita.
Equipo y útiles de oficina:	Es responsable por los insumos cargados en su tarjeta de responsabilidad y el inventario, ya sea por su pérdida o deterioro. En cuanto a los insumos y materiales diversos proveídos, debe velar porque los mismos se utilicen adecuadamente.
Supervisión del personal:	No tiene personal bajo su cargo.
VIII. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Nivel de educación:	Diversificado con estudios Universitarios en Diseño Gráfico y/o Publicidad.
Título:	Secretaria Bilingüe o Comercial, bachiller en diseño gráfico.
Conocimientos especiales:	<p>a. Aspectos secretariales b. Uso de internet c. Computador d. Equipo de oficina e. Redacción.</p>
Experiencia laboral:	Dos años como dibujante, creativo o diseñador.
Requisitos legales:	<p>a. Constancia Transitoria de Inexistencia de Reclamación de cargos (Finiquito). b. Fianza. c. Antecedentes penales. d. Antecedentes policiales. e. Registro Tributario Unificado –RTU- Ratificado.</p>
IX. CUALIDADES PERSONALES	
Habilidades y destrezas:	<p>a. Trabajo en equipo. b. Buenas relaciones interpersonales. c. Habilidad de análisis. d. Habilidad verbal. e. Excelente redacción. f. Manejo de personal. g. Trabajo bajo presión. h. Logro de metas.</p>

Continuación de la tabla LX

IX. CUALIDADES PERSONALES	
Características personales:	a. Actitud positiva. b. Valores morales y éticos comprometidos con la Institución. c. Honesto. d. Discreto. e. Organizado. f. Honrado. g. Cortés. h. Criterio Propio. i. Ética profesional. j. Seguro de sí mismo. k. Accesible. l. Comprometido con su trabajo. m. Consciente.
X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO	
Condiciones de trabajo:	Trabajo de oficina, dentro de las instalaciones municipales.
Complejidad de las funciones:	Trabajo rutinario. Sigue y cumple las instrucciones y procedimientos que le instruya su jefe inmediato.
Nivel de autonomía o iniciativa:	Sujeto a las instrucciones de su jefe inmediato.
Análisis de problemas:	Situaciones comunes en su área de trabajo aplicando el buen juicio y criterio.
Recursos para la solución de problemas:	Código Municipal Ley de Servicio Municipal Políticas de la Institución Manual de Descripción de Puestos y Funciones Manual de Procedimientos Consultas a jefes inmediatos.
Condición para toma de decisiones:	Decisiones rutinarias: Eventualmente Decisiones importantes: No aplica Decisiones trascendentes: No aplica
Impacto en las decisiones tomadas:	En la información que registra, controla, analiza y/o tramita. En el servicio que brinda al cliente.
Nivel de esfuerzo:	Físico: Alto: __ Medio: __ Bajo: <u>X</u>
	Mental: Alto: __ Medio: <u>X</u> Bajo: __
	Visual: Alto: <u>X</u> Medio: __ Bajo: __
Competencias:	Desplazamiento menor a cien metros. Concentrado.
	Alto manejo de equipo de computo.
	Excelencia Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Compromiso con la organización Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Aprendizaje continuo Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Orientación de servicio al cliente Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Relaciones Interpersonales Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
	Liderazgo Muy importante: __ Importante: __ Moderadamente Importante: <u>X</u>
	Trabajo en equipo y colaboración Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __
Creatividad e innovación Muy importante: <u>X</u> Importante: __ Moderadamente Importante: __	
Manejo de información Muy importante: __ Importante: <u>X</u> Moderadamente Importante: __	

Continuación de la tabla LX

X. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO		
Competencias:	Adaptación al cambio y mejora	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
	Disciplina	Muy importante: <u> X </u> Importante: ___ Moderadamente Importante: ___
Observaciones:		
Elaborado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Revisor por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	
Autorizado por:	Firma:	
	Fecha: __/__/__	

Fuente: elaboración propia.

2.3. Flujogramas

El flujograma es un diagrama que expone gráficamente las diversas operaciones que integran un procedimiento o parte de este. Establece la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Es un instrumento importante en toda organización, ya que facilita la visualización de las actividades y su distribución permitiendo observar si estas se encuentran equilibradas y bien distribuidas en las personas. Las características básicas de un flujograma son:

- Sintética: la representación de un sistema o proceso se encuentra resumida en pocas hojas, de preferencia una, evitando así la dificultad de su comprensión y asimilación.
- Simbolizada: aplicación de la simbología adecuada de manera que se evite a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.

- De forma visible: los diagramas muestran todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas.³


Para la descripción de los procedimientos correspondientes a la atención y el servicio a usuarios externos que prestan las diferentes unidades administrativas en la Municipalidad de Jocotenango, se utilizaron flujogramas de funciones cruzadas, los cuales muestran la relación entre un procedimiento y las diferentes unidades administrativas responsables de ese procedimiento. Estos flujogramas contienen unos contenedores llamados calles, los cuales representan a los diferentes individuos o unidades participantes. Para su elaboración se utilizó la herramienta Microsoft Visio.

Estos flujogramas describen de manera sistemática la secuencia y la interacción de las unidades con sus respectivos procedimientos, y están compuestos por la descripción del procedimiento y el flujograma. El formato de la descripción del procedimiento se muestra en la tabla LXI y contiene:

- Nombre y código del procedimiento
- Logo de la Municipalidad de Jocotenango
- Nombre de la unidad administrativa a la que corresponde
- Descripción de la actividad

³ GÓMEZ CEJAS, Guillermo. *Sistemas administrativos, análisis y diseños*. Págs.96-103.

Tabla LXI. Descripción de procedimiento

	Nombre del procedimiento	
	Código	
	Unidad Administrativa	Responsable
		Actividad
		A.
		B.
		C.

Fuente: elaboración propia.

Cada procedimiento tiene asignado un código representado por las letras iniciales de la unidad administrativa correspondiente, separado por un guión del número correlativo al procedimiento como se muestra a continuación:

Tabla LXII. Códigos de procedimientos

Unidad Administrativa	Iniciales	Código
Alcaldía Municipal	AM	AM-"#Correlativo"
Secretaría Municipal	SM	SM-"#Correlativo"
Policía Municipal	PM	PM-"#Correlativo"
Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal	DAFIM	DAFIM-"#Correlativo"
Juzgado de Asuntos Municipales	JAM	JAM-"#Correlativo"
Dirección Municipal de Planificación	DMP	DMP-"#Correlativo"
Departamento de Aguas	DA	DA-"#Correlativo"
Oficina de Libre Acceso a la Información Pública	OLAIP	OLAIP-"#Correlativo"
Servicios Públicos	SP	SP-"#Correlativo"
Cultura y Educación	CE	CE-"#Correlativo"
Mercado Municipal	MM	MM-"#Correlativo"
Dirección Municipal de la mujer	DMM	DMM-"#Correlativo"
Oficina Municipal de Comunicación Social	CS	OMCS-"#Correlativo"

Fuente: elaboración propia.

Así mismo, el formato para el flujograma contiene:

- Encabezado: donde se describe el nombre de la institución, la unidad administrativa, el nombre y código del procedimiento, el método utilizado, número de hoja, nombre de la persona que lo elaboró y la fecha.
- El desarrollo del flujograma como se muestra a continuación:

Figura 27. **Formato de flujograma**

Institución: Unidad administrativa: Procedimiento: Código:	Método: Hoja 1 de 1 Elaborado por: Fecha:

Fuente: elaboración propia.


A continuación se muestran los flujogramas correspondientes a las diferentes unidades administrativas.

2.3.1. Alcaldía Municipal

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

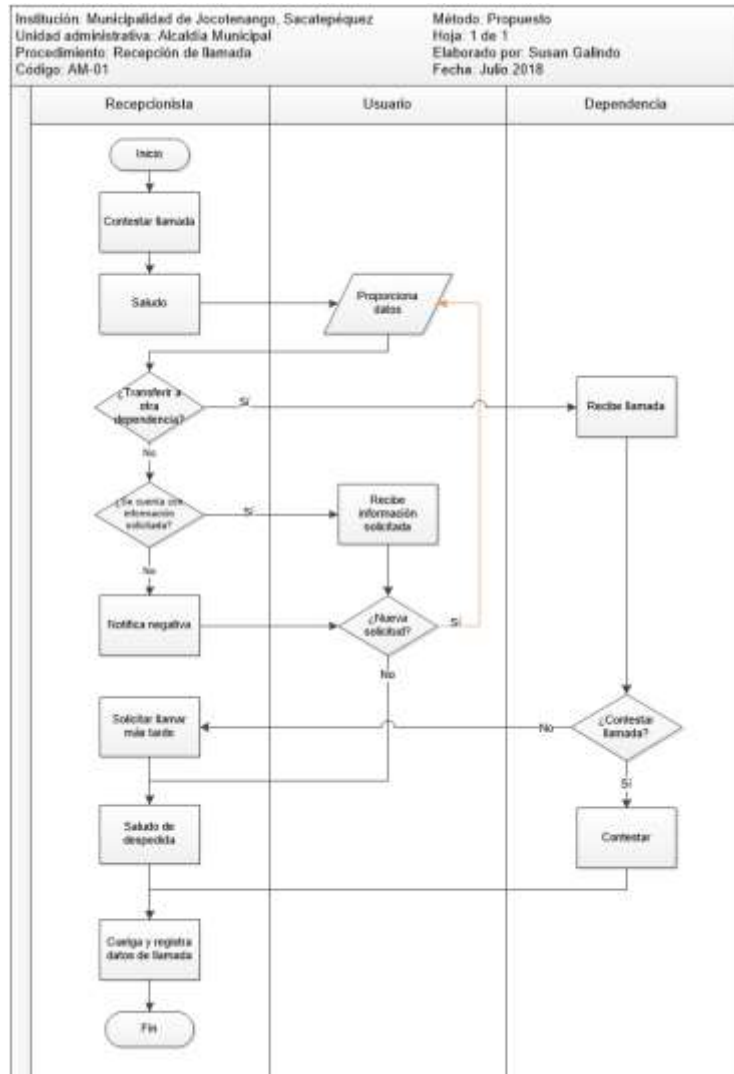
- Recepción de llamadas
- Atención a visitantes
- Recepción de solicitudes

Tabla LXIII. **Recepción de llamada**

	Recepción de llamada AM-01	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Alcaldía Municipal	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Contesta la llamada entrante brindando un saludo, preguntando el motivo de la llamada y los datos de la persona.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Informa el motivo de la llamada y proporciona sus datos.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Si el usuario solicita comunicarse a otra dependencia se transfiere la llamada. Si la dependencia no contesta, se solicita al interesado llamar más tarde. • Si se solicita información correspondiente a la alcaldía municipal y se cuenta con ella, se brinda dicha información. De no contar con la información se informa al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe información.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta al interesado por otra solicitud. • En caso de haber otra solicitud, se repite el procedimiento desde la segunda actividad. • En caso de no haber más solicitudes se da un saludo de despedida, cuelga y procede a registrar datos de la llamada.


Fuente: elaboración propia.

Figura 28. Recepción de llamada



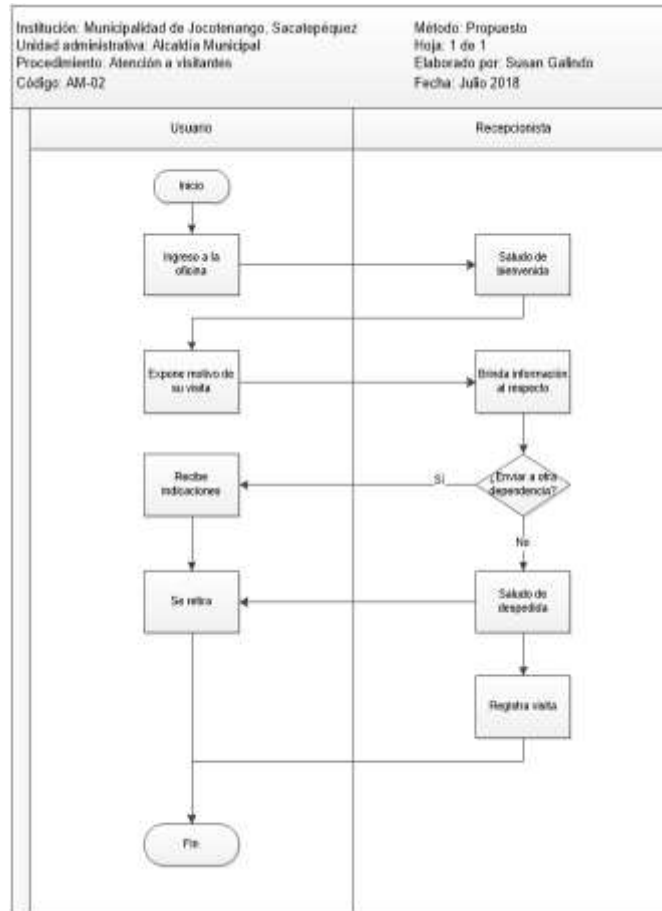
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXIV. **Atención a visitantes**

 Atención a Visitantes AM-02		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Alcaldía Municipal	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a la oficina.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda un saludo y preguntan el motivo de la visita y los datos de la persona.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Expone el motivo de su visita.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Si se solicita información correspondiente a la alcaldía municipal y se cuenta con ella, se brinda dicha información. De no contar con la información se informa al interesado. • Si el usuario desea abocarse a otra dependencia se dan indicaciones de dónde localizarla.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe información.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda un saludo de despedida y registra visita.


Fuente: elaboración propia.

Figura 29. **Atención a visitantes – Alcaldía Municipal**



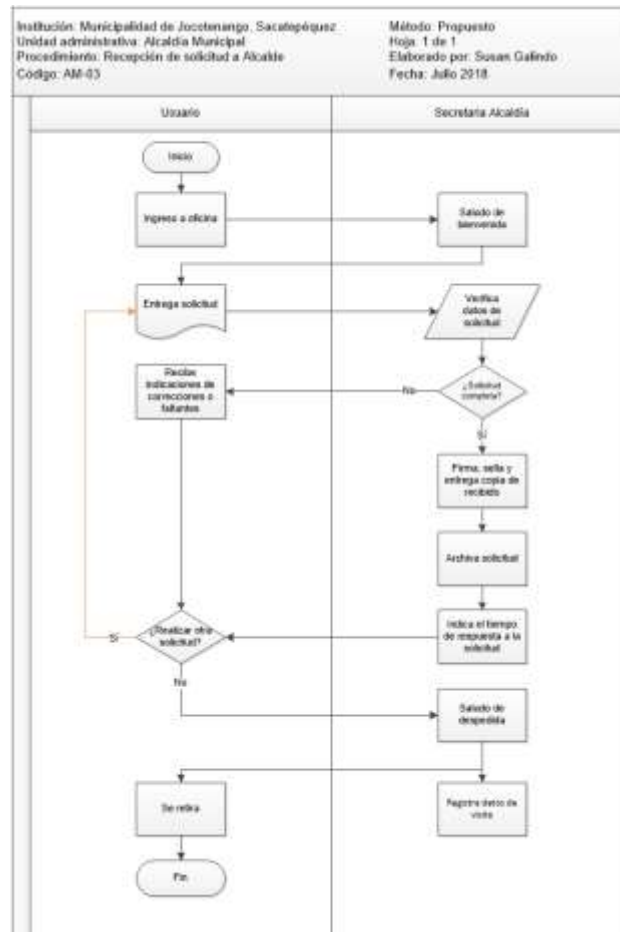
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXV. **Recepción de solicitudes para Alcalde**

	Recepción de solicitudes para Alcalde AM-03	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Alcaldía Municipal	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar a la oficina.
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda un saludo y pide documento de solicitud.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega documento de solicitud.
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de la solicitud para comprobar que se encuentre completo. • Si se encuentra completo: firma y sella copia de recibido, archivando la solicitud original e informando el tiempo de respuesta a su solicitud. • Si no se encuentra completo brinda indicaciones de correcciones o faltantes al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la información y los documentos correspondientes.
	Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta al usuario por otra solicitud. • En caso de haber otra solicitud, se repite el procedimiento desde la tercera actividad. • En caso de no haber más solicitudes se da un saludo de despedida, cuelga y procede a registrar la visita.

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. **Recepción de solicitudes para Alcalde**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.2. Secretaría Municipal

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

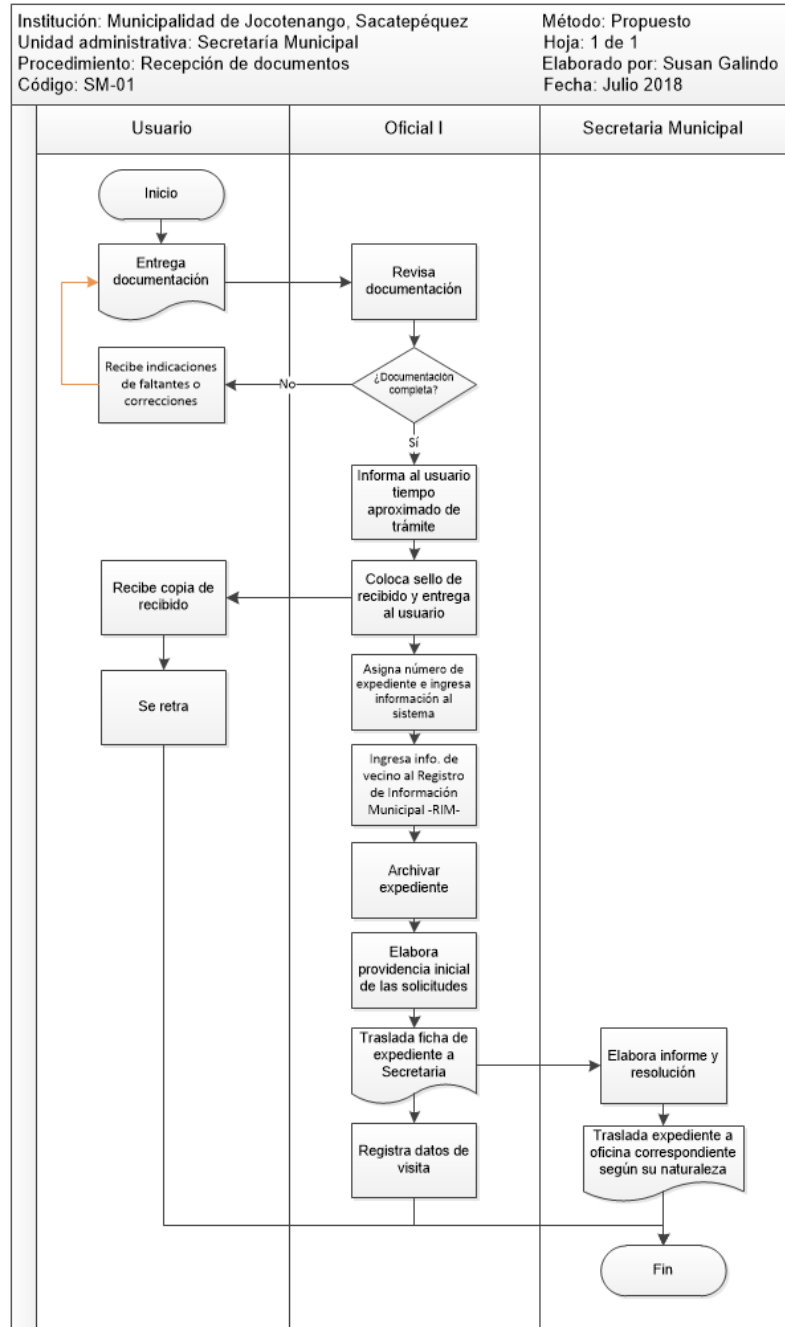
- Recepción de documentos
- Conocimiento de expedientes

Tabla LXVI. **Recepción de documentos**

 Recepción de documentos SM-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Secretaria Municipal	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega documento correspondiente.
	Oficial I	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica documentación para comprobar que se encuentre completo. • Si se encuentra completo: firma y sella copia de recibido e informando el tiempo de trámite. • Si no se encuentra completo brinda indicaciones de correcciones o faltantes al solicitante.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la información y los documentos correspondientes.
	Oficial I	<ul style="list-style-type: none"> • Asigna número de expediente e ingresa información al sistema. • Ingresa la información del vecino al Registro de Información Municipal y archiva el expediente. • Elabora providencia inicial de la solicitud y traslada la ficha de expediente a la secretaria. • Registra datos de visita.
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informe y resolución. • Traslada el expediente a la oficina correspondiente según su naturaleza.


Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Recepción de documentos



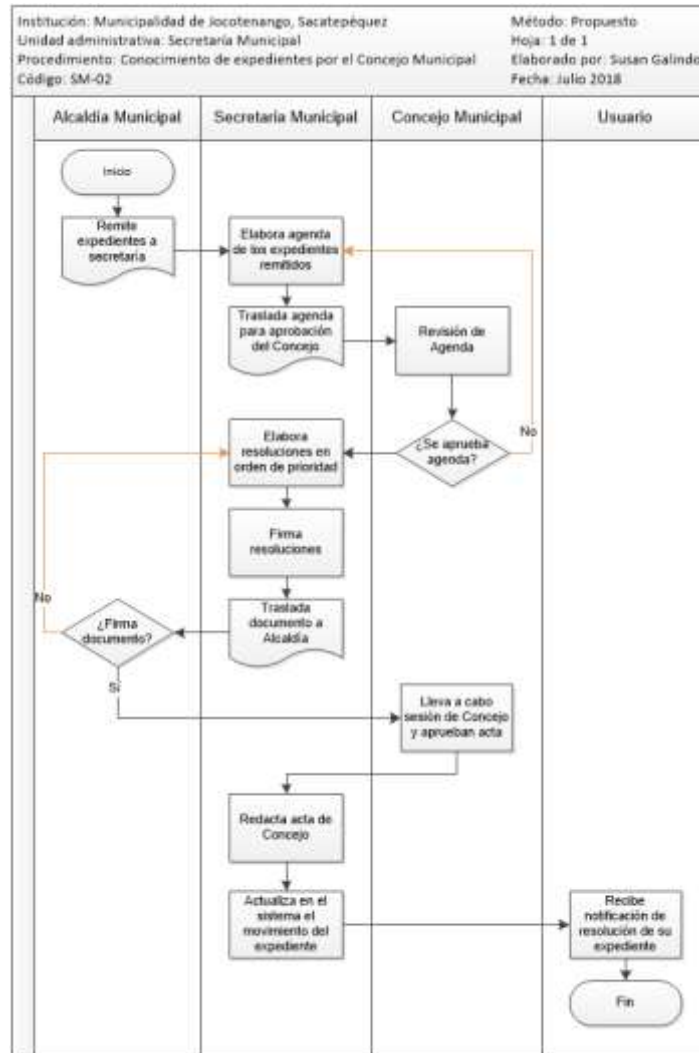
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXVII. **Conocimiento de expedientes**

 Conocimiento de expedientes SM-02		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Secretaría Municipal	Alcaldía Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Remite expediente a secretaria municipal.
	Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora agenda de los expedientes remitidos y traslada agenda para aprobación del consejo municipal.
	Consejo Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa agenda e informa a la Secretaría Municipal de la aprobación o no.
	Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora resoluciones en orden de prioridad, firma las resoluciones y traslada documento a alcaldía.
	Alcaldía Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Firma documento.
	Consejo Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo la sesión de concejo. • Aprueba acta de sesión de concejo.
	Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Redacta acta de sesión de concejo. • Actualiza en el sistema el movimiento del expediente.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe notificación de resolución de su expediente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Conocimiento de expedientes




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.3. Policía Municipal

En esta unidad administrativa se presenta el flujograma correspondiente a:

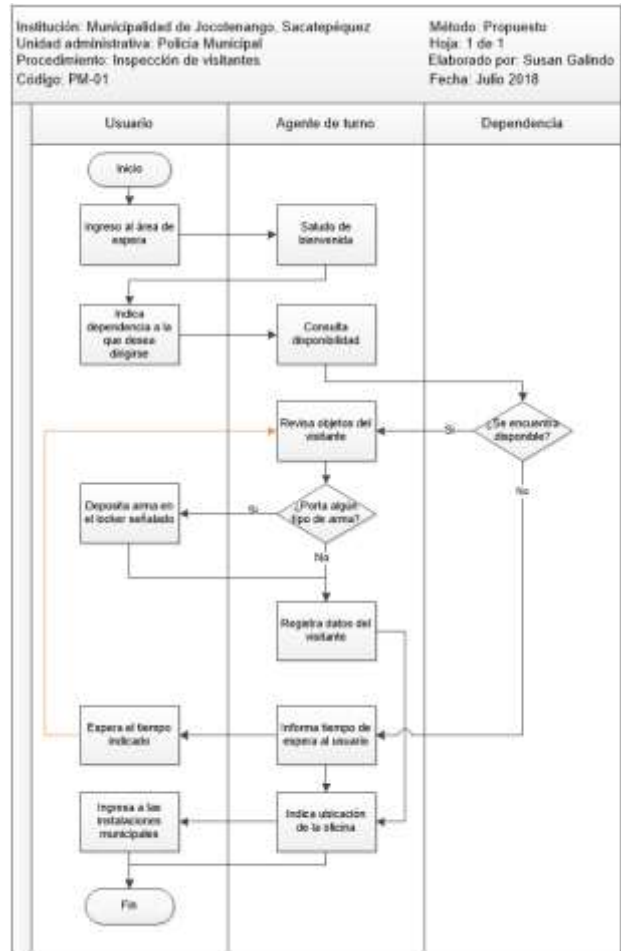
- Inspección de visitantes

Tabla LXVIII. **Inspección de visitantes**

 Inspección de visitantes PM-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Policía Municipal	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa al área de espera.
	Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda saludo de bienvenida.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Indica dependencia a la que desea dirigirse.
	Agente	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta disponibilidad del personal de la dependencia. • Si se encuentran disponibles revisa objetos del visitante, depositando el arma del visitante en locker señalado, en caso de que portara. Registra datos del usuario e indica ubicación de dependencia a visitante. • Si no se encuentra el personal disponible en la dependencia informa tiempo de espera al visitante.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa a las instalaciones municipales.

Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Inspección de visitantes




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.4. Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

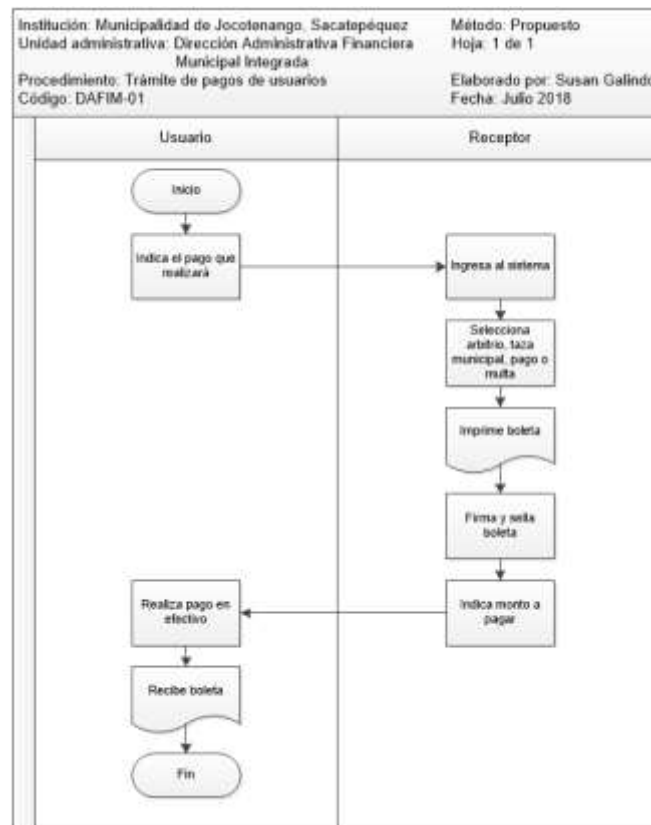
- Trámite de pagos de usuarios
- Recordatorio de pago de IUSI

Tabla LXIX. Trámite de pagos de usuarios

 Trámite de pagos de usuarios DAFIM-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Indica el pago que realizará
	Receptor	<ul style="list-style-type: none"> Ingresa al sistema y selecciona el arbitrio, tasa municipal, pago o multa correspondiente. Imprime boleta, la firma y sella e indica el monto a pagar.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Realiza pago en efectivo y recibe boleta.


Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Trámite de pagos de usuarios



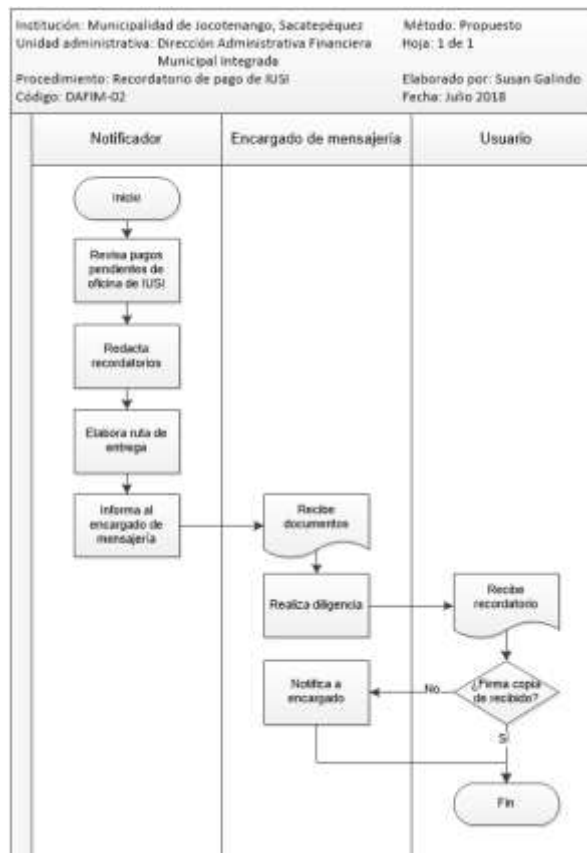
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXX. Recordatorio de pago de IUSI

 Recordatorio de pago de IUSI DAFIM-02		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Administrativa Financiera Integrada Municipal	Notificador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa pagos pendientes en oficina de IUSI. • Redacta recordatorios y elabora ruta de entrega. • Informa al encargado de mensajería.
	Encargado de mensajería	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe documentos y realiza diligencia.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe recordatorio y firma copia de recibido.
	Encargado de mensajería	<ul style="list-style-type: none"> • Si el usuario no firma la copia de recibido, comunica al notificador.

Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Recordatorio de pago de IUSI




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.5. Juzgado de Asuntos Municipales

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

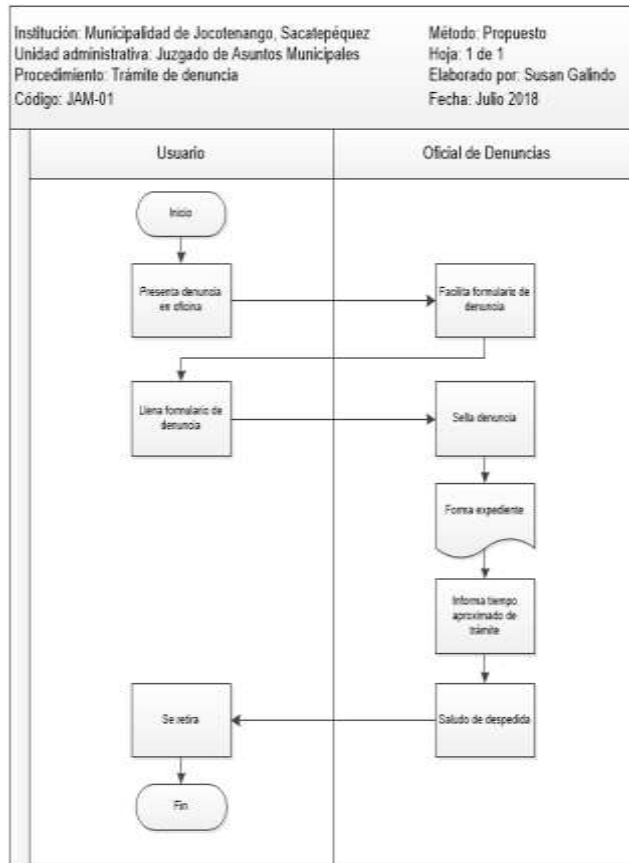
- Trámite de denuncia

Tabla LXXI. Trámite de denuncia

	Conocimiento de expedientes JAM-01	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Juzgado de Asuntos Municipales	Usuario	<ul style="list-style-type: none">• Presenta denuncia en oficina.
	Oficial de denuncias	<ul style="list-style-type: none">• Facilita formulario de denuncia al usuario y sella denuncia una vez llenada. Forma expediente e informa tiempo aproximado de trámite.• Brinda un saludo de despedida.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none">• Se retira

Fuente: elaboración propia.

Figura 36. **Trámite de denuncia**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.6. Dirección Municipal de Planificación

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

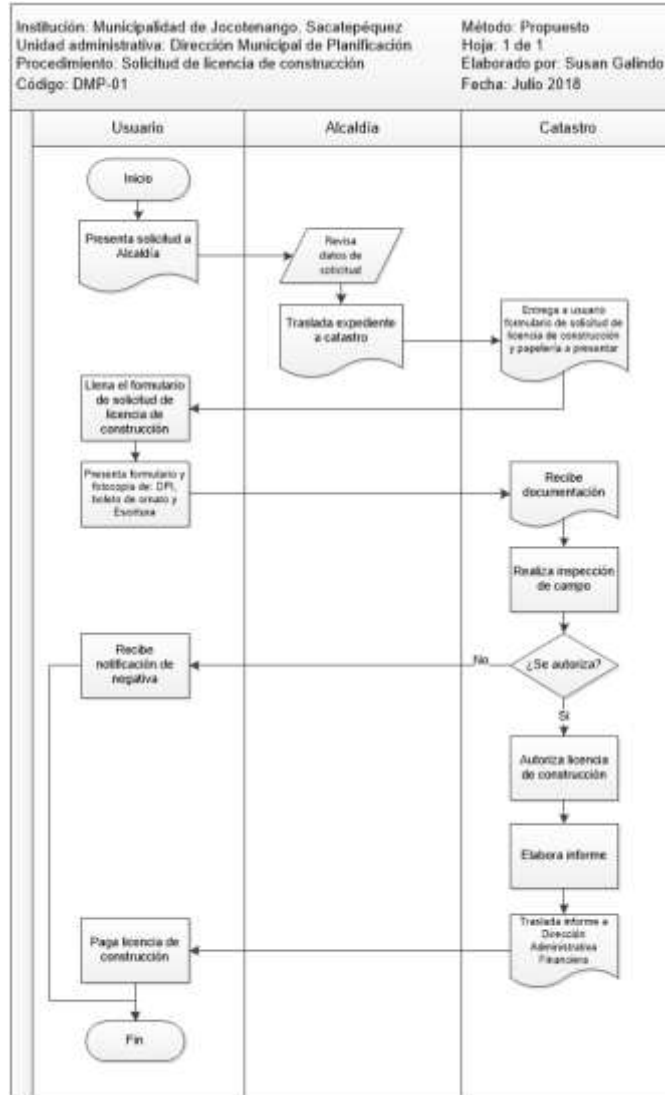
- Solicitud de licencia de construcción
- Rectificación de medidas y colindancias

Tabla LXXII. **Solicitud de licencia de construcción**

 Solicitud de licencia de construcción DMP-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Municipal de Planificación	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud a alcaldía.
	Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa datos de solicitud y traslada a catastro.
	Catastro	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega formulario a vecino de solicitud de licencia de construcción.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Llena el formulario y presenta documentos indicados: Fotocopia de DPI, boleto de ornato y escritura.
	Catastro	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la documentación y procede a realizar inspección de campo. • Si se autoriza la licencia de construcción elabora un informe y lo traslada a la Dirección Administrativa Financiera. • Si no se autoriza, notifica al vecino la negativa.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Si se autorizó, realiza pago de licencia de construcción en receptoría.


Fuente: elaboración propia.

Figura 37. **Solicitud de licencia de construcción**



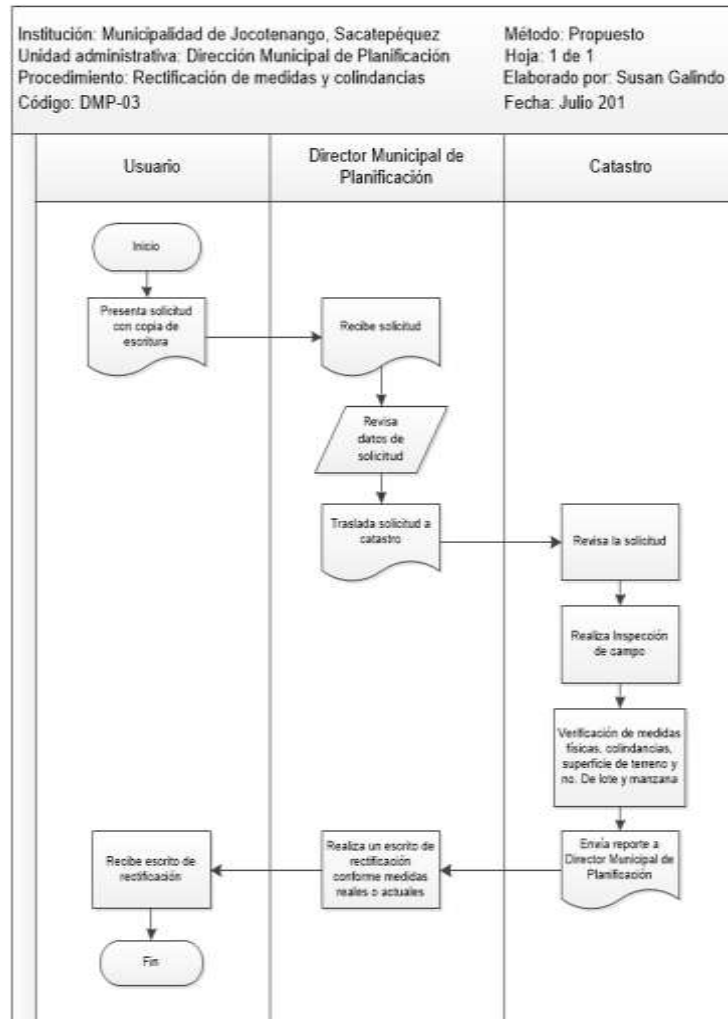
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXIII. **Rectificación de medidas y colindancias**

 Rectificación de medidas y colindancias DMP-03		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Municipal de Planificación	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud con copia de escritura.
	Director Municipal de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe solicitud y revisa datos. Traslada solicitud a catastro.
	Catastro	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa la solicitud y realiza inspección de campo verificando medidas físicas, de colindancia, superficie de terreno y no. de lote y manzana. • Envía reporte a Director Municipal de Planificación.
	Director Municipal de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza un escrito de rectificación conforme medidas reales o actuales.
	Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe escrito de rectificación.

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. **Rectificación de medidas y colindancias**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.7. Departamento de Aguas

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

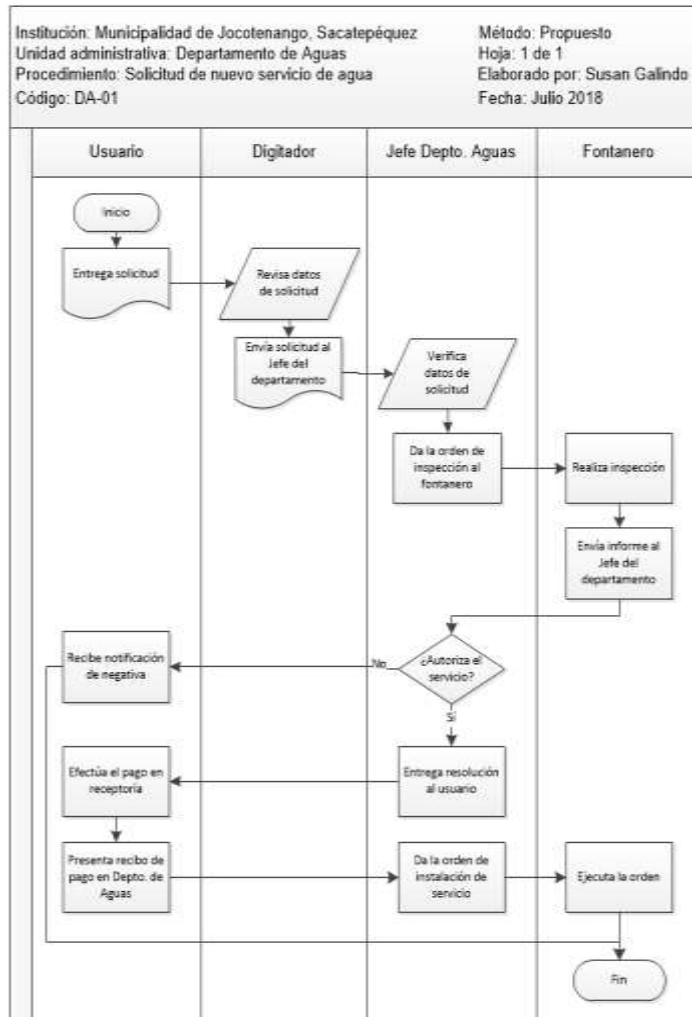
- Solicitud de nuevo servicio de agua
- Solicitud de drenaje

Tabla LXXIV. **Solicitud de nuevo servicio de agua**

 Solicitud de nuevo servicio de agua DA-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Departamento de Aguas	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud de nuevo servicio de agua.
	Digitador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa datos de solicitud y envía solicitud al Jefe del departamento.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud y da la orden de inspección al fontanero.
	Fontanero	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza inspección y envía informe al Jefe del departamento.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Si autoriza el servicio entrega resolución al usuario. • Si no autoriza, notifica negativa al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe información. • Efectúa pago en receptoría, si corresponde.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Da la orden de instalación de servicio al fontanero.
	Fontanero	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la orden.


Fuente: elaboración propia.

Figura 39. **Solicitud de nuevo servicio de agua**



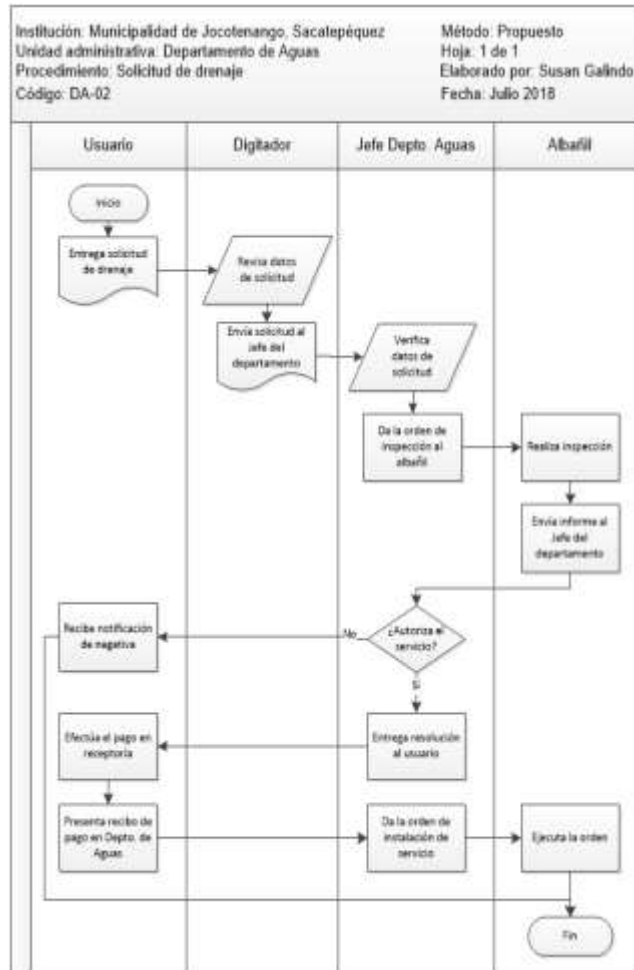
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXV. **Solicitud de drenaje**

	Solicitud de drenaje DA-02	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Departamento de Aguas	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud de drenaje.
	Digitador	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa datos de solicitud y envía solicitud al Jefe del departamento.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud y da la orden de inspección al albañil.
	Albañil	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza inspección y envía informe al Jefe del departamento.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Si autoriza el servicio entrega resolución al usuario. • Si no autoriza, notifica negativa al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe información. • Efectúa pago en receptoría, si corresponde.
	Jefe del departamento de aguas	<ul style="list-style-type: none"> • Da la orden de instalación de servicio al albañil.
	Albañil	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la orden.

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. **Solicitud de drenaje**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.8. Oficina de Libre Acceso a la Información Pública

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

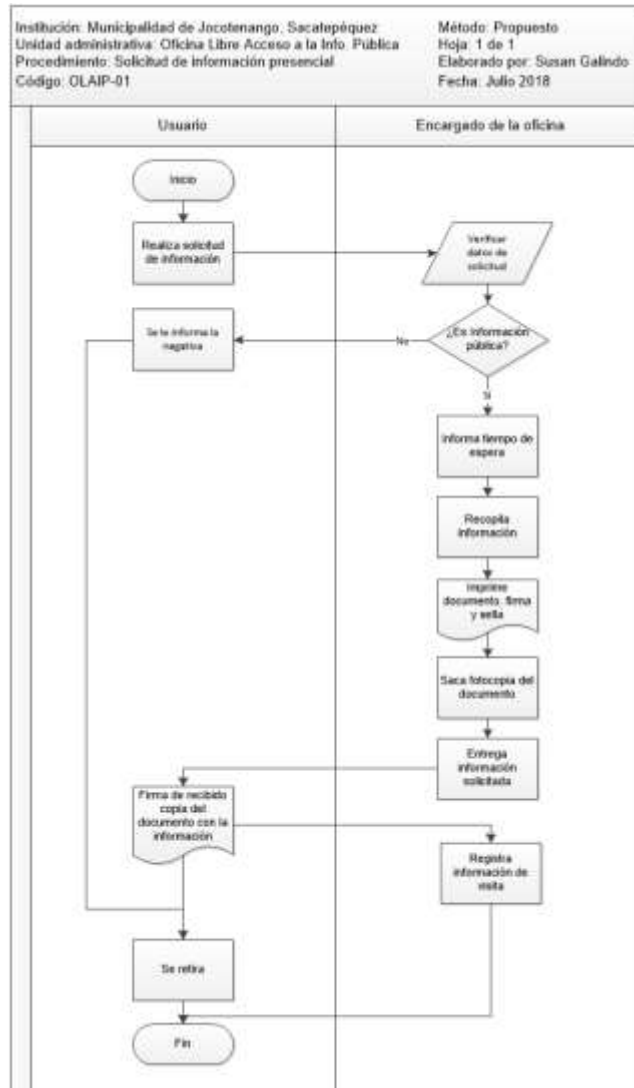
- Solicitud de información presencial
- Solicitud de información por teléfono
- Solicitud de información por correo electrónico

Tabla LXXVI. **Solicitud de información presencial**

 Solicitud de información presencial OLAIP-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Oficina de Libre Acceso a la Información Pública	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud de información.
	Encargado de Oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud, si la información es pública, informa sobre tiempo de espera. • Recopila información. • Imprime información, firma y sella. • Entrega al usuario información y solicita firma de recibido en copia.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de recibido copia del documento.
	Encargado de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Registra información de visita.


Fuente: elaboración propia.

Figura 41. **Solicitud de información presencial**



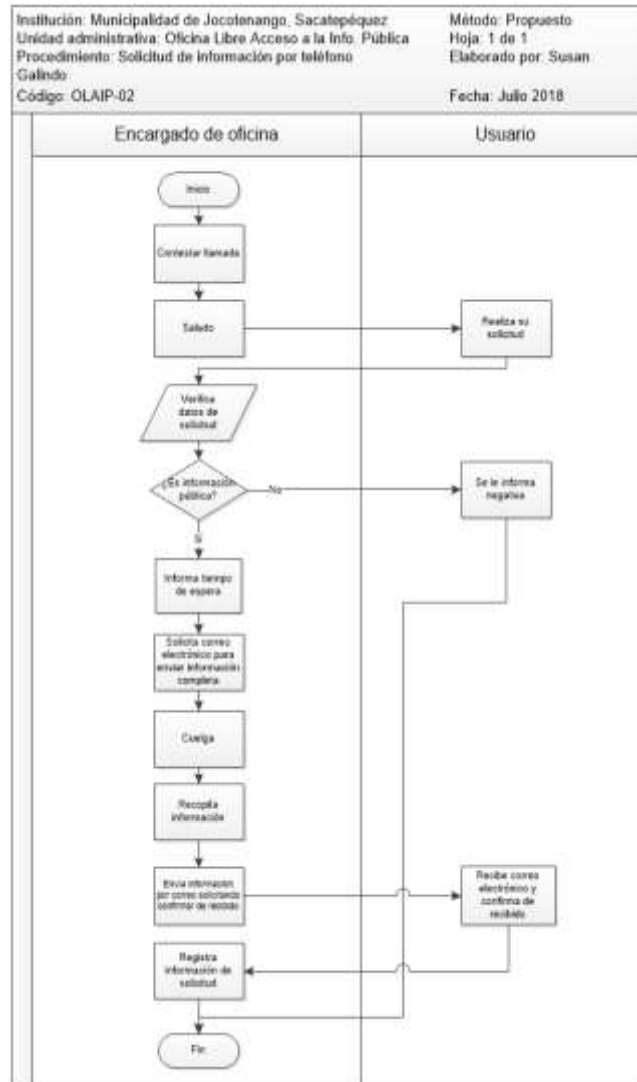
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXVII. **Solicitud de información por teléfono**

 Solicitud de información por teléfono OLAIP-02		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Oficina de Libre Acceso a la Información Pública	Encargado de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Contesta llamada y brinda saludo.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza solicitud de información.
	Encargado de Oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud, si la información es pública, indica tiempo de espera y solicita correo electrónico para enviar información. • Se despide y cuelga. • Recopila información. • Envía correo electrónico con la información solicitando confirmar de recibido. • Si no es información pública, notifica al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe correo electrónico y confirma de recibido.
	Encargado de oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Registra información de solicitud.


Fuente: elaboración propia.

Figura 42. **Solicitud de información por teléfono**



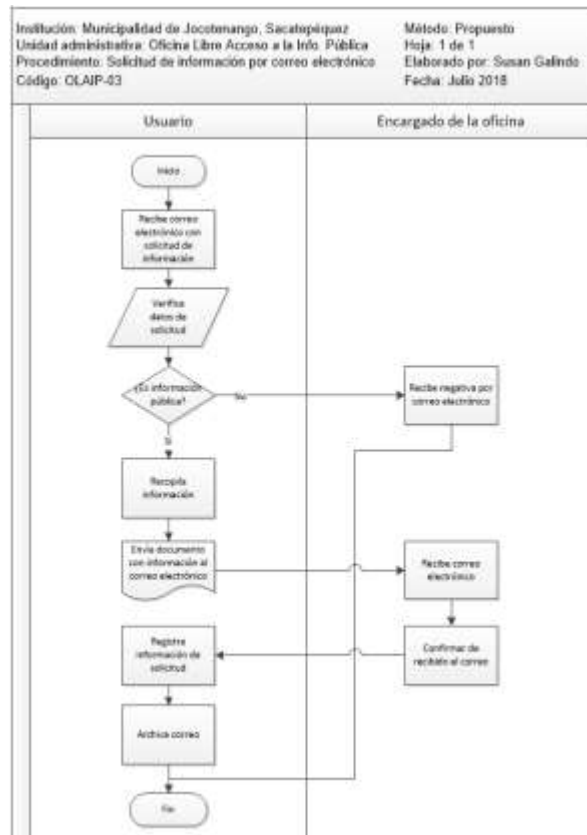
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXVIII. **Solicitud de información por correo electrónico**

 Solicitud de información por correo electrónico OLAIP-03		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Oficina de Libre Acceso a la Información Pública	Encargado de oficina	<ul style="list-style-type: none"> Recibe correo electrónico con solicitud de información. Verifica datos de solicitud Si es información pública recopila información y envía documento con información al correo electrónico. Si no es información pública, notifica al usuario.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Recibe correo electrónico y confirma de recibido.
	Encargado de oficina	<ul style="list-style-type: none"> Registra información de solicitud y archiva el correo electrónico.

Fuente: elaboración propia.

Figura 43. **Solicitud de información por correo electrónico**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.9. Servicios Públicos

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

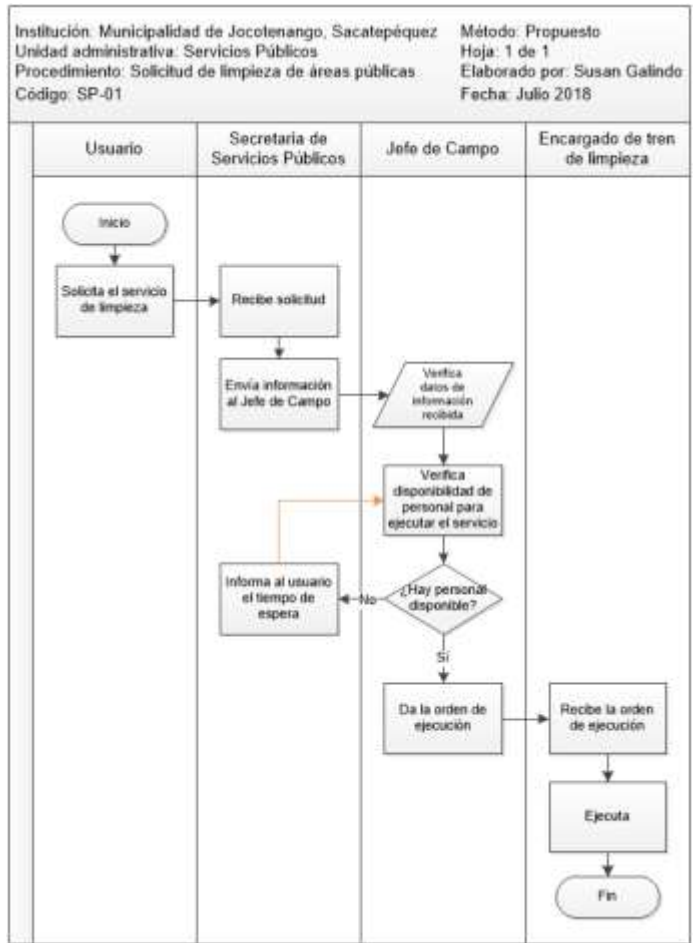
- Solicitud de limpieza de áreas públicas
- Solicitud de construcción o remodelación de mausoleo
- Arrendamiento de nicho municipal

Tabla LXXIX. **Solicitud de limpieza de áreas públicas**

 Solicitud de limpieza de áreas públicas SP-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Servicios Públicos	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita el servicio de limpieza.
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe solicitud y envía información al jefe de campo.
	Jefe de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud y si existe disponibilidad de personal para ejecutar el servicio. • Si existe disponibilidad, da la orden de ejecución al encargado del tren de limpieza. • Si no existe disponibilidad, informa al usuario el tiempo de espera.
	Encargado de tren de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la orden de ejecución y la ejecuta.


Fuente: elaboración propia.

Figura 44. **Solicitud de limpieza de áreas públicas**



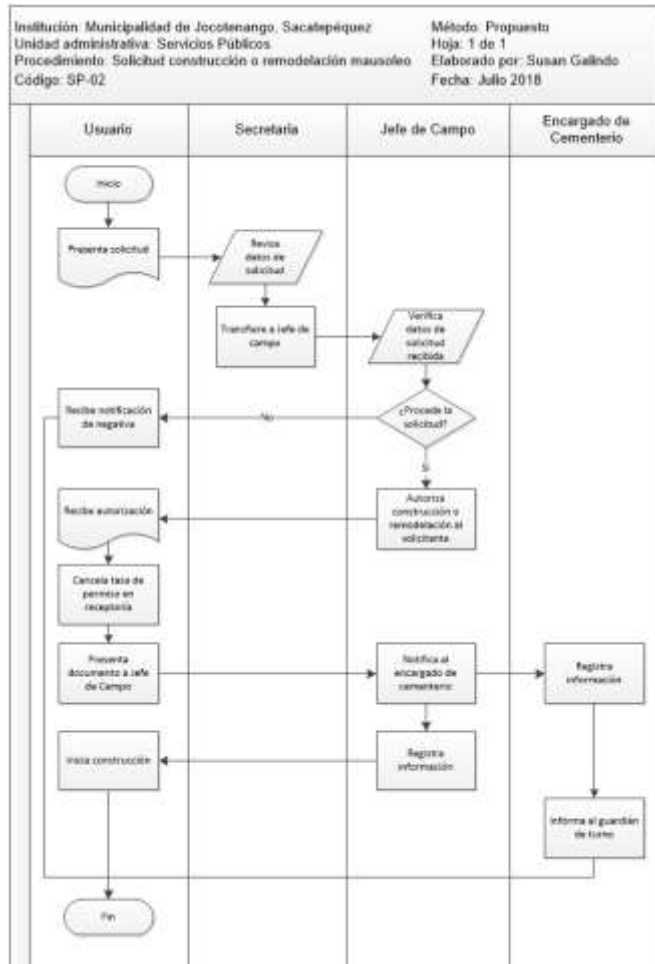
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXX. **Solicitud de construcción o remodelación de mausoleo**

		Solicitud de limpieza de áreas públicas SP-02	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad	
Servicios Públicos	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud. 	
	Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa datos de solicitud y envía información al jefe de campo. 	
	Jefe de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica datos de solicitud y si procede la solicitud. • Si procede la solicitud, autoriza la construcción o remodelación del mausoleo. • Si no procede, notifica negativa al vecino. 	
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe información. • Cancela tasa de permiso en receptoría, si corresponde. 	
	Jefe de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Registra información. 	
	Encargado de cementerio	<ul style="list-style-type: none"> • Registra información e informa al guardián de turno. 	
	Vecino	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia construcción o remodelación. 	


Fuente: elaboración propia.

Figura 45. **Solicitud de construcción o remodelación de mausoleo**



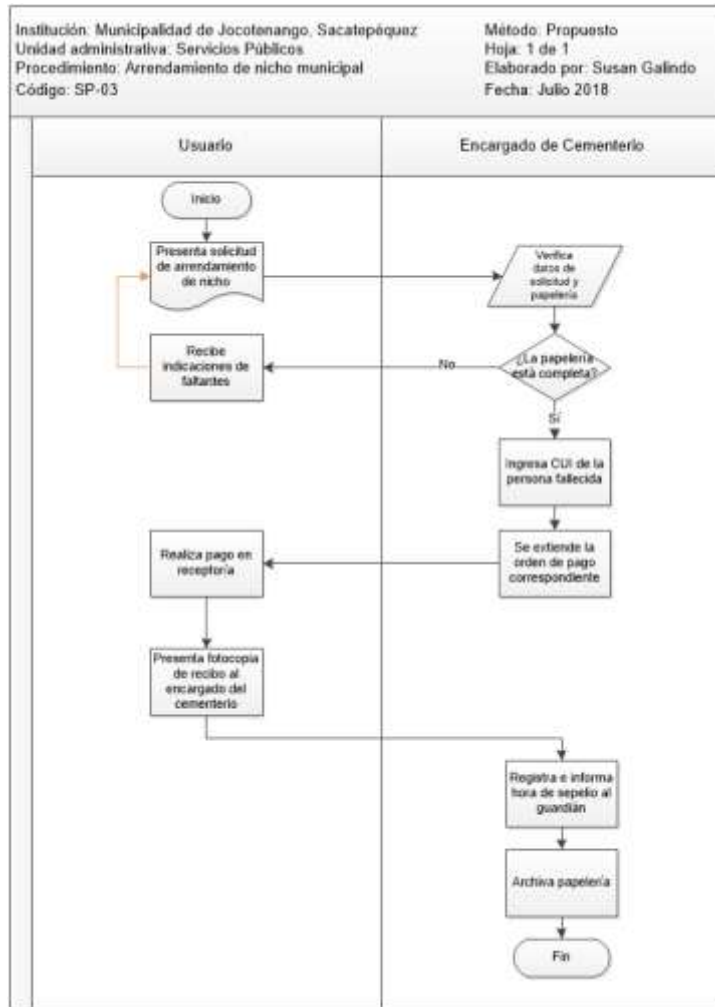
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXXI. **Arrendamiento de nicho municipal**

		Arrendamiento de nicho municipal SP-03	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad	
Servicios Públicos	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta solicitud de arrendamiento de nicho. 	
	Encargado de cementerio	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que los datos de solicitud y la papelería este completa. • Si se encuentra completa ingresa no. de CUI de la persona fallecida al sistema y extiende la orden de pago correspondiente. • Si no se encuentra completa, indica al usuario los faltantes. 	
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza pago en receptoría y presenta fotocopia de recibo de pago realizado al encargado del cementerio. 	
	Encargado de cementerio	<ul style="list-style-type: none"> • Registra e informa hora de sepelio al guardián. • Archiva papelería. 	

Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Arrendamiento de nicho municipal




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.10. Cultura y Educación

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

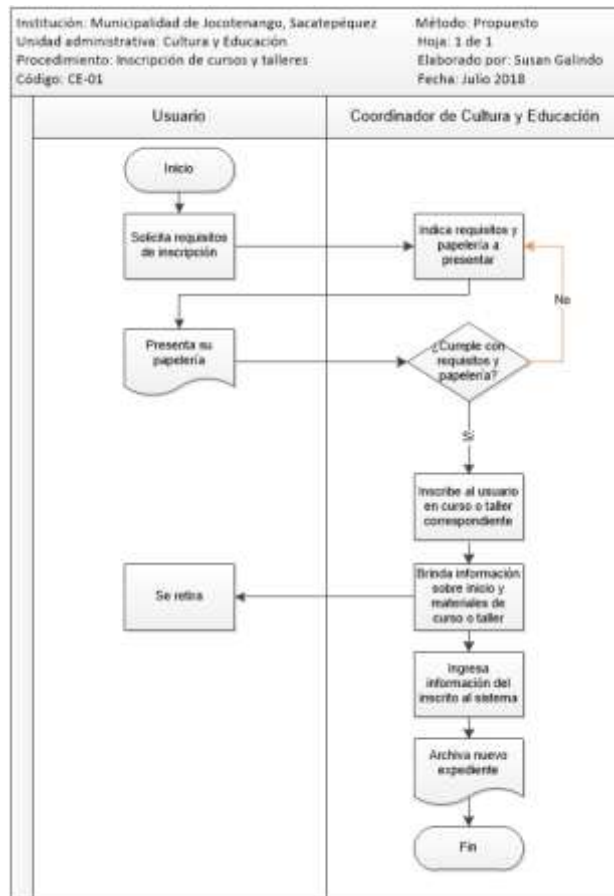
- Inscripción a cursos y talleres

Tabla LXXXII. Inscripción a cursos y talleres

 Inscripción a cursos y talleres CE-01		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Cultura y Educación	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita requisitos de inscripción para programas.
	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Indica requisitos y papelería a presentar dependiendo del curso o taller.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta papelería
	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica requisitos y papelería. • Si cumple con todos, inscribe al usuario en curso o taller correspondiente y brinda información completa sobre inicio de actividades, material a utilizar, etc. • Si no cumple, indica faltantes al usuario.
	Coordinador	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa información del inscrito al sistema y archiva nuevo expediente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. **Inscripción a cursos y talleres**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.11. Mercado Municipal

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

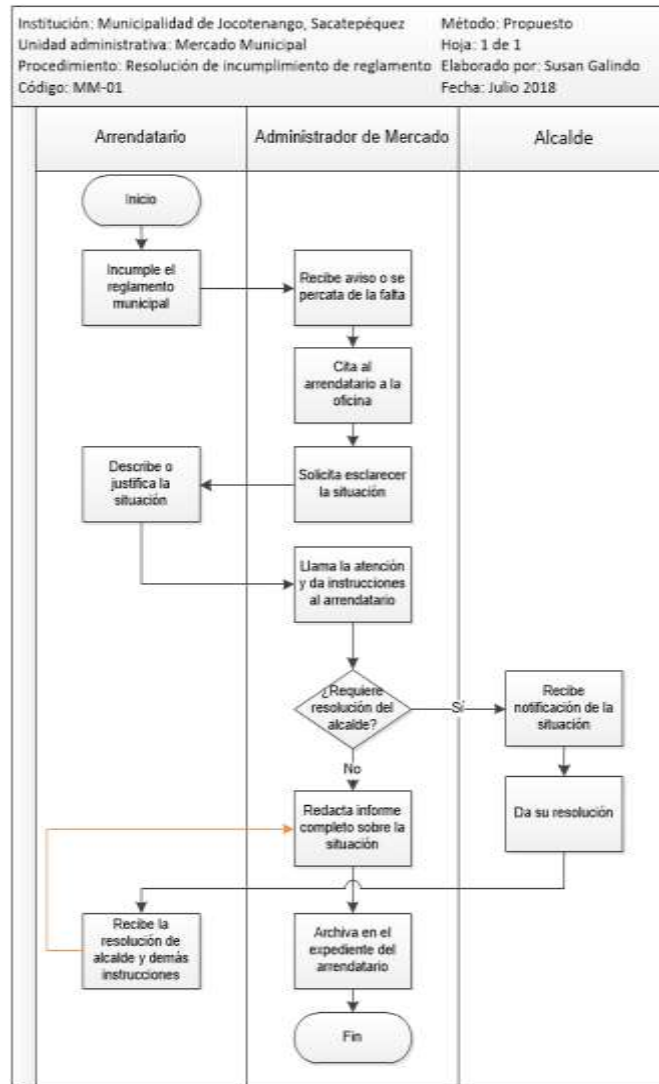
- Resolución de incumplimiento de reglamento

Tabla LXXXIII. **Resolución de incumplimiento de reglamento**

	Mercado Municipal MM-01	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Mercado Municipal	Arrendatario	<ul style="list-style-type: none"> • Incumple el reglamento municipal
	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe aviso o se percata de la falta y procede a citar al arrendatario a la oficina para solicitar esclarecer la situación.
	Arrendatario	<ul style="list-style-type: none"> • Describe o justifica la situación.
	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Llama la atención y da instrucciones al arrendatario. • Si el caso requiere resolución del alcalde, se le envía notificación de la situación. • Si no se requiere, se redacta un informe detallando lo sucedido y se archiva en el expediente del arrendatario.
	Alcalde	<ul style="list-style-type: none"> • Si recibe notificación de conflicto, da su resolución.
	Arrendatario	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe la resolución del administrador y del alcalde si correspondiera.

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. Resolución de incumplimiento de reglamento




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.12. Dirección Municipal de la Mujer

En esta unidad administrativa se presentan los flujogramas correspondientes a:

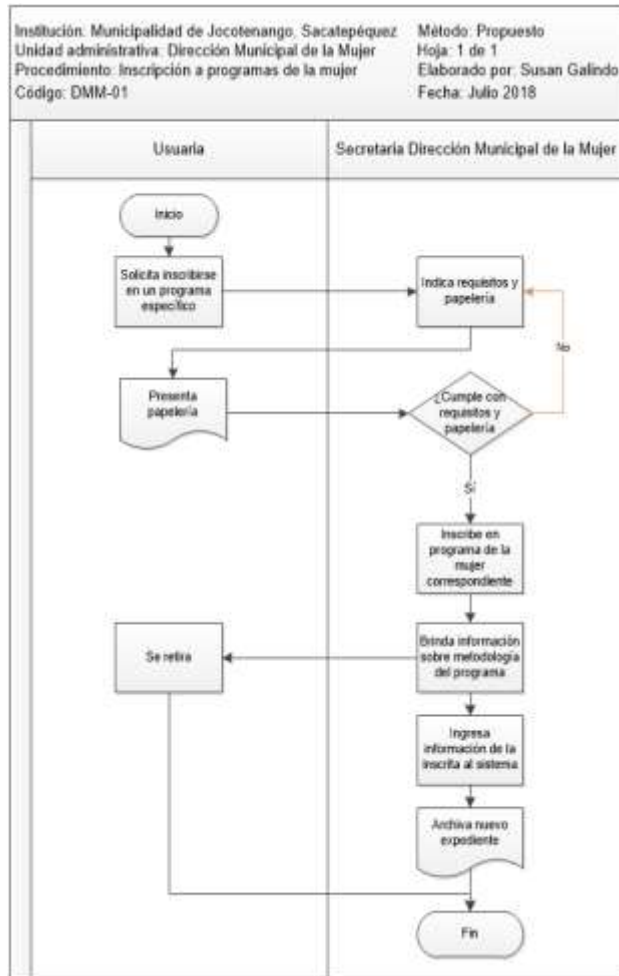
- Inscripción a programas de la mujer
- Inscripción a programas de la juventud
- Inscripción a programas del adulto mayor

Tabla LXXXIV. **Inscripción a programas de la mujer**

	Inscripción a programas de la mujer DMM-01	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Municipal de la Mujer	Usuaría	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita inscribirse a un programa en específico.
	Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Indica requisitos y papelería a presentar dependiendo el programa.
	Usuaría	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta papelería
	Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica si cumple requisitos y papelería. • Si cumple, inscribe en el programa correspondiente y brinda información completa sobre metodología del programa. • Si no cumple, indica faltantes.
	Secretaría	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa información de la inscrita al sistema y archiva nuevo expediente.


Fuente: elaboración propia.

Figura 49. **Inscripción a programas de la mujer**



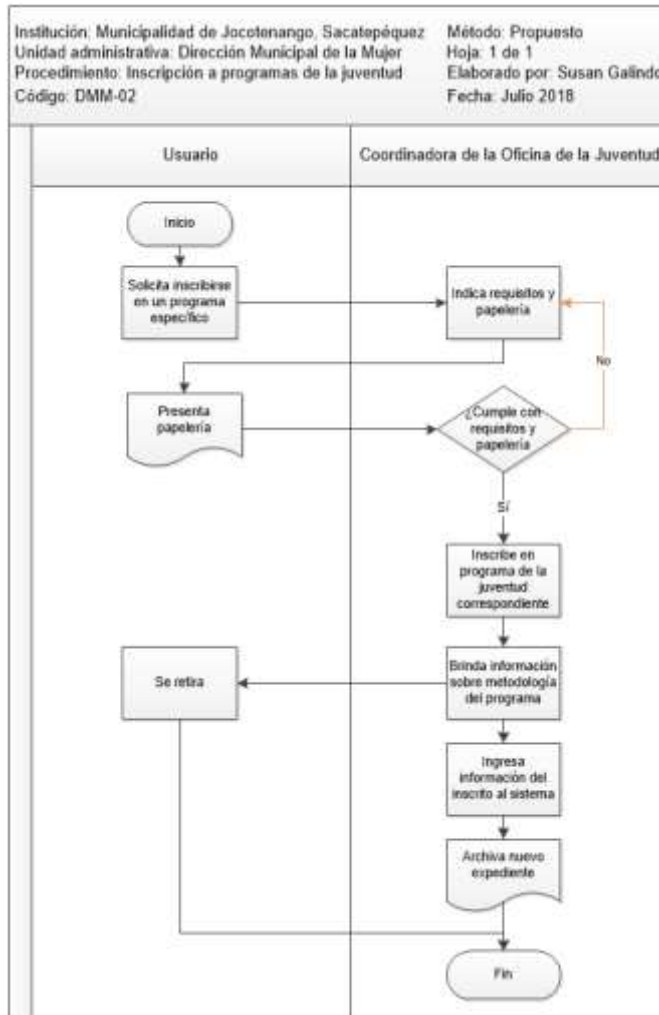
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXXV. **Inscripción a programas de la juventud**

 Inscripción a programas de la juventud DMM-02		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Dirección Municipal de la Mujer	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Solicita inscribirse a un programa en específico.
	Coordinadora de oficina de la juventud	<ul style="list-style-type: none"> Indica requisitos y papelería a presentar dependiendo el programa.
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> Presenta papelería
	Coordinadora de oficina de la juventud	<ul style="list-style-type: none"> Verifica si cumple requisitos y papelería. Si cumple, inscribe en el programa correspondiente y brinda información completa sobre metodología del programa. Si no cumple, indica faltantes.
	Coordinadora de oficina de la juventud	<ul style="list-style-type: none"> Ingresa información de la inscrita al sistema y archiva nuevo expediente.


Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Inscripción a programas de la juventud



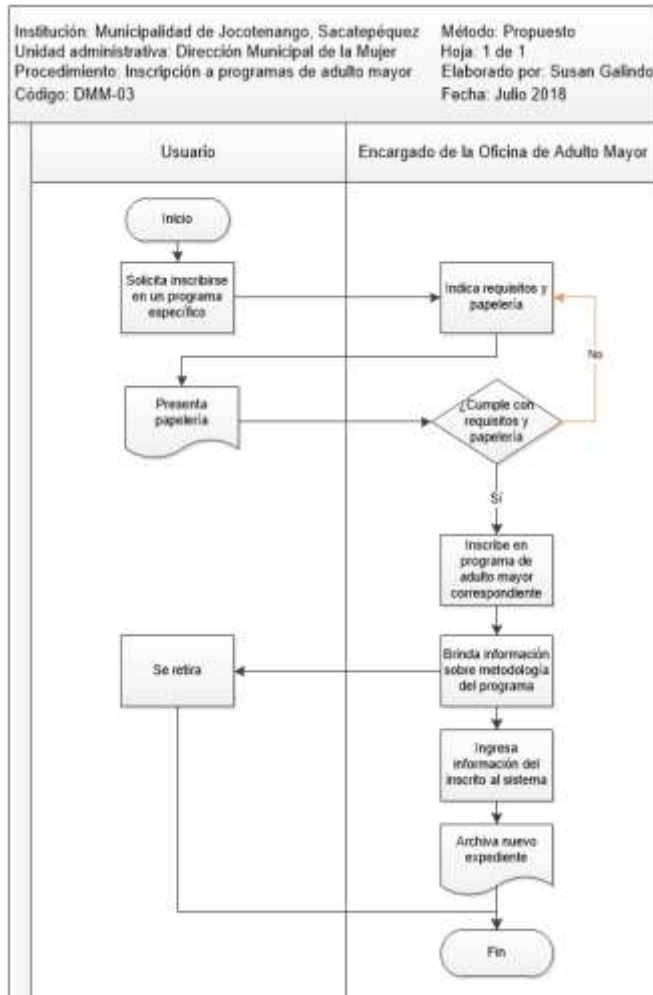
Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

Tabla LXXXVI. **Inscripción a programas del adulto mayor**

		Inscripción a programas del adulto mayor DMM-03	
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad	
Dirección Municipal de la Mujer	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita inscribirse a un programa en específico. 	
	Encargado de oficina del adulto mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Indica requisitos y papelería a presentar dependiendo del programa al que desea inscribirse. 	
	Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta papelería 	
	Encargado de oficina del adulto mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica si cumple requisitos y papelería. • Si cumple, inscribe en el programa correspondiente y brinda información completa sobre metodología del programa. • Si no cumple, indica faltantes. 	
	Encargado de oficina del adulto mayor	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresa información de la inscrita al sistema y archiva nuevo expediente. 	

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. **Inscripción a programas del adulto mayor**




Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.3.13. Oficina Municipal de Comunicación Social

En esta unidad administrativa se presenta el flujograma correspondiente a:

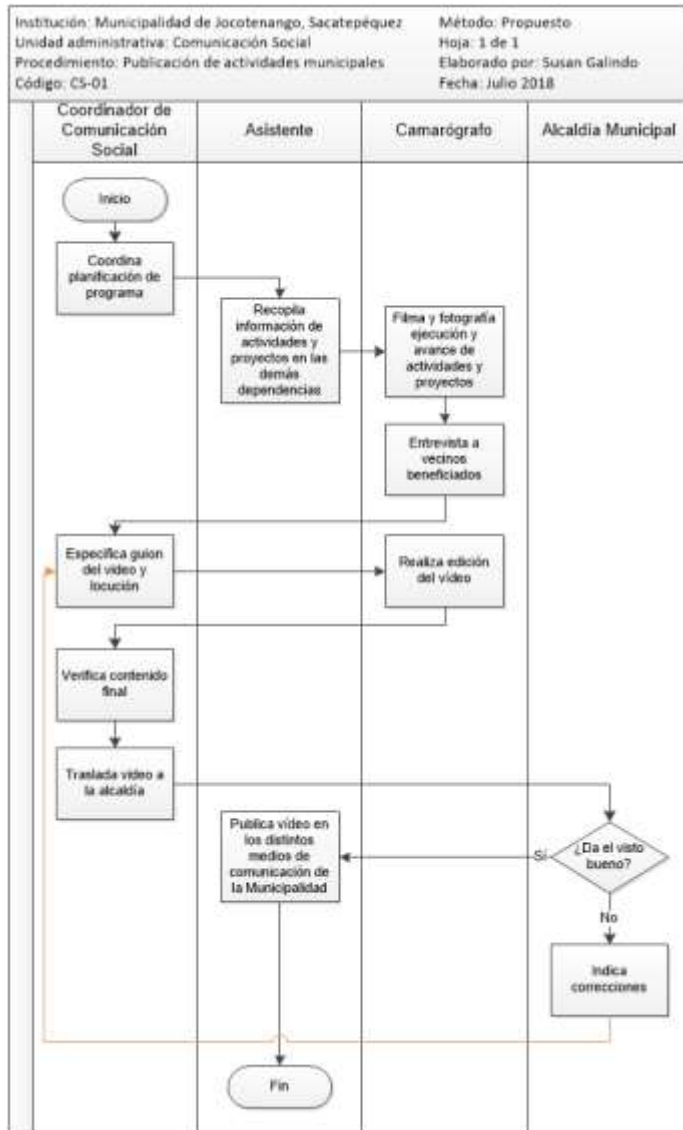
- Publicación de actividades municipales

Tabla LXXXVII. **Publicación de actividades municipales**

 Publicación de actividades municipales CS-03		
Unidad Administrativa	Responsable	Actividad
Oficina Municipal de Comunicación Social	Coordinador de unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Coordina planificación del programa
	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> • Recopila información de actividades y proyectos en las demás dependencias.
	Camarógrafo	<ul style="list-style-type: none"> • Filma y fotografía ejecución y avance de actividades y proyectos. • Entrevista a vecinos beneficiados.
	Coordinador de unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Especifica guion del video y locución.
	Camarógrafo	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza edición del vídeo.
	Coordinador de unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica contenido final y traslada video a alcaldía.
	Alcaldía	<ul style="list-style-type: none"> • Si la alcaldía da el visto bueno, se publica el vídeo en los distintos medios de comunicación de la municipalidad. De lo contrario, se indican correcciones.

Fuente: elaboración propia.

Figura 52. **Publicación de actividades municipales**



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio.

2.4. Propuesta de evaluación de atención y servicio a usuarios

Para la evaluación de atención y servicio al cliente se presenta la siguiente propuesta, la cual toma en cuenta acciones para llevar a cabo que beneficiarán tanto a usuarios externos como a usuarios internos de la municipalidad. A continuación se describen dichas acciones para cada uno de los usuarios.

- **Usuarios externos**

La medición del servicio al cliente es una parte fundamental de cualquier empresa o institución interesada en prevalecer y crecer en un mercado, sin embargo, para un ente del Estado como lo es una municipalidad, la concepción de satisfacción del cliente es diferente, ya que esta no puede enfocarse según un sentido comercial, lo cual es una desventaja para la población debido a que muchas veces la administración pública no se interesa en mejorar la comunicación con la ciudadanía y brindar un servicio de calidad que satisfaga sus demandas y necesidades.

Es por eso que medir la atención y el servicio que se brinda es necesario para corregir acciones, comportamientos y mejorar en el futuro el desarrollo de los mismos, de manera que el contacto de los trabajadores para con los usuarios al brindar información, servicios o gestionar trámites sea el más efectivo posible.

- **Usuarios internos**

Para mejorar el servicio al cliente también es importante tomar en cuenta al cliente o usuario interno, el cual, en este caso, son los trabajadores municipales. El clima y ambiente laboral que se ofrece a los trabajadores municipales es un factor muy importante a tomar en cuenta, ya que no solo sus intereses y

necesidades son concernientes a la municipalidad, sino que también son parte fundamental en la mejora de la gestión, y al mantener una comunicación directa con los usuarios externos su grado de satisfacción laboral afectará grandemente la calidad de la atención que se ofrece.

Para evaluar la atención y el servicio al cliente en la Municipalidad de Jocotenango se formularán indicadores de servicio al cliente, se definirán lineamientos para la mejora del clima y ambiente laboral y se diseñará una herramienta para la evaluación periódica de la atención y el servicio al cliente.

- Indicadores

Un indicador se define como:

La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas⁴.

Sirven para brindar información sobre la situación de la entidad, permiten determinar el logro y cumplimiento de las metas y objetivos planteados y el grado en que se ha avanzado o retrocedido en los procesos realizados. Estos indicadores pueden ser unidades, magnitudes, valores, índices, entre otros.

- Características de indicadores

Los principales requisitos que deben cumplir los indicadores son:

⁴ BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*. p. 147

- ✓ Oportunos: la información que proporcionen debe de ser adecuada y oportuna, en tiempo real y medir los resultados alcanzados con un grado aceptable de precisión.
- ✓ Excluyentes: un indicador no puede abarcar todas las dimensiones en las que se esté actuando (económica, social, cultural, entre otros). Deben evaluar un aspecto específico único de la realidad.
- ✓ Prácticos: fáciles de recolectar y procesar.
- ✓ Claros: deben ser comprensibles tanto para quien lo desarrolle como para quienes lo estudien.
- ✓ Explícitos: las variables respecto a las cuales se analizarán deben estar bien definidas para evitar interpretaciones ambiguas.
- ✓ Sensibles: reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- ✓ Transparentes/verificables: su cálculo debe estar documentado para su seguimiento.

- Construcción de indicadores

Para la construcción de indicadores es necesario realizar una reflexión profunda de la organización, respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? Describir las actividades principales de la organización, razones por las cuales fue creada.

¿Qué se desea medir? Seleccionar las actividades que se consideren prioritarias.

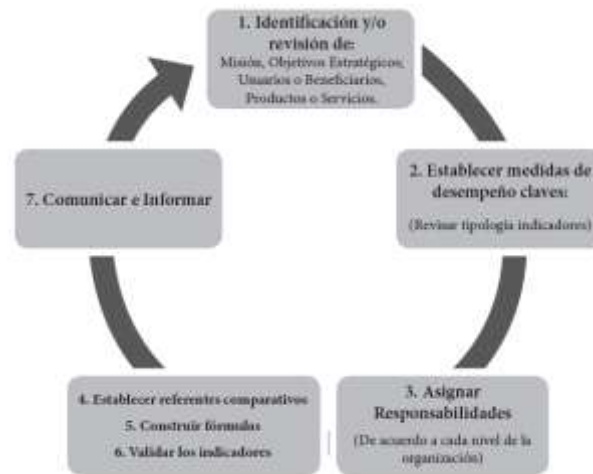
¿Quién utilizará la información? Seleccionar los agentes a quienes será destinada la información, aquellas personas que harán uso de ella.

¿Cada cuánto se debe medir? Precisar la periodicidad con la cual se desea obtener la información.

¿Con qué se comparará? Establecer referentes que servirán para efectuar comparaciones, pueden ser referentes tanto internos como externos a la organización.

Una vez contestadas estas preguntas se procede a desarrollar el ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores. Consta de las siguientes actividades:

Figura 53. **Ciclo básico para el proceso de construcción de indicadores**



Fuente: *Guía para la construcción de indicadores de gestión.*

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>. Consulta en línea: 20 de marzo de 2017.

- Identificación y revisión de productos y objetivos que serán medidos:

Este paso contesta a la pregunta sobre cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados. Para ello se determina lo que se considera estratégico para la organización, lo cual puede constar de las siguientes características:

- ✓ Es un bien o servicio estratégico o relevante que la institución brinda directamente a un usuario externo.
- ✓ La provisión del producto o servicio estratégico es responsabilidad de la institución.

- ✓ La demanda de dichos productos o servicios es continua, sistemática y permanente.
- Establecer medidas de desempeño claves

En este paso se responde a la pregunta sobre cuántos indicadores construir. Para definir el número de indicadores debe tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La cantidad de indicadores debe limitarse a lo esencial y permitir captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- ✓ Cubrir los procesos estratégicos de la organización.
- ✓ Permitir conocer el desempeño de los procesos con el fin de identificar debilidades, errores, etc.
- Asignar las responsabilidades

Una vez identificado lo que se medirá, se procede a establecer al responsable o responsables para el cumplimiento en el manejo de la información del indicador, desde el inicio hasta el análisis y presentación de resultados.

- Establecer referentes comparativos

Estos referentes servirán para efectuar comparaciones, pueden ser tanto internos como externos a la organización. Un primer referente son las metas asociadas a los objetivos que se pretenden medir, planeados por la entidad.

- Construcción de fórmulas

En este paso se desarrolla la fórmula matemática para el cálculo del indicador, su construcción debe asegurar que el cálculo obtenga información del resultado del indicador.

- Validar indicadores

En este paso se debe asegurar la transparencia y confiabilidad del indicador para que pueda utilizarse como una herramienta para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Para ello deben tomarse en cuenta criterios tales como:

- ✓ Pertinencia: referirse a los procesos y productos esenciales que se desarrollan en la institución.
- ✓ Homogeneidad: determinar cuál es la unidad de producto.
- ✓ Independencia: el indicador debe responder a las acciones que desarrolla y controla la institución.
- ✓ Confiabilidad: resultados confiables independientemente de quién efectúe la medición, y en condiciones de ser auditada por autoridades de la institución y examinada por observadores externos.
- ✓ Simplicidad: cubrir los aspectos más significativos pero no exceder la cantidad de indicadores afectando la capacidad de análisis, tanto de usuarios internos como externos.

- Comunicar e informar

Para comunicar los resultados es necesario enfocar la información de acuerdo a los interesados, utilizando un lenguaje sencillo y entendible si se debe informar a la ciudadanía, y presentar un informe más técnico y detallado si se trata de comunicar los resultados a la Alta Dirección o Gerencia, la cual requerirá la información para un análisis que lleve a una acertada toma de decisiones.

- Interpretación de un indicador

Realizada la evaluación del indicador, es importante relacionar el resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y, según sea el caso, para la generación de acciones correctivas o preventivas. El análisis de la tendencia de los resultados puede ser de maximización o minimización, siendo la de maximización cuando el comportamiento del indicador es creciente, y de minimización cuando el valor del indicador muestra un comportamiento decreciente.

Esta tendencia debe llevar a un análisis sobre las razones o circunstancias del comportamiento del indicador y si se localiza fuera de los límites planteados al inicio de la construcción del indicador.

- Indicadores de servicio al cliente

Estos indicadores son utilizados por las empresas para medir la calidad del servicio que los trabajadores ofrecen a los consumidores y muestran la percepción que tienen sobre dicho servicio. Estos indicadores pueden ser utilizados para medir:

- Satisfacción del cliente (ISC).
- Esfuerzo del cliente en la visita (CES).
- Solución de problemas relacionados al producto o servicio adquirido.
- Resolución de quejas.
- Grado en que el cliente está de acuerdo o en desacuerdo con alguna afirmación determinada referente al servicio brindado.
- Posibilidad de recomendar los servicios a terceros (NPS).

Para medir la calidad de atención y servicio al cliente que ofrece la Municipalidad de Jocotenango se utilizarán indicadores para medir:

- Resolución de quejas
- Satisfacción del cliente
- Esfuerzo del cliente en la visita

La formulación de estos indicadores se muestra en las tablas LXXXVIII, LXXXIX, XC y XCI.

Tabla LXXXVIII. **Indicador de resolución de quejas**

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	IRQ-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Atención y servicio al usuario.	Tipo de proceso:	Misional
Objetivo del proceso:	Brindar una atención y servicio de calidad a usuarios.		
Responsables de calcular	Encargado de atención y servicio al usuario.		
Responsables de analizar:	Encargado de atención y servicio al usuario, recursos humanos.		
Objetivo o descripción del indicador:	Analizar la cantidad de quejas resueltas por la municipalidad, respecto a la cantidad de quejas presentadas por los usuarios.		
Tipo de indicador:	Resolución de quejas (IRQ).		

Continuación de la tabla LXXXVIII

Objetivo del indicador:	Analizar la cantidad de quejas resueltas por la municipalidad, respecto a la cantidad de quejas presentadas por los usuarios.		
Descripción del indicador:	Consiste en medir el porcentaje de quejas resueltas sobre total de quejas presentadas por usuarios de la municipalidad de Jocotenango.		
Fórmula para calcular el indicador:	$RQ = \frac{\text{Quejas Resueltas}}{\text{Total Quejas Presentadas}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Trámite de quejas sobre servicio al cliente.	Escala:	Porcentaje
Meta propuesta:		% de cumplimiento:	
Análisis y observaciones:			
Acciones de mejora:			

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIX. Índice de satisfacción del usuario

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE SATISFACCIÓN AL USUARIO Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	ISU-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Atención y servicio al usuario.	Tipo de proceso:	Misional
Objetivo del proceso:	Brindar una atención y servicio de calidad a usuarios.		
Responsables de calcular	Encargado de atención y servicio al usuario.		
Responsables de analizar:	Encargado de atención y servicio al usuario, recursos humanos.		

Continuación de la tabla LXXXIX

Nombre del indicador:	Índice de satisfacción del usuario (ISU)		
Objetivo del indicador:	Analizar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la atención y el servicio brindado por los trabajadores municipales.		
Descripción del indicador:	Consiste en que el usuario indique el nivel de satisfacción por el servicio que se le brindó, en una escala de 1 a 5, donde: 1 representa "Muy insatisfecho" y 5 "Muy satisfecho"		
Fórmula para calcular el indicador:	<p>Puntuación CSAT:</p> $CSAT = (\text{Total de \% positivos}) - (\text{Total de \% negativos})$ <p>Donde:</p> <p>1 a 2 = Negativos 3 = Neutros 4 a 5 = Positivos</p> <p>Porcentaje de cada uno:</p> $Negativos = \frac{\text{Total de negativos}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $Neutros = \frac{\text{Total de neutros}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $Positivos = \frac{\text{Total de positivos}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Consulta a usuarios después de su visita.	Escala:	Porcentaje
<p>Índice de Satisfacción</p>			
<p>% de cada grupo</p> <p>● Negativos ● Neutros ● Positivos</p>			

Continuación de la tabla LXXXIX

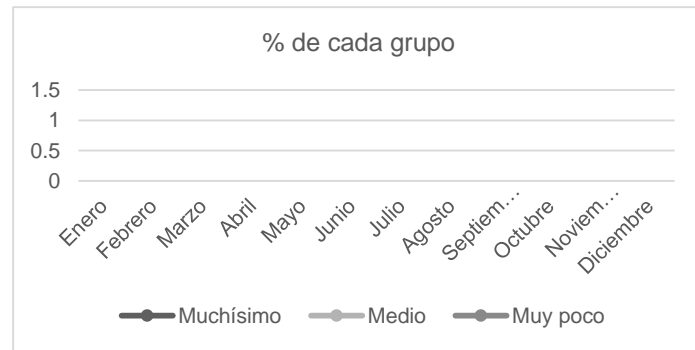
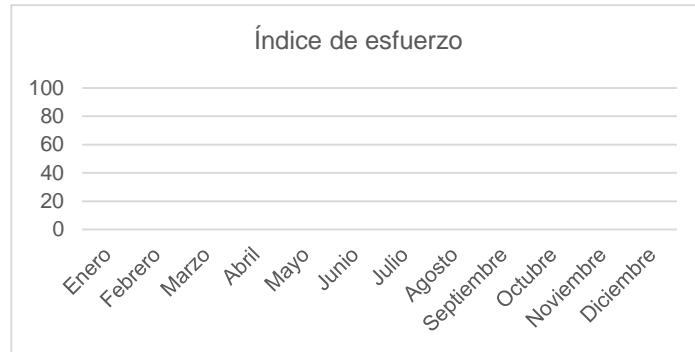
Meta propuesta:		% de cumplimiento:	
Análisis y observaciones:			
Acciones de mejora:			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XC. **Indicador de nivel de esfuerzo**

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR NIVEL DE ESFUERZO Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	NEU-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Atención y servicio al usuario.	Tipo de proceso:	Misional
Objetivo del proceso:	Brindar una atención y servicio de calidad a usuarios.		
Responsables de calcular	Encargado de atención y servicio al usuario.		
Responsables de analizar:	Encargado de atención y servicio al usuario, recursos humanos, autoridades municipales.		
Nombre del indicador:	Índice de esfuerzo del usuario (NEU)		
Objetivo del indicador:	Analizar el nivel de esfuerzo de los usuarios al realizar su solicitud, trámite, gestión, etc., en la municipalidad.		
Descripción del indicador:	Consiste en que el usuario califique el nivel de esfuerzo que le supuso realizar su trámite o resolver su problema en una escala de 1 a 7, donde: 1 representa "Muy poco esfuerzo" y 7 "Muchísimo esfuerzo"		
Fórmula para calcular el indicador:	<p>Puntuación CES:</p> <p>CES= %Muy poco esfuerzo - %Muchísimo esfuerzo%</p> <p>Donde:</p> <p>1 a 3 = Muy poco esfuerzo</p> <p>4 = Medio</p> <p>5 a 7 = Muchísimo esfuerzo</p> <p>Porcentaje de cada uno:</p> $\text{Muchísimo esfuerzo} = \frac{\text{Total de muchísimo esfuerzo}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $\text{Medio} = \frac{\text{Total de medio}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $\text{Muy poco esfuerzo} = \frac{\text{Total de muy poco esfuerzo}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Consulta a usuarios después de su visita.	Escala:	Porcentaje

Continuación de la tabla XC



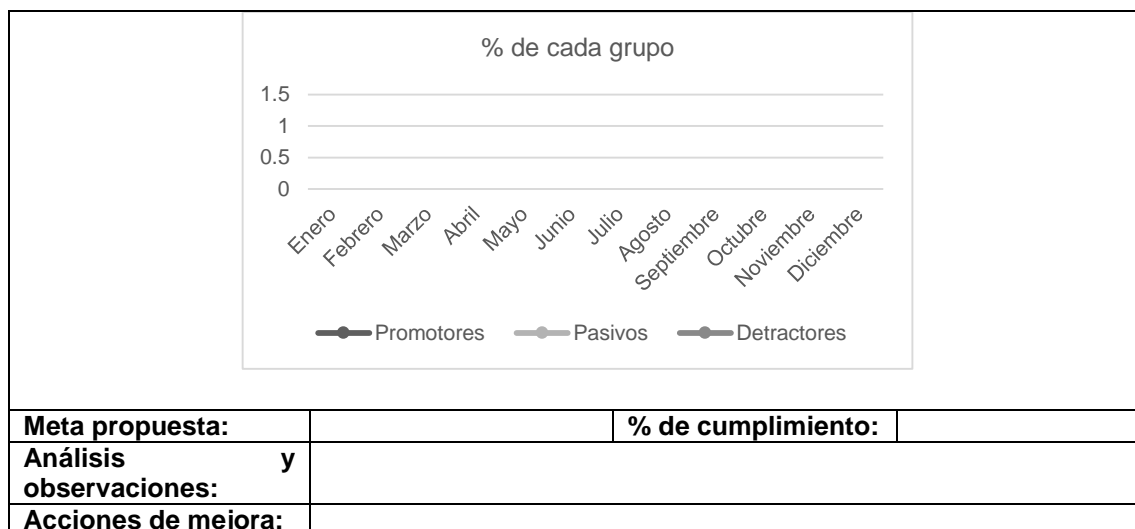
Meta propuesta:		% de cumplimiento:	
Análisis y observaciones:			
Acciones de mejora:			

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCI. Índice de recomendación

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE RECOMENDACIÓN Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	IR-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Atención y servicio al usuario.	Tipo de proceso:	Misional
Objetivo del proceso:	Brindar una atención y servicio de calidad a usuarios.		
Responsables de calcular	Encargado de atención y servicio al usuario.		
Responsables de analizar:	Encargado de atención y servicio al usuario, recursos humanos, autoridades municipales.		
Nombre del indicador:	Índice de recomendación (IR)		
Objetivo del indicador:	Analizar el porcentaje de usuarios que recomendarían los servicios de la municipalidad a otras personas.		
Descripción del indicador:	Consiste en que el usuario indique en la escala de 0 al 10, que tanta posibilidad existe de que recomiende los servicios de la municipalidad a otras personas, en donde: 0 representa “Ninguna posibilidad” y 10 “Lo recomendará”		
Fórmula para calcular el indicador:	Puntuación CES: $NPS = \% \text{Total de promotores} - \% \text{Total de detractores}$ Donde: 0 a 6 = Detractores 7 - 8 = Pasivos 9 a 10 = Promotores Porcentaje de cada uno: $\text{Promotores} = \frac{\text{Total de promotores}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $\text{Pasivos} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$ $\text{Detractores} = \frac{\text{Total de detractores}}{\text{Total de usuarios que calificaron}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Consulta a usuarios después de su visita.	Escala:	Porcentaje

Continuación de la tabla XCI



Fuente: elaboración propia.

2.4.1. Lineamientos para la mejora del clima y ambiente laboral

Para la mejora del clima y ambiente laboral se definieron lineamientos con base en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores municipales y la Pirámide de Maslow, los cuales se muestran a continuación:

Tabla XCII. Lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral

Lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral		
NECESIDADES BASICAS O FISIOLÓGICAS		
Necesidad	Lineamientos	Descripción
Hidratarse	Facilitar al trabajador agua purificada para mantenerse hidratado diariamente.	Independientemente de las funciones que desempeñen los trabajadores, es importante que proporcionen la cantidad adecuada de líquidos a su cuerpo para que se produzcan las reacciones químicas vitales y que los nutrientes se transporten a los órganos y tejidos, y que permanezcan hidratados, lo cual contribuirá a que pueda laborar sin dificultades y a la vez a cuidar su salud.
Alimentarse	Dar el tiempo necesario al trabajador para ingerir sus alimentos tranquilamente. Supervisar que se cumpla el horario de almuerzo establecido.	Para poder tener un buen rendimiento durante el día, es necesario que se brinden al cuerpo los nutrientes adecuados y necesarios en los horarios apropiados, buscando que no afecten la salud del trabajador, ni interrumpan sus actividades laborales, ya que el saltarse comidas puede resultar nocivo para su salud, causar fatiga y disminuir el rendimiento laboral, así como también no es adecuado que se almuerce o coma durante el desempeño de sus labores con tal de "ganar tiempo".

Continuación de la tabla XCII

Lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral		
Descanso	Otorgar un tiempo adecuado de descanso entre labores.	En el caso de los puestos con niveles altos de esfuerzo físico, mental y visual, debe de otorgárseles un tiempo adecuado de descanso entre labores para que puedan reponer fuerzas, despejar la mente y recuperar su serenidad. Esto ayudará a mejorar la productividad y a cuidar la salud del trabajador.
Ir al baño	Mantener un servicio sanitario higiénico y en buenas condiciones.	No solo es importante que se le permita al trabajador ir al baño cada vez que lo requiera, también se debe de velar porque el servicio sanitario esté en condiciones higiénicas y cuente con los requisitos básicos como lo son: Papel higiénico, jabón de manos y agua limpia.
Ergonomía	Velar porque las condiciones de los escritorios, sillas, etc., sean las adecuadas.	El equipo que se le proporcione al trabajador para desarrollar sus labores debe de encontrarse en condiciones adecuadas para evitarle dolores, calambres, fatigas innecesarias, etc. Por eso, las sillas, mesas y demás equipo que utilice, necesita ser evaluado periódicamente para conocer su estado y realizar las reparaciones o cambios correspondientes.
Temperatura	Proporcionar una temperatura adecuada al trabajador.	El excesivo calor o frío puede afectar enormemente la salud del trabajador, causarle fatiga, enfermedades, entre otros. Es por ello que, si las oficinas no cuentan con la ventilación natural adecuada, debe proporcionarse aire acondicionado, y en caso de que ya se cuente con esto, darle el mantenimiento necesario para que funcione correctamente.
Ambiente	Ambiente agradable y tranquilo.	Se debe de tener en cuenta que ruidos excesivos o malos olores pueden molestar también al trabajador, por lo tanto, debe de darse mantenimiento constante a las instalaciones y velar porque el ambiente sea tranquilo y agradable.
Espacio físico	Distribución correcta de puestos de trabajo.	La distribución de los puestos de trabajo y la comodidad que se ofrezca en ellos tendrán un gran impacto en el desempeño de cada uno de los trabajadores, ya que esto afecta grandemente en el desarrollo de sus labores. Un espacio cómodo, fresco y amplio permitirá que el trabajador se desenvuelva mejor y se reduzca la posibilidad de tensión, ansiedad o estrés.
NECESIDADES DE SEGURIDAD		
Necesidad	Lineamientos	Justificación
Tranquilidad y Protección	Proporcionar personal de seguridad en las instalaciones municipales.	La presencia de personal de seguridad en las instalaciones municipales es fundamental para que los trabajadores se sientan seguros, protegidos y tranquilos. Contar con agentes a los que se pueda recurrir en caso de encontrarse en situaciones donde corra peligro su integridad física, mental o emocional es importante para mantener la confianza del personal en la municipalidad.
Seguridad física	Proporcionar equipo de seguridad y herramientas adecuadas en buenas condiciones.	Es de vital importancia no solo dotar a los trabajadores con el equipo de seguridad adecuado para resguardar su integridad física según su puesto y las funciones que deba desempeñar, también debe de darse mantenimiento a las herramientas, maquinarias y demás equipos que se utilicen para evitar accidentes, lesiones y hasta hechos trágicos durante el desempeño de sus labores.
Salud	No poner en peligro la salud del trabajador.	En caso de encontrarse en peligro la salud del trabajador, ya sea por una tarea que deba desempeñar, el clima, los factores ambientales, enfermedades virales, etc. Deben de establecerse y tomarse las medidas necesarias para prevenir y erradicar cualquier enfermedad de riesgo para el colaborador.
Salud y seguridad laboral	Desarrollar planes y acciones para la protección del trabajador en el trabajo.	Prevenir los riesgos laborales, identificando y detectando factores de riesgo, analizando y evaluando la adopción de medidas necesarias y el control de la efectividad de las mismas, contribuirá a reducir los accidentes, mejorará las condiciones de trabajo y protegerá al trabajador frente a los riesgos derivados del trabajo.
Seguridad de trabajo	Garantizar trabajo al personal con buen desempeño.	Asegurar el trabajo al personal con mejor desempeño impulsará a los trabajadores a esforzarse en el cumplimiento de sus funciones. El mantener al personal más competente es fundamental para la mejora de la administración Municipal,

Continuación de la tabla XCII

Lineamientos para la mejora de clima y ambiente laboral		
NECESIDADES DE AFILIACION		
Necesidad	Lineamientos	Justificación
Comunicación con jefes	Mantener un ambiente de confianza entre jefe y trabajador.	Para poder desarrollar confianza entre un jefe y subalterno es necesario que exista una buena comunicación entre ambos, esta comunicación debe ser fluida, clara y precisa. Celebrar reuniones entre los trabajadores y los jefes es algo que debe realizarse también para que pueda hablarse de asuntos importantes de cada puesto, conocer la opinión del trabajador, solucionar problemas y proponer mejoras que contribuyan a la mejora continua.
Ser escuchado	Actitud positiva y receptiva de supervisores y jefes inmediatos para con sus colaboradores.	Los jefes inmediatos y supervisores deben de mantener una actitud positiva y receptiva que facilite la interacción con sus colaboradores, para que puedan detectarse a tiempo problemas o conflictos entre ellos y así poder darles solución.
Respeto	Fomentar el respeto entre trabajadores.	Fomentar un ambiente de cortesía y educación asegura que se mejore el ambiente, que sea más agradable y que los trabajadores se sientan mejor y más en confianza dentro de el.
Trabajo en equipo	Fomentar el trabajo en equipo.	Fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre los trabajadores en actividades donde participen e interactúen los trabajadores de las diferentes oficinas colaborará con la integración del personal a la Institución y su lealtad a ella, y también permitirá que los trabajadores liberen estrés y así, se mejore el clima laboral.
Medios de comunicación	Facilitar medios de comunicación al trabajador.	Es importante darle al trabajador un medio por el cual pueda transmitir sus ideas, opiniones y quejas respecto a un asunto determinado en el área donde desempeña su trabajo. Esto no solo es un alivio para los trabajadores de ser escuchados y atendidos, lo cual es una vía de escape para sus preocupaciones, temores y descontentos, también brindará información sobre lo que ocurre en el ambiente laboral que los jefes no logren percibir.
NECESIDADES DE ESTIMA O RECONOCIMIENTO		
Necesidad	Lineamientos	Justificación
Reconocimientos	Reconocer cuando el trabajador cumpla y realice un buen trabajo.	Reconocer un buen trabajo contribuye a incrementar la satisfacción de los empleados, a mejorar la productividad y a alcanzar las metas y objetivos.
Informar	Informar sobre el progreso y desempeño del trabajador.	Informar sobre el progreso y desempeño puede ser un gran motivador para los empleados, ya que los impulsa a mantener un buen nivel o a mejorar.
Premiación	Premiar a los trabajadores más sobresalientes.	El éxito es un gran motivador para los trabajadores. Cuando un empleado recibe un premio por sobresalir en su área de trabajo, motiva a sus demás compañeros a desempeñarse mejor y ser reconocidos o premiados también.
NECESIDADES DE AUTORREALIZACION		
Necesidad	Lineamientos	Justificación
Desarrollo personal	Contribuir con el desarrollo personal del trabajador.	El desarrollo personal es muy importante para un trabajador porque se refiere al desarrollo de la auto-conciencia, talentos y la propia identidad, al perfeccionamiento de sus habilidades y sus conocimientos.
Creatividad	Colaborar con la estimulación de la creatividad del personal.	Estimular la creatividad permite al trabajador tener una perspectiva diferente de su entorno, lo ayuda a cambiar las cosas, encontrar soluciones y enfrentarse a nuevos retos de formas originales e innovadoras.
Formación profesional	Promover la formación y capacitación profesional de los empleados.	Motivar a los trabajadores por medio de cursos y actividades educativas e instructivas acorde a su profesión e intereses, contribuirá a la obtención de nuevos conocimientos y al desarrollo de su carrera profesional, también, aumentará la satisfacción de pertenecer a la municipalidad y por lo tanto, aumentará su rendimiento y productividad. Además, la institución se beneficia grandemente al contar con personal que se capacita constantemente.

Fuente: elaboración propia.

2.4.2. Instrumento para la medición periódica de la calidad del servicio al usuario interno y externo

Para evaluar la calidad del servicio que se brinda a usuarios es fundamental conocer la percepción que estos tienen acerca del servicio en diferentes dimensiones que permitan comprender en qué aspectos se tiene una debilidad que impida la satisfacción del cliente.

En el estudio de campo realizado para conocer la satisfacción de los usuarios externos, documentado en las páginas 36 a 50, se determinó que los factores que le afectan están relacionados con la capacidad de respuesta, ya que el tiempo de espera y de trámites suele ser extenso y a algunos usuarios no se ha dado respuesta a su solicitud. Así también, la atención que se les brinda es otro factor que afecta la satisfacción, ya que manifestaron que no siempre se les presta atención.

En cuanto a la satisfacción de los usuarios internos, referida en las páginas 23 a 35, los principales aspectos a mejorar son: la atención y comunicación por parte de jefes y supervisores, el reconocimiento por el buen trabajo y la estimulación de la creatividad y el desarrollo como persona.

Es por eso que a continuación se propone un instrumento para la mejora de la calidad de servicio al cliente, el cual consiste en un cuestionario basado en cinco dimensiones, con 21 declaraciones en total, las cuales miden, por medio de una escala numérica, tanto la calidad de servicio al cliente externo como al interno.

- Dimensiones para la medición de la calidad del servicio:

A continuación se muestran las dimensiones para medir la calidad del servicio:

Tabla XCIII. **Dimensiones de calidad de servicio**

DIMENSIÓN	DIRIGIDO A USUARIOS:
Atención	Externos
Capacidad de respuesta	Externos
Elementos tangibles	Externos e internos
Interés	Internos
Reconocimiento	Internos

Fuente: elaboración propia.

Cada dimensión representa:

- Atención: la capacidad de prestar el servicio de forma precisa, la amabilidad y empatía para con el usuario externo. Las declaraciones en esta dimensión son:
 - El personal cumple lo que promete hacer.
 - El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.
 - El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.
 - El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.

- Capacidad de respuesta: la habilidad para ayudar y solucionar los problemas de los usuarios externos de forma rápida, así como la capacidad y conocimientos para hacerlo. Las declaraciones en esta dimensión son:
 - El personal atiende rápido al usuario.
 - Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.
 - El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.

- Elementos tangibles: la percepción de los usuarios externos acerca de las instalaciones físicas, presentación de los empleados y los materiales de comunicación; y la opinión de los usuarios internos acerca de la higiene de las instalaciones, el ambiente de las oficinas y las condiciones del equipo de trabajo. Las declaraciones en esta dimensión son:
 - Las instalaciones físicas de la municipalidad tienen buena presentación e higiene.
 - La municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.
 - La presentación del personal es la adecuada.

- Interés: el empeño de la municipalidad en velar por los intereses de los trabajadores. Las preguntas en esta dimensión son:

- La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.
 - La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.
 - El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.
 - Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.
- Retribución: la compensación que la municipalidad otorga a sus trabajadores por realizar un buen trabajo. Las declaraciones en esta dimensión son:
 - Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.
 - Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.
 - La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.
 - La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.
- Escala numérica

Para la valoración de cada declaración se utilizará una escala numérica de 1 a 3, en donde 1 representa “Nunca”, 2 “a veces”, y 3 “siempre”, como se muestra en la tabla XCIV:

Tabla XCIV. **Escala numérica**

1	2	3
Nunca	A veces	Siempre

Fuente: elaboración propia.

- Cuestionario para la medición del servicio

A continuación se muestran los cuestionarios para la medición de la calidad del servicio para los usuarios externos: tabla XCV; y los usuarios internos: tabla XCVI.

Tabla XCV. **Cuestionario para usuarios externos**

DIMENSIÓN	DECLARACIÓN	PUNTAJE
ATENCIÓN	1. El personal cumple lo que promete hacer.	
	2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.	
	3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.	
	4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	5. El personal atiende rápido al usuario.	
	6. Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.	
	7. El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.	
ELEMENTOS TANGIBLES	8. Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.	
	9. La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.	
	10. La presentación del personal es la adecuada.	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCVI. **Cuestionario para usuarios internos**

DIMENSIÓN	DECLARACIÓN	PUNTAJE
ELEMENTOS TANGIBLES	1. La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.	
	2. El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.	
	3. Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.	

Continuación de la tabla XCVI

INTERÉS	4. La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.	
	5. La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.	
	6. El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.	
RETRIBUCIÓN	7. Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.	
	8. Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.	
	9. Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.	
	10. La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.	
	11. La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.	

Fuente: elaboración propia.

- Resultados de cuestionarios:

Para la evaluación de resultados cada escala numérica contiene un color asignado: rojo, amarillo y verde, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla XCVII. Resultados de cuestionarios

Mayor porcentaje de "Nunca"	Mayor porcentaje de "A veces"	Mayor porcentaje de "Siempre"

Fuente: elaboración propia.

Cada porcentaje de cada escala deberá ingresarse en las tablas de resultados de las distintas dimensiones: tablas XCVIII, XCIX, C, CI y CII. El porcentaje más alto deberá volver a registrarse en la columna "Resultado" con el color que le corresponda, lo cual servirá al evaluador para conocer el resultado predominante de cada declaración.

Tabla XCVIII. Resultados de la Dimensión A: atención

USUARIOS EXTERNOS				
DIMENSIÓN A: ATENCIÓN				
Declaración 1 El personal cumple lo que promete hacer.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 2 El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.	% Nunca	% A veces	% Siempre	Resultado
Declaración 3 El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.	% Nunca	% A veces	% Siempre	Resultado
Declaración 4 El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.	% Nunca	% A veces	% Siempre	Resultado

Fuente: elaboración propia.

Tabla XCIX. Resultados de la Dimensión B: capacidad de respuesta

DIMENSIÓN B: CAPACIDAD DE RESPUESTA				
Declaración 5 El personal atiende rápido al usuario.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 6 Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.	% Nunca	% A veces	% Siempre	Resultado
Declaración 7 El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.	% Nunca	% A veces	% Siempre	Resultado

Fuente: elaboración propia.

Tabla C. **Resultados de la Dimensión C: elementos tangibles**

DIMENSIÓN C: ELEMENTOS TANGIBLES				
Declaración 9 Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 10 La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 11 La presentación del personal es la adecuada.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
USUARIOS INTERNOS				
Declaración 1 La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 2 El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Indicador 3 Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.	% Nunca	% A veces	% Siempre	

Fuente: elaboración propia.

Tabla CI. **Resultados de la Dimensión D: interés**

DIMENSIÓN D: INTERÉS				
Declaración 4 La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 5 La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 6 El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 7 Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.	% Nunca	% A veces	% Siempre	

Fuente: elaboración propia

Tabla CII. Resultados de la Dimensión E

DIMENSIÓN E: RETRIBUCIÓN				
Declaración 8 Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado
	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 9 Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 10 La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.	% Nunca	% A veces	% Siempre	
Declaración 11 La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.	% Nunca	% A veces	% Siempre	

Fuente: elaboración propia.

2.4.3. Matriz de seguimiento para la evaluación de atención y servicio al usuario

A continuación se muestra la propuesta de alternativas de solución para el seguimiento y mejora de la evaluación de atención y servicio al usuario.

Tabla CIII. Matriz de seguimiento de indicadores

USUARIOS EXTERNOS				
DIMENSION A: ATENCION				
1. El personal cumple con lo que promete hacer.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Incumplimiento de servicios.	Irresponsabilidad del personal. Falta de supervisión.	Aumentar el porcentaje de cumplimiento de servicios.	Establecer medidas disciplinarias. Supervisar al personal.
2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Faltas, errores e inexactitudes en otorgamiento de servicios.	No se le presta atención completa a las solicitudes. Falta de conocimientos del trabajo a realizar.	Disminuir faltas, errores e inexactitudes en servicios otorgados.	Capacitación al personal. Remoción de puestos.

Continuación de la tabla CIII

3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Mala atención ofrecida a usuarios.	Falta de empatía del personal. Mal ambiente laboral.	Aumentar la calidad de atención y amabilidad brindada al usuario.	Concientización al personal sobre relaciones interpersonales. Supervisión de lineamientos de buen clima laboral.
4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Baja calidad de atención y servicio personalizado al cliente.	Falta de priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.	Mejora de atención y servicio personalizado.	Priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.
DIMENSION B: CAPACIDAD DE RESPUESTA				
5. El personal atiende rápido a los usuarios				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Tiempo de espera muy largo para realizar trámites.	Distracciones del personal. Personal insuficiente.	Disminuir el tiempo de espera para realizar trámites.	Supervisión constante. Adecuación de personal.
6. Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Mal cálculo de tiempo de trámites.	Acumulación de trabajo. Falta de información y equipo para trabajar. Demora en autorizaciones.	Disminuir variabilidad de tiempo de trámites real vs tiempo informado al usuario.	Planes de organización de trabajo. Mejora de comunicación y equipamiento. Mejora de comunicación y descentralización.
7. El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Personal no capacitado para desempeñar el trabajo.	Proceso de selección y reclutación deficiente. Falta de actualización de información.	Aumentar conocimientos y capacidad del personal.	Mejora en el proceso de selección de personal. Capacitación y actualización del personal.
DIMENSION C: ELEMENTOS TANGIBLES				
8. Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Baja calidad de presentación e higiene de instalaciones.	Incumplimiento de funciones del personal de servicio. Malos hábitos de trabajadores y visitantes.	Aumento de la calidad de la presentación e higiene de las instalaciones.	Supervisión de cumplimiento de limpieza. Concientización de buenos hábitos de higiene.
9. La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Desorientación de usuarios para realizar trámites en la municipalidad.	Falta de señalización municipal. Falta de documentos con información de servicios.	Aumento de información de trámites a usuarios.	Implementación de señalización municipal. Diseño de documentos y trífolios con información.

Continuación de la tabla CIII

10. La presentación del personal es la adecuada.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Mala imagen municipal.	Falta de normativo de presentación personal para trabajadores.	Mejora de la imagen municipal.	Establecer normas de presentación personal.
USUARIOS INTERNOS				
1. La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Mantenimiento deficiente de instalaciones.	Inexistencia de planes de mantenimiento de instalaciones.	Mejorar el mantenimiento de las instalaciones.	Creación de planes de mantenimiento de instalaciones.
2. El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Mal ambiente y clima laboral.	Falta de motivación de promover un buen ambiente laboral.	Aumentar la calidad del ambiente laboral.	Inspección de ambiente laboral.
3. Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Herramientas, equipo y mobiliario en malas condiciones.	Falta de interés de autoridades. Uso inadecuado de equipo por parte del personal.	Disminuir equipo, herramientas y mobiliario en malas condiciones	Involucrar a autoridades en inspección de equipo de oficinas. Inspección periódica de equipo de trabajo.
DIMENSION D: INTERES				
4. La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Trabajadores con problemas físicos o psicológicos por el trabajo.	Falta de interés y empatía hacia el trabajador.	Disminución de trabajadores con problemas físicos o psicológicos.	Promoción de programas de salud y seguridad ocupacional.
5. La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Conflictos y problemas en el ambiente laboral.	Carencia de control de orden laboral.	Disminución de conflictos y problemas en el ambiente laboral.	Establecimiento de normas de orden y respeto en el ambiente laboral.
6. El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Comunicación deficiente con trabajadores.	Falta de liderazgo y capacidad del jefe o supervisor.	Aumentar canales de comunicación entre jefes, supervisores y trabajadores.	Capacitación o remoción de jefes y supervisores.
7. Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Desconocimiento de lo que ocurre en el ambiente municipal.	Falta de interés en los asuntos del personal. Obstrucción de información.	Aumentar la facilidad de solicitudes, presentación de quejas o sugerencias del personal.	Creación de vías de comunicación directa entre trabajadores, jefes y autoridades.
DIMENSION E: RETRIBUCION				
8. Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Bajo desempeño y progreso de trabajadores.	No existe registro y evaluación sobre el progreso y desempeño de trabajo.	Aumento de desempeño y progreso de trabajadores.	Registro y evaluación del progreso y desempeño de trabajo.

Continuación de la tabla CIII


9. Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Baja motivación de trabajadores por sobresalir o realizar un buen trabajo.	Falta de interés de reconocimiento. No existe registro de los resultados logrados.	Aumentar la motivación del trabajador para sobresalir y cumplir un buen trabajo.	Promover una cultura de reconocimiento del buen trabajo. Programa de registro de resultados y logros.
10. La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Baja actualización y capacitación del personal.	No existen planes y programas de talleres, cursos y capacitaciones anuales sobre temas adecuados a las diferentes oficinas.	Actualizar y capacitar constantemente al personal	Creación de planes y programas de talleres, cursos y capacitaciones anuales al personal.
11. La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.				
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas
	Bajo nivel de desarrollo personal y creativo del personal.	Falta de cultura innovadora de desarrollo personal y creatividad.	Aumentar el desarrollo personal y creatividad del trabajador.	Promoción de actividades culturales que estimulen la creatividad..

Fuente: elaboración propia.

2.4.4. Procedimiento para evaluación de atención y servicio a usuarios

A continuación se presenta la propuesta de procedimientos para la evaluación de atención y servicio a usuarios:

Tabla CIV. Procedimiento para evaluación de atención y servicio

	EVALUACIÓN DE ATENCIÓN Y SERVICIO A USUARIOS	Versión:	1.0
		Código de documento:	EASU-1.0
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ			
INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO:			
Objetivo: Formular una propuesta de procedimientos para evaluar la atención y el servicio brindado a usuarios municipales.			
Alcance: Usuarios de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez.			
Responsables: Encargado de servicio a usuarios, jefes inmediatos de unidades, oficina de recursos humanos.			

Continuación de la tabla CIV

GESTIÓN DE QUEJAS		
Encargado	Actividad	Descripción
Usuario	Realizar queja.	<p>El usuario solicitará al encargado de servicio al usuario el formulario de quejas que se muestra a continuación:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;">  <div style="text-align: center;"> FORMULARIO DE QUEJAS Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez. </div> <div style="text-align: right;"> Código No: Fecha: </div> </div> <p>INSTRUCCIONES: Antes de comenzar a llenar el presente formulario es importante que el usuario tome a consideración lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Leer el formulario de inicio a fin para corroborar dudas con el personal sobre la información que debe proporcionar y así evitar errores o inconvenientes. b) Los campos con (*) son obligatorios de completar. c) Al final del formulario hay un apartado con información de la fecha, hora y el personal que recibió su formulario, el cual no deberá llenar, pero sí exigir que se le haga entrega como constancia de su solicitud. d) Este formulario es válido para quejas referidas a la atención y servicio recibido por parte de las diferentes oficinas municipales. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> Nombres y Apellidos completos (*) <input style="width: 100%;" type="text"/> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 45%;"> No. DPI (*) <input style="width: 100%;" type="text"/> </div> <div style="width: 45%;"> Dirección Completa (*) <input style="width: 100%;" type="text"/> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 25%;">Teléfono de contacto (*)</div> <div style="width: 25%;">Otro teléfono de contacto</div> <div style="width: 25%;">No. Fax</div> <div style="width: 25%;">Dirección E-mail</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <div style="width: 60%;">Indique el medio por el que desea recibir información referente a su solicitud: Llamada: <input type="checkbox"/></div> <div style="width: 20%;">Mensaje: <input type="checkbox"/></div> <div style="width: 20%;">E-mail: <input type="checkbox"/></div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px; display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;">Oficina/Dependencia donde se produjo la incidencia origen de la queja:</div> <div style="width: 40%;">Fecha y Hora de la incidencia:</div> </div> <p>DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA (*): En el siguiente espacio describa los motivos y las causas de su queja, así mismo, lo que solicita a la Municipalidad para darle solución a dicha cuestión. En caso de contar con documentación, evidencia, etc., que corresponda a la incidencia, anexarla a este formulario.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-top: 5px;"></div> <p style="font-size: small;">Certifico que la información contenida en este formulario o en los documentos adjuntos verdaderas y correctas.</p> <p style="text-align: center;">Firma del usuario: _____</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small; margin-top: 5px;"> <div>Recibí: Fecha de recepción: _____</div> <div>Fecha de revisión: _____</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small; margin-top: 5px;"> <div>Fecha de resolución: _____</div> <div>Fecha de respuesta: _____</div> </div> </div>

Continuación de la tabla CIV

Encargado de servicio a usuarios	Registrar acciones realizadas.	El encargado de recursos humanos notificará al encargado de servicio al cliente la acción realizada con respecto al usuario que haya presentado la queja, por lo que el encargado de servicio al cliente procederá a registrar el estado de la queja o sugerencia en la base de datos.																																																																																																																							
SEGUIMIENTO DE INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS																																																																																																																									
Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																																							
Encargado de servicio a usuarios	Registro y evaluación de quejas.	Una vez determinado el estado de la queja: Resuelta, no resuelta, pendiente. El encargado de servicio al cliente realizará el conteo semanal en cada puesto, y lo registrará en el formato propuesto para el cálculo del indicador, el cual realizará dicho cálculo automáticamente al ingresar la cantidad de quejas presentadas y la cantidad de quejas resueltas como se muestra a continuación:																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">RESULTADOS INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS</th> </tr> <tr> <th colspan="7">MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ</th> </tr> <tr> <th>Unidad Admini</th> <th>Puesto</th> <th>Mes</th> <th>Semana</th> <th>Quejas presentadas</th> <th>Quejas resueltas</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 1</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 2</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 3</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 4</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Recepcionista</td> <td>Enero</td> <td>Semana 1</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Recepcionista</td> <td>Enero</td> <td>Semana 2</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Recepcionista</td> <td>Enero</td> <td>Semana 3</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Municipal</td> <td>Recepcionista</td> <td>Enero</td> <td>Semana 4</td> <td></td> <td></td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>			RESULTADOS INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS							MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ							Unidad Admini	Puesto	Mes	Semana	Quejas presentadas	Quejas resueltas	Indicador	Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 1			%	Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 2			%	Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 3			%	Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 4			%	Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 1			%	Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 2			%	Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 3			%	Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 4			%																																										
RESULTADOS INDICADOR DE RESOLUCIÓN DE QUEJAS																																																																																																																									
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ																																																																																																																									
Unidad Admini	Puesto	Mes	Semana	Quejas presentadas	Quejas resueltas	Indicador																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 1			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 2			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 3			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Secretaria	Enero	Semana 4			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 1			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 2			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 3			%																																																																																																																			
Alcaldía Municipal	Recepcionista	Enero	Semana 4			%																																																																																																																			
Encargado de servicio a usuarios	Realizar informe.	El encargado de servicio al cliente redactará mensualmente un informe con el resumen de los resultados gráficos y numéricos de los indicadores, los cuales deberá presentar a la oficina de recursos humanos para su análisis y propuesta de mejoras.																																																																																																																							
SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE SERVICIO A USUARIOS																																																																																																																									
Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																																							
Usuario	Calificar servicio.	Una vez realizado su trámite o solicitud, el usuario calificará el servicio que se le brindó depositando su calificación en un buzón específico, o de manera electrónica en el formulario que se encontrará disponible en las páginas oficiales de la municipalidad de Jocotenango.																																																																																																																							
Encargado de servicio a usuarios	Cálculo de indicador de satisfacción del usuario.	El encargado de servicio al cliente realizará el conteo semanal de usuarios que calificaron el servicio, registrándolo en el formato propuesto para el cálculo del indicador el cual realizará dicho cálculo automáticamente al ingresar la cantidad de respuestas positivas, negativas y neutras, así como el porcentaje de cada uno como se muestra a continuación:																																																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="10">RESULTADOS INDICADOR SATISFACCIÓN DEL USUARIO</th> </tr> <tr> <th colspan="10">MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ</th> </tr> <tr> <th>Unidad Adm.</th> <th>Puesto</th> <th>Mes</th> <th>Semana</th> <th>Positiv</th> <th>Negativ</th> <th>Neutr</th> <th>CSAT</th> <th>% positiv</th> <th>%negativ</th> <th>%neutr</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Secretaria</td> <td>Enero</td> <td>Semana 4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Recepcionist</td> <td>Enero</td> <td>Semana 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Recepcionist</td> <td>Enero</td> <td>Semana 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Recepcionist</td> <td>Enero</td> <td>Semana 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Alcaldía Muni</td> <td>Recepcionist</td> <td>Enero</td> <td>Semana 4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>			RESULTADOS INDICADOR SATISFACCIÓN DEL USUARIO										MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ										Unidad Adm.	Puesto	Mes	Semana	Positiv	Negativ	Neutr	CSAT	% positiv	%negativ	%neutr	Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%	Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 4					%	%	%
RESULTADOS INDICADOR SATISFACCIÓN DEL USUARIO																																																																																																																									
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ																																																																																																																									
Unidad Adm.	Puesto	Mes	Semana	Positiv	Negativ	Neutr	CSAT	% positiv	%negativ	%neutr																																																																																																															
Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																																															
Alcaldía Muni	Recepcionist	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																																															
Encargado de servicio a usuarios	Cálculo de indicador de nivel de esfuerzo.	El encargado de servicio al cliente realizará el conteo semanal de usuarios que calificaron el servicio, registrándolo en el formato propuesto para el cálculo del indicador el cual realizará dicho cálculo automáticamente al ingresar la respuesta de los usuarios acerca del nivel de esfuerzo que les supuso realizar su trámite o solicitud: Muy poco esfuerzo, medio y mucho esfuerzo, así como también, calculará el porcentaje de cada uno como se muestra a continuación:																																																																																																																							

Continuación de la tabla CIV

Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																			
Encargado de servicio a usuarios	Cálculo de indicador de nivel de esfuerzo.	<p>RESULTADOS INDICADOR: NIVEL DE ESFUERZO</p> <p>MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Unidad A</th> <th>Puesto</th> <th>Mes</th> <th>Semanas</th> <th>Presencia</th> <th>Asistencia</th> <th>Desasistencia</th> <th>NPS</th> <th>% presen</th> <th>% asist</th> <th>% desast</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> </tbody> </table>	Unidad A	Puesto	Mes	Semanas	Presencia	Asistencia	Desasistencia	NPS	% presen	% asist	% desast	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 4					%	%	%
Unidad A	Puesto	Mes	Semanas	Presencia	Asistencia	Desasistencia	NPS	% presen	% asist	% desast																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																											
Encargado de servicio a usuarios	Cálculo de indicador de recomendación	<p>El encargado de servicio al cliente realizará el conteo semanal de usuarios que calificaron el servicio, registrándolo en el formato propuesto para el cálculo del indicador el cual realizará dicho cálculo automáticamente al ingresar la respuesta de los usuarios acerca de recomendar los servicios de la municipalidad, como se muestra a continuación:</p> <p>RESULTADOS INDICADOR DE RECOMENDACIÓN</p> <p>MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Unidad A</th> <th>Puesto</th> <th>Mes</th> <th>Semanas</th> <th>Presencia</th> <th>Asistencia</th> <th>Desasistencia</th> <th>NPS</th> <th>% presen</th> <th>% asist</th> <th>% desast</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Secretaria</td><td>Enero</td><td>Semana 4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 2</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 3</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> <tr><td>Alcaldía Mun</td><td>Recepcionista</td><td>Enero</td><td>Semana 4</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>%</td><td>%</td><td>%</td></tr> </tbody> </table>	Unidad A	Puesto	Mes	Semanas	Presencia	Asistencia	Desasistencia	NPS	% presen	% asist	% desast	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 1					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 2					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 3					%	%	%	Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 4					%	%	%
Unidad A	Puesto	Mes	Semanas	Presencia	Asistencia	Desasistencia	NPS	% presen	% asist	% desast																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Secretaria	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 1					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 2					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 3					%	%	%																																																																																											
Alcaldía Mun	Recepcionista	Enero	Semana 4					%	%	%																																																																																											
Encargado de servicio a usuarios	Tabla dinámica	<p>Todos los indicadores trabajan por medio de una tabla dinámica, la cual presenta los resultados de cada indicador de forma clasificada según unidad administrativa, puesto de trabajo, mes y semana, como a continuación se muestra:</p> <p>Unidad Administrativa: Alcaldía Municipal</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Resultado de indicador</th> <th>Mes</th> <th>Semana 1</th> <th>Semana 2</th> <th>Semana 3</th> <th>Semana 4</th> <th>Total Enero</th> <th>Total general</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Puesto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recepcionista</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secretaria</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Esta tabla dinámica facilita la visualización de datos numéricos y gráficos.</p>	Resultado de indicador	Mes	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total Enero	Total general	Puesto								Recepcionista								Secretaria								Total general																																																																		
Resultado de indicador	Mes	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total Enero	Total general																																																																																														
Puesto																																																																																																					
Recepcionista																																																																																																					
Secretaria																																																																																																					
Total general																																																																																																					
Encargado de servicio a usuarios	Realizar informe.	<p>El encargado de servicio al cliente redactará mensualmente un informe con los resultados gráficos y numéricos de los indicadores, los cuales deberá presentar a la oficina de recursos humanos para su análisis y propuesta de mejoras.</p>																																																																																																			
EVALUACIÓN PERIÓDICA DE SERVICIO A USUARIOS MUNICIPALES, INTERNOS Y EXTERNOS																																																																																																					
Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																			
Encargado de servicio a usuarios	Planificación para evaluación.	<p>Para la planificación de evaluación a usuarios externos, el encargado de servicio al cliente, en conjunto con las autoridades correspondientes, definirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodo de evaluación (trimestral, semestral, anual) • Tamaño de la muestra • Recursos disponibles • Personal de apoyo <p>Para la planificación de evaluación de usuarios internos, se definirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Período de evaluación (trimestral, semestral, anual). • Medios a utilizar (materiales, electrónicos, etc.). • Trabajadores a encuestar. 																																																																																																			
Encargado de servicio a usuarios	Estudio de campo	<p>Una vez aprobada la planificación por la autoridad correspondiente, se iniciará a realizar el estudio de campo sobre atención y servicio al cliente a los usuarios de la municipalidad, utilizando los cuestionarios propuestos para la evaluación que a continuación se muestra:</p>																																																																																																			

Continuación de la tabla CIV

Encargado	Actividad	Descripción																																														
Encargado de servicio a usuarios	Estudio de campo	<ul style="list-style-type: none"> Usuarios externos <table border="1"> <thead> <tr> <th>DECLARACIÓN</th> <th>PUNTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. El personal cumple lo que promete hacer.</td><td></td></tr> <tr><td>2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.</td><td></td></tr> <tr><td>3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.</td><td></td></tr> <tr><td>4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.</td><td></td></tr> <tr><td>5. El personal atiende rápido al usuario.</td><td></td></tr> <tr><td>6. Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.</td><td></td></tr> <tr><td>7. El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.</td><td></td></tr> <tr><td>8. Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.</td><td></td></tr> <tr><td>9. La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.</td><td></td></tr> <tr><td>10. La presentación del personal es la adecuada.</td><td></td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Usuarios internos: <table border="1"> <thead> <tr> <th>DECLARACIÓN</th> <th>PUNTAJE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.</td><td></td></tr> <tr><td>2. El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.</td><td></td></tr> <tr><td>3. Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.</td><td></td></tr> <tr><td>4. La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.</td><td></td></tr> <tr><td>5. La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.</td><td></td></tr> <tr><td>6. El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.</td><td></td></tr> <tr><td>7. Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.</td><td></td></tr> <tr><td>8. Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.</td><td></td></tr> <tr><td>9. Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.</td><td></td></tr> <tr><td>10. La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.</td><td></td></tr> <tr><td>11. La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.</td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Para el puntaje se utilizará la escala numérica de valoración: 1. Nunca - 2. A veces - 3. Siempre</p>	DECLARACIÓN	PUNTAJE	1. El personal cumple lo que promete hacer.		2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.		3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.		4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.		5. El personal atiende rápido al usuario.		6. Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.		7. El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.		8. Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.		9. La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.		10. La presentación del personal es la adecuada.		DECLARACIÓN	PUNTAJE	1. La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.		2. El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.		3. Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.		4. La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.		5. La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.		6. El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.		7. Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.		8. Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.		9. Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.		10. La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.		11. La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.	
		DECLARACIÓN	PUNTAJE																																													
1. El personal cumple lo que promete hacer.																																																
2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.																																																
3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.																																																
4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.																																																
5. El personal atiende rápido al usuario.																																																
6. Cuando el tiempo del trámite o la transacción de la solicitud es extenso, el personal informa el tiempo exacto en el que concluirá.																																																
7. El personal manifiesta capacidad y conocimiento para resolver las dudas y solicitudes.																																																
8. Las instalaciones físicas de la Municipalidad tienen buena presentación e higiene.																																																
9. La Municipalidad cuenta con señalización, folletos, documentos y similares para facilitar la búsqueda.																																																
10. La presentación del personal es la adecuada.																																																
DECLARACIÓN	PUNTAJE																																															
1. La Municipalidad vela por la higiene y el mantenimiento en sus instalaciones.																																																
2. El ambiente dentro de la oficina es agradable, tranquilo y con ventilación adecuada.																																																
3. Las herramientas, equipo y demás mobiliario son los adecuados y se encuentran en buenas condiciones.																																																
4. La municipalidad se preocupa por la salud, bienestar y seguridad del trabajador.																																																
5. La municipalidad vela por el orden y respeto dentro del ambiente laboral.																																																
6. El jefe inmediato o supervisor mantiene una buena comunicación con el trabajador.																																																
7. Las solicitudes, quejas o sugerencias del trabajador son escuchadas y tomadas en cuenta.																																																
8. Se informa al trabajador sobre el progreso y desempeño en su puesto de trabajo.																																																
9. Se felicita o premia al trabajador cuando realiza un buen trabajo o sobresale en su ámbito laboral.																																																
10. La municipalidad promueve la formación profesional del trabajador con cursos, capacitaciones, talleres, etc.																																																
11. La municipalidad realiza actividades que estimulan el desarrollo personal y creatividad del trabajador.																																																
Encargado de servicio a usuarios	Tabulación de resultados.	<p>Una vez finalizada la encuesta se realizará la tabulación de datos para conocer los resultados de la evaluación. Los resultados serán registrados en cada una de las tablas correspondientes a cada dimensión, como a continuación se muestra:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">USUARIOS EXTERNOS</th> </tr> <tr> <th colspan="5">DIMENSIÓN A: ATENCIÓN</th> </tr> <tr> <th>Declaración</th> <th colspan="3">Porcentaje obtenido en cada nivel</th> <th>Resultado</th> </tr> <tr> <th></th> <th>% Nunca</th> <th>% A veces</th> <th>% Siempre</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Declaración 1 El personal cumple lo que promete hacer.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Declaración 2 El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Declaración 3 El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Declaración 4 El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>En la sección de "Resultado" se colocará la respuesta con el porcentaje más alto obtenido.</p>	USUARIOS EXTERNOS					DIMENSIÓN A: ATENCIÓN					Declaración	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado		% Nunca	% A veces	% Siempre		Declaración 1 El personal cumple lo que promete hacer.					Declaración 2 El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.					Declaración 3 El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.					Declaración 4 El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.										
USUARIOS EXTERNOS																																																
DIMENSIÓN A: ATENCIÓN																																																
Declaración	Porcentaje obtenido en cada nivel			Resultado																																												
	% Nunca	% A veces	% Siempre																																													
Declaración 1 El personal cumple lo que promete hacer.																																																
Declaración 2 El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.																																																
Declaración 3 El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.																																																
Declaración 4 El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.																																																

Continuación de la tabla CIV

Encargado de servicio a usuarios y recursos humanos	Análisis de resultados.	<p>El encargado de servicio al cliente, en conjunto con la oficina de recursos humanos, realizará el análisis de resultados de la evaluación, utilizando la matriz de seguimiento que se muestra a continuación, propuesta para plantear acciones que mejoren los resultados de los indicadores en un futuro, tomando en cuenta para ello también la opinión de los trabajadores ocupantes de cada puesto.</p> <table border="1" data-bbox="636 520 1416 1094"> <thead> <tr> <th colspan="5">USUARIOS EXTERNOS</th> </tr> <tr> <th colspan="5">DIMENSION A: ATENCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">1. El personal cumple con lo que promete hacer.</td> </tr> <tr> <th>Resultado</th> <th>Problema Principal</th> <th>Causas</th> <th>Objetivos</th> <th>Acciones correctivas</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Incumplimiento de servicios.</td> <td>Irresponsabilidad del personal Falta de supervisión.</td> <td>Aumentar el porcentaje de cumplimiento de servicios.</td> <td>Establecer medidas disciplinarias. Supervisar al personal.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.</td> </tr> <tr> <th>Resultado</th> <th>Problema Principal</th> <th>Causas</th> <th>Objetivos</th> <th>Acciones correctivas</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Faltas, errores e inexactitudes en otorgamiento de servicios.</td> <td>No se le presta atención completa a las solicitudes. Falta de conocimientos del trabajo a realizar.</td> <td>Disminuir faltas, errores e inexactitudes en servicios otorgados.</td> <td>Capacitación al personal. Remoción de puestos.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.</td> </tr> <tr> <th>Resultado</th> <th>Problema Principal</th> <th>Causas</th> <th>Objetivos</th> <th>Acciones correctivas</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Mala atención ofrecida a usuarios.</td> <td>Falta de empatía del personal. Mal ambiente laboral.</td> <td>Aumentar la calidad de atención y amabilidad brindada al usuario.</td> <td>Concientización al personal sobre relaciones interpersonales. Supervisión de lineamientos de buen clima laboral.</td> </tr> <tr> <td colspan="5">4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.</td> </tr> <tr> <th>Resultado</th> <th>Problema Principal</th> <th>Causas</th> <th>Objetivos</th> <th>Acciones correctivas</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Baja calidad de atención y servicio personalizado al cliente.</td> <td>Falta de priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.</td> <td>Mejora de atención y servicio personalizado.</td> <td>Priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.</td> </tr> </tbody> </table>	USUARIOS EXTERNOS					DIMENSION A: ATENCIÓN					1. El personal cumple con lo que promete hacer.					Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas		Incumplimiento de servicios.	Irresponsabilidad del personal Falta de supervisión.	Aumentar el porcentaje de cumplimiento de servicios.	Establecer medidas disciplinarias. Supervisar al personal.	2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.					Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas		Faltas, errores e inexactitudes en otorgamiento de servicios.	No se le presta atención completa a las solicitudes. Falta de conocimientos del trabajo a realizar.	Disminuir faltas, errores e inexactitudes en servicios otorgados.	Capacitación al personal. Remoción de puestos.	3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.					Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas		Mala atención ofrecida a usuarios.	Falta de empatía del personal. Mal ambiente laboral.	Aumentar la calidad de atención y amabilidad brindada al usuario.	Concientización al personal sobre relaciones interpersonales. Supervisión de lineamientos de buen clima laboral.	4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.					Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas		Baja calidad de atención y servicio personalizado al cliente.	Falta de priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.	Mejora de atención y servicio personalizado.	Priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.
USUARIOS EXTERNOS																																																																								
DIMENSION A: ATENCIÓN																																																																								
1. El personal cumple con lo que promete hacer.																																																																								
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas																																																																				
	Incumplimiento de servicios.	Irresponsabilidad del personal Falta de supervisión.	Aumentar el porcentaje de cumplimiento de servicios.	Establecer medidas disciplinarias. Supervisar al personal.																																																																				
2. El personal realiza bien el trabajo a la primera vez.																																																																								
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas																																																																				
	Faltas, errores e inexactitudes en otorgamiento de servicios.	No se le presta atención completa a las solicitudes. Falta de conocimientos del trabajo a realizar.	Disminuir faltas, errores e inexactitudes en servicios otorgados.	Capacitación al personal. Remoción de puestos.																																																																				
3. El personal muestra atención y amabilidad cuando atiende al usuario.																																																																								
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas																																																																				
	Mala atención ofrecida a usuarios.	Falta de empatía del personal. Mal ambiente laboral.	Aumentar la calidad de atención y amabilidad brindada al usuario.	Concientización al personal sobre relaciones interpersonales. Supervisión de lineamientos de buen clima laboral.																																																																				
4. El personal brinda atención personalizada según las diferentes necesidades y solicitudes que le presentan, así como la urgencia o prioridad de las mismas.																																																																								
Resultado	Problema Principal	Causas	Objetivos	Acciones correctivas																																																																				
	Baja calidad de atención y servicio personalizado al cliente.	Falta de priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.	Mejora de atención y servicio personalizado.	Priorización de casos, solicitudes y necesidades de vecinos.																																																																				
Observaciones:																																																																								
Elaborado por:	Firma:																																																																							
Revisor por:	Fecha: __ / __ / __																																																																							
Autorizado por:	Firma:																																																																							
	Fecha: __ / __ / __																																																																							

Fuente: elaboración propia.

2.5. Propuesta de procedimiento de evaluación de cumplimiento de funciones en puestos de trabajo

Para la facilitación del control y seguimiento de funciones, se diseñó una propuesta de evaluación de cumplimiento de funciones para los puestos de trabajo.

La siguiente propuesta está elaborada de manera que facilite también el análisis de participación de las competencias laborales en el desarrollo de las tareas y actividades realizadas en el puesto, para lo cual todas las tareas y actividades que realice el trabajador deberán clasificarse según la competencia a la que correspondan, como se muestra a continuación:

Tabla CV. Tipos de tareas y actividades

COMPETENCIA	TIPO DE TAREA/ACTIVIDAD
Manejo de información	Aquellas relacionadas al manejo de información y documentación.
Liderazgo	Las que involucren la planificación, ejecución y dirección de actividades municipales.
Orientación a usuario o vecino	Las que involucren contacto y comunicación directa con los usuarios externos.
Compromiso con la organización	Participación en reuniones municipales para tratar temas laborales.
Aprendizaje continuo	Comprende la participación en talleres o capacitaciones, investigaciones sobre temas laborales, nuevas tecnologías, procedimientos, etc.
Relaciones interpersonales	Participación en actividades recreativas planeadas por la municipalidad.
Creatividad e innovación	Elaboración de nuevas propuestas de proyectos, planes, programas, etc.
Trabajo en equipo y colaboración	Colaboración a otras unidades administrativas

Fuente: elaboración propia.

Para conocer el porcentaje de cumplimiento de funciones y de participación de competencias se utilizarán dos indicadores, los cuales se formulan en las tablas CVI y CVII:

Tabla CVI. Cumplimiento de funciones

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	CF-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Ejecución de funciones	Tipo de proceso:	Operativo
Objetivo del proceso:	Cumplir con las funciones asignadas al puesto.		
Responsables de calcular	Jefes inmediatos		
Responsables de analizar:	Jefes inmediatos y Recursos Humanos		
Nombre de indicador:	Cumplimiento de funciones (CF).		
Objetivo del indicador:	Analizar la cantidad de tareas y actividades que se completan en los puestos de trabajo.		
Descripción del indicador:	Consiste en medir el porcentaje de tareas y actividades que se realizan en los puestos de trabajo, respecto de la cantidad que se programa.		
Fórmula para calcular el indicador:	$CF = \frac{\text{Total actividades realizadas}}{\text{Total actividades programadas}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Reportes de puestos de trabajo	Escala:	Porcentaje
Meta propuesta:		% de cumplimiento:	
Análisis y observaciones:			
Acciones de mejora:			

Fuente: elaboración propia.

Tabla CVII. Participación de competencias

FICHA TÉCNICA DE INDICADOR DE PARTICIPACIÓN DE COMPETENCIAS Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez		Código:	PC-1.0
		Versión:	1.0
		Fecha:	
Nombre del proceso	Ejecución de funciones	Tipo de proceso:	Operativo
Objetivo del proceso:	Cumplir con las funciones asignadas al puesto.		
Responsables de calcular	Jefes inmediatos		
Responsables de analizar:	Jefes inmediatos y Recursos Humanos		
Nombre de indicador:	Participación de competencias (PC)		
Objetivo del indicador:	Analizar el nivel de participación de las competencias en los puestos de trabajo.		
Descripción del indicador:	Consiste en medir el porcentaje de participación de cada competencia en el total de tareas y actividades realizadas.		
Fórmula para calcular el indicador:	$PC = \frac{\text{Total actividades según tipo de competencia}}{\text{Total actividades realizadas}} * 100$		
Frecuencia de recolección:	Semanal.	Frecuencia de revisión:	Mensual
Fuente de datos:	Reportes de puestos de trabajo	Escala:	Porcentaje
Meta propuesta:		% de cumplimiento:	
Análisis y observaciones:			
Acciones de mejora:			




Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra la propuesta del procedimiento para la evaluación de cumplimiento de funciones.

Tabla CVIII. Evaluación de cumplimiento de funciones

	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EN PUESTOS DE TRABAJO		Versión:	1.0																																																																																					
			Código de documento:	EFPT-1.0																																																																																					
MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ																																																																																									
INFORMACIÓN DEL DOCUMENTO:																																																																																									
Objetivo: Formular una propuesta de evaluación de funciones en puestos de trabajo para la mejora del desempeño.																																																																																									
Alcance: Trabajadores de la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez.																																																																																									
Responsables: Jefes inmediatos de unidades administrativas y oficina de recursos humanos.																																																																																									
Encargado	Actividad	Descripción																																																																																							
Trabajador	Realizar programación	<p>El trabajador realizará la programación de las tareas y actividades que llevará a cabo en el transcurso de la siguiente semana, tomando en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de tarea o actividad a realizar. • Competencia • Cantidad de veces que se realizará al día. • Total de veces a la semana. <p>Para esto utilizará el formato de programación de tareas y actividades que se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="7" style="text-align: center;">PROGRAMACIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <th colspan="6">NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO</th> <th rowspan="4" style="text-align: center;"></th> </tr> <tr> <td colspan="3">Nombre:</td> <td colspan="3">Hora de salida:</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Fecha: Del al de de 2018</td> </tr> <tr> <th colspan="6">HORAS LABORALES</th> </tr> <tr> <th>No.</th> <th>ACTIVIDAD/TAREA PROGRAMADA</th> <th>COMPETENCIA</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social</td> <td>Manejo de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social</td> <td>Manejo de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector</td> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua</td> <td>Orientación al usuario</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table> <p>El formato contiene una lista desplegable con el tipo de competencia de la actividad realizada para la facilitación del análisis del jefe inmediato y recursos humanos.</p>	PROGRAMACIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES							NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO							Nombre:			Hora de salida:			Fecha: Del al de de 2018						HORAS LABORALES						No.	ACTIVIDAD/TAREA PROGRAMADA	COMPETENCIA	L	M	M	J	V	TOTAL	1	Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social	Manejo de información							2	Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social	Manejo de información							3	Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector	Liderazgo							4	Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua	Orientación al usuario							TOTAL								40	
PROGRAMACIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES																																																																																									
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO																																																																																									
Nombre:			Hora de salida:																																																																																						
Fecha: Del al de de 2018																																																																																									
HORAS LABORALES																																																																																									
No.	ACTIVIDAD/TAREA PROGRAMADA	COMPETENCIA	L	M	M	J	V	TOTAL																																																																																	
1	Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social	Manejo de información																																																																																							
2	Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social	Manejo de información																																																																																							
3	Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector	Liderazgo																																																																																							
4	Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua	Orientación al usuario																																																																																							
TOTAL								40																																																																																	
Jefe inmediato	Revisión de programación	El trabajador enviará al jefe inmediato el documento por correo electrónico, quien revisará dicha programación e indicará al trabajador si hubiera tareas y actividades que agregar u omitir; archivará el documento en una carpeta específica para cada trabajador cuando se encuentre completa la programación.																																																																																							

Continuación de la tabla CVIII

Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																																																																																							
Trabajador	Realizar reporte	<p>El trabajador realizará el reporte de las tareas y actividades que desarrollo en el transcurso de la semana, indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarea o actividad realizada • Competencia • Cantidad de veces realizada cada día • Total de veces realizada a la semana • Estado de la tarea según programación <p>Así mismo, reportará la cantidad de personas atendidas cada día, tanto personalmente como por teléfono o correo electrónico. Para este reporte utilizará el formato propuesto que a continuación se muestra:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="10">REPORTE DE TAREAS Y ACTIVIDADES</th> </tr> <tr> <td colspan="9">NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> </tr> <tr> <td colspan="9">Nombre: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="9">Hora de entrada: _____ Hora de salida: _____</td> </tr> <tr> <td colspan="9">Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 2018</td> </tr> <tr> <th colspan="10">HORAS LABORADAS</th> </tr> <tr> <th>No.</th> <th>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD/TAREA</th> <th>COMPETENCIA</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> <th>TOTAL</th> <th>ESTADO</th> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social.</td> <td>Manejo de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Completo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social.</td> <td>Manejo de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Completo</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector B.</td> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Completo</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua.</td> <td>Orientación al usuario</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Incompleto</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Ejemplo 5: Apoyo en actividad municipal de la oficina de la mujer.</td> <td>Trabajo en equipo y colaboración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>No programado</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </thead></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>USUARIOS ATENDIDOS</th> <th>L</th> <th>M</th> <th>M</th> <th>J</th> <th>V</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Personalmente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Por teléfono</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Por correo electrónico</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>El reporte de tareas y actividades contiene una lista desplegable del estado de la tarea o actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Completa • Incompleta • No programada <p>Contiene también una lista desplegable con las competencias a las que corresponde cada actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información • Liderazgo • Orientación a usuario o vecino • Compromiso con la organización • Aprendizaje continuo. 	REPORTE DE TAREAS Y ACTIVIDADES										NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO										Nombre: _____									Hora de entrada: _____ Hora de salida: _____									Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 2018									HORAS LABORADAS										No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD/TAREA	COMPETENCIA	L	M	M	J	V	TOTAL	ESTADO	1	Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social.	Manejo de información							Completo	2	Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social.	Manejo de información							Completo	3	Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector B.	Liderazgo							Completo	4	Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua.	Orientación al usuario							Incompleto	6	Ejemplo 5: Apoyo en actividad municipal de la oficina de la mujer.	Trabajo en equipo y colaboración							No programado	TOTAL										No.	USUARIOS ATENDIDOS	L	M	M	J	V	TOTAL	1	Personalmente							2	Por teléfono							3	Por correo electrónico							TOTAL							
REPORTE DE TAREAS Y ACTIVIDADES																																																																																																																																																																									
NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO																																																																																																																																																																									
Nombre: _____																																																																																																																																																																									
Hora de entrada: _____ Hora de salida: _____																																																																																																																																																																									
Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 2018																																																																																																																																																																									
HORAS LABORADAS																																																																																																																																																																									
No.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD/TAREA	COMPETENCIA	L	M	M	J	V	TOTAL	ESTADO																																																																																																																																																																
1	Ejemplo 1: Documentación de expedientes de 25 usuarios para ingresar a programas de ayuda social.	Manejo de información							Completo																																																																																																																																																																
2	Ejemplo 2: Actualización de base de datos de 25 usuarios de programas de ayuda social.	Manejo de información							Completo																																																																																																																																																																
3	Ejemplo 3: Presentación de un informe sobre avance de proyecto comunitario en el sector B.	Liderazgo							Completo																																																																																																																																																																
4	Ejemplo 4: Asistencia a dos reuniones con usuarios para resolver problemática de agua.	Orientación al usuario							Incompleto																																																																																																																																																																
6	Ejemplo 5: Apoyo en actividad municipal de la oficina de la mujer.	Trabajo en equipo y colaboración							No programado																																																																																																																																																																
TOTAL																																																																																																																																																																									
No.	USUARIOS ATENDIDOS	L	M	M	J	V	TOTAL																																																																																																																																																																		
1	Personalmente																																																																																																																																																																								
2	Por teléfono																																																																																																																																																																								
3	Por correo electrónico																																																																																																																																																																								
TOTAL																																																																																																																																																																									

Continuación de la tabla CVIII

Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																																																																			
		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Creatividad e innovación • Trabajo en equipo y colaboración <p>Ambas tablas están incluidas en un mismo documento y calculan automáticamente el total de actividades realizadas y de usuarios atendidos cada día, por lo que el trabajador no debe realizar esta acción</p>																																																																																																																																																			
Jefe Inmediato	Evaluar cumplimiento de funciones	<p>El jefe inmediato recibirá por correo electrónico el reporte del trabajador, por lo que procederá a ingresar los datos totales de cada tipo de tareas y actividades de la semana, tanto programadas como realizadas, en el formato para la evaluación que se muestra a continuación:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES</th> </tr> <tr> <td colspan="4">NOMBRE DEL PUESTO</td> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> </tr> <tr> <td colspan="4">Nombre:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Hora de entrada:</td> <td colspan="2">Hora de salida:</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 201__</td> </tr> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">% DE CUMPLIMIENTO:</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Semana 1</th> <th>Semana 2</th> <th>Semana 3</th> <th>Semana 4</th> </tr> <tr> <td>Programado</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Programado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>No programado</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">% PARTICIPACIÓN DE COMPETENCIA</th> </tr> <tr> <th>COMPETENCIA</th> <th>Semana 1</th> <th>Semana 2</th> <th>Semana 3</th> <th>Semana 4</th> </tr> <tr> <td>Manejo de Información</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liderazgo</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Orientación al usuario</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Compromiso con la organi</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje Continuo</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Relaciones Interpersonales</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creatividad e innovación</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo y colab</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Realizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </thead> </table> <p>El formato de evaluación calculará automáticamente el porcentaje de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades realizadas sobre actividades programadas • Actividades no programadas • Participación de competencias en actividades realizadas 	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES					NOMBRE DEL PUESTO					Nombre:				Hora de entrada:		Hora de salida:		Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 201__				% DE CUMPLIMIENTO:						Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Programado	%	%	%	%	Programado					Realizado					No programado	%	%	%	%	Realizado					% PARTICIPACIÓN DE COMPETENCIA					COMPETENCIA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Manejo de Información	%	%	%	%	Realizado					Liderazgo	%	%	%	%	Realizado					Orientación al usuario	%	%	%	%	Realizado					Compromiso con la organi	%	%	%	%	Realizado					Aprendizaje Continuo	%	%	%	%	Realizado					Relaciones Interpersonales	%	%	%	%	Realizado					Creatividad e innovación	%	%	%	%	Realizado					Trabajo en equipo y colab	%	%	%	%	Realizado				
EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES																																																																																																																																																					
NOMBRE DEL PUESTO																																																																																																																																																					
Nombre:																																																																																																																																																					
Hora de entrada:		Hora de salida:																																																																																																																																																			
Fecha: Del ___ al ___ de _____ de 201__																																																																																																																																																					
% DE CUMPLIMIENTO:																																																																																																																																																					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4																																																																																																																																																	
Programado	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Programado																																																																																																																																																					
Realizado																																																																																																																																																					
No programado	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
% PARTICIPACIÓN DE COMPETENCIA																																																																																																																																																					
COMPETENCIA	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4																																																																																																																																																	
Manejo de Información	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Liderazgo	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Orientación al usuario	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Compromiso con la organi	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Aprendizaje Continuo	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Relaciones Interpersonales	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Creatividad e innovación	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Trabajo en equipo y colab	%	%	%	%																																																																																																																																																	
Realizado																																																																																																																																																					
Jefe inmediato	Presentación de informe de resultados	<p>El jefe inmediato realizará la evaluación semanalmente y enviará un informe vía correo electrónico a recursos humanos con los resultados de cada puesto de trabajo en las últimas cuatro semanas. Este informe constará de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen de resultados obtenidos. • Resultados gráficos y numéricos. • Análisis e interpretación de factores que afectaron o favorecieron el rendimiento: Enfermedad del trabajador, festividades, clima, acontecimientos naturales, etc. (adjuntando documentación digitalizada de respaldo, en caso que hubiere). 																																																																																																																																																			

Continuación de la tabla CVIII

Encargado	Actividad	Descripción																																																																																																									
Jefe inmediato	Presentación de informe de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Resumen de número de usuarios atendidos en las últimas 4 semanas. <p>El formato para dicho informe es el siguiente:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">INFORME DE EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES "NOMBRE UNIDAD ADMINISTRATIVA"</p> <p>Elaborado por: _____ Puesto: _____</p> <p>Puestos de trabajo: 1. - _____ 2.- _____</p> <p style="text-align: center;">1. NOMBRE DEL PUESTO</p> <p>Nombre del trabajador: _____ Fecha: Del _ al _ de 201_</p> <p style="text-align: center;">1.1. Resumen de resultados</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">1.2. Datos numéricos:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">NOMBRE DEL PUESTO</th> </tr> <tr> <td colspan="5">Fecha Del _ al _ de 201_</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">Puestos:</td> </tr> <tr> <td colspan="5">Puesto Del _ al _ de 201_</td> </tr> <tr> <th colspan="5" style="text-align: center;">% de cumplimiento</th> </tr> <tr> <th></th> <th>SEMANA 1</th> <th>SEMANA 2</th> <th>SEMANA 3</th> <th>SEMANA 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Programa</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>At. programado</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>% participación de especialistas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">SEMANA 1 SEMANA 2 SEMANA 3 SEMANA 4</td> </tr> <tr> <td>Manejo de información</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Interacción y atención</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Compromiso con la organización</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Aprendizaje continuo</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Relaciones interpersonales</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Creatividad e innovación</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo y colaboración</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">1.3. Gráficas:</p> <p style="text-align: center;">1.4. Análisis de resultados</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">1.5. Usuarios atendidos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Usuarios atendidos PERSONALMENTE</th> <th>SEMANA 1</th> <th>SEMANA 2</th> <th>SEMANA 3</th> <th>SEMANA 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>POR TELEFONO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>POR CORREO ELECTRONICO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>	NOMBRE DEL PUESTO					Fecha Del _ al _ de 201_					Puestos:					Puesto Del _ al _ de 201_					% de cumplimiento						SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	Programa	%	%	%	%	At. programado	%	%	%	%	% participación de especialistas					SEMANA 1 SEMANA 2 SEMANA 3 SEMANA 4					Manejo de información	%	%	%	%	Trabajo	%	%	%	%	Interacción y atención	%	%	%	%	Compromiso con la organización	%	%	%	%	Aprendizaje continuo	%	%	%	%	Relaciones interpersonales	%	%	%	%	Creatividad e innovación	%	%	%	%	Trabajo en equipo y colaboración	%	%	%	%	Usuarios atendidos PERSONALMENTE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	POR TELEFONO					POR CORREO ELECTRONICO				
NOMBRE DEL PUESTO																																																																																																											
Fecha Del _ al _ de 201_																																																																																																											
Puestos:																																																																																																											
Puesto Del _ al _ de 201_																																																																																																											
% de cumplimiento																																																																																																											
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4																																																																																																							
Programa	%	%	%	%																																																																																																							
At. programado	%	%	%	%																																																																																																							
% participación de especialistas																																																																																																											
SEMANA 1 SEMANA 2 SEMANA 3 SEMANA 4																																																																																																											
Manejo de información	%	%	%	%																																																																																																							
Trabajo	%	%	%	%																																																																																																							
Interacción y atención	%	%	%	%																																																																																																							
Compromiso con la organización	%	%	%	%																																																																																																							
Aprendizaje continuo	%	%	%	%																																																																																																							
Relaciones interpersonales	%	%	%	%																																																																																																							
Creatividad e innovación	%	%	%	%																																																																																																							
Trabajo en equipo y colaboración	%	%	%	%																																																																																																							
Usuarios atendidos PERSONALMENTE	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4																																																																																																							
POR TELEFONO																																																																																																											
POR CORREO ELECTRONICO																																																																																																											
Recursos Humanos	Revisión de informe	La oficina de recursos humanos se encargará de la revisión de los informes de los jefes de las unidades administrativas, programando reuniones con cada uno para la discusión y el planteamiento de mejoras y correcciones, así como para la planificación de capacitaciones que permitan el mejoramiento de los puestos de trabajo.																																																																																																									
Observaciones:																																																																																																											
Elaborado por:		Firma: _____ Fecha: __/__/__																																																																																																									
Revisor por:		Firma: _____ Fecha: __/__/__																																																																																																									
Autorizado por:		Firma: _____ Fecha: __/__/__																																																																																																									

Fuente: elaboración propia.

2.6. Costos de la propuesta

Los costos para llevar a cabo la propuesta de documentación de manuales administrativos en la Municipalidad de Jocotenango se dividen de la siguiente manera:

- Costos fijos

Se necesitará la contratación de una persona encargada de la atención y el servicio a usuarios, así como de computadora, impresora, escritorio, silla y archivero para uso del encargado.

Tabla CIX. **Costos fijos**

COSTOS FIJOS					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Humano	Encargado de atención y servicio	1	Q. 5 000,00	Q. 5 000,00	Q. 60 000,00
Material	Computadora	1	Q. 2 400,00	Q. 2 400,00	Q. 2 400,00
	Impresora	1	Q. 500,00	Q. 500,00	Q. 500,00
	Escritorio	1	Q. 400,00	Q. 400,00	Q. 400,00
	Silla	1	Q. 200,00	Q. 200,00	Q. 200,00
	Archivero	1	Q. 500,00	Q. 500,00	Q. 500,00
TOTAL COSTOS FIJOS					Q. 64 000,00

Fuente: elaboración propia.

- Costos variables

Se necesitarán formularios de quejas especiales que contengan el membrete de la municipalidad y el código de formulario, así como troquelada la parte inferior donde se encuentra la constancia de entrega de formulario.

Además, se necesitarán lapiceros para facilitar a los usuarios, hojas y tinta para realizar impresiones que correspondan a las quejas de usuarios.

Tabla CX. **Costos variables**

COSTOS VARIABLES					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Material	Formularios	100	Q. 0,50	Q. 50,00	Q. 600,00
	Lapiceros	2	Q. 1,00	Q. 2,00	Q. 24,00
	Resma de hojas carta	1	Q. 30,00	Q. 30,00	Q. 360,00
	Tinta	2	Q. 85,00	Q. 170,00	Q. 2 040,00
TOTAL COSTOS VARIABLES					Q. 3 024,00

Fuente: elaboración propia.

- **Costo total**

El costo total de implementación de la propuesta de documentación de manuales administrativos para la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, se muestra a continuación:

Tabla CXI. **Costo total**

COSTO TOTAL	
TOTAL COSTOS FIJOS	Q. 64 000,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	Q. 3 024,00
COSTO TOTAL	Q. 67 024,00

Fuente: elaboración propia.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO ENERGÉTICO

3.1. Situación actual de la municipalidad

En el edificio municipal principal, la mayoría de oficinas no cuenta con iluminación natural, por lo que el uso de iluminación artificial es muy necesario para el desarrollo de las actividades diarias. Esto lleva a un alto consumo de energía eléctrica durante el día, tomando en cuenta también que, aunque en algunas oficinas se utilizan bombillos fluorescentes de bajo consumo, en muchas otras predomina la cantidad de bombillos incandescentes, lo cual genera un incremento mayor de consumo de energía eléctrica y, por lo tanto, de costos. En la tabla CXII y figura 53 se muestra una aproximación del consumo eléctrico mensual de los bombillos en el edificio municipal principal, según datos observados y recogidos en cada área del edificio. Como se puede observar tanto en la tabla como en la gráfica, el uso de bombillos incandescentes es mayor que el de bombillos fluorescentes, lo cual genera un impacto ambiental mayor debido al consumo de Kw de estos primeros.

Tabla CXII. Consumo eléctrico mensual en edificio municipal

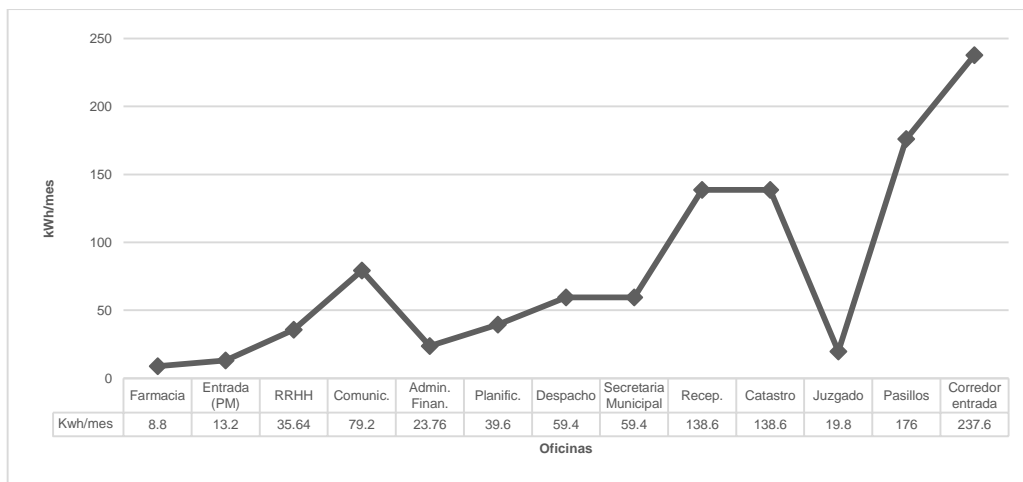
Área	Tipo de bombillo	Cantidad	kWatts	Horas de uso por día	Kwh/mes
Farmacia	Fluorescente	2	0,02	10	8,8
Entrada (PM)	Fluorescente	3	0,02	10	13,2
Recursos Humanos	Fluorescente	9	0,02	9	35,64
Comunicación	Incandescente	4	0,1	9	79,2
Administración financiera	Fluorescente	6	0,02	9	23,76
Planificación	Incandescente	2	0,1	9	39,6
Despacho	Incandescente	3	0,1	9	59,4
Secretaría Municipal	Incandescente	3	0,1	9	59,4
Receptoría	Incandescente	7	0,1	9	138,6
Catastro	Incandescente	7	0,1	9	138,6

Continuación de la tabla CXII

Juzgado	Incandescente	1	0,1	9	19,8
Pasillos	Incandescente	8	0,1	10	176
Corredores de la entrada	Incandescente	9	0,1	12	237,6

Fuente: elaboración propia.

Figura 54. Consumo eléctrico mensual en edificio municipal



Fuente: elaboración propia.

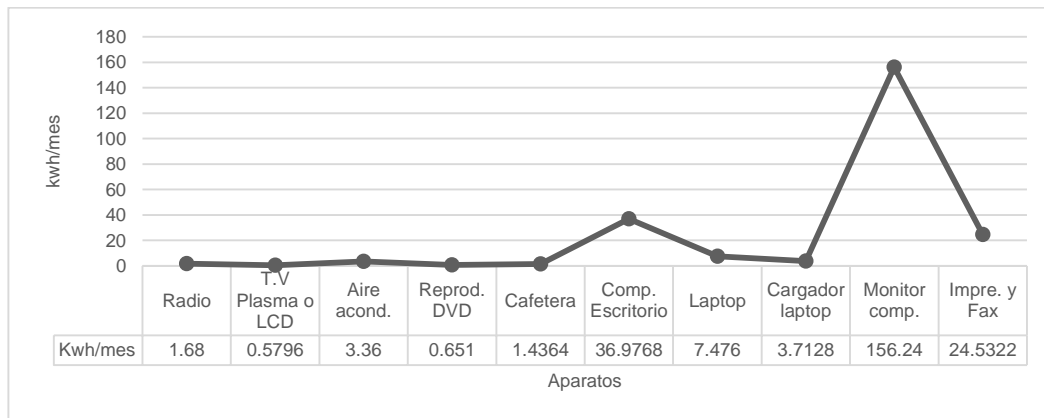
También se tomó en consideración el “consumo vampiro” de los diferentes aparatos eléctricos y electrónicos, el cual se refiere a la energía que consumen dichos aparatos al mantenerse conectados mientras no se utilizan. En la tabla CXIII y figura 54 se muestran los datos obtenidos del análisis de “consumo vampiro” de los aparatos utilizados en la municipalidad, siendo la computadora de escritorio y el monitor los aparatos que más kilo-watts consumen por hora al estar conectados sin utilizarse.

Tabla CXIII. Consumo vampiro de aparatos eléctricos y electrónicos

Aparato	Consumo vampiro por unidad en kWatts	Cantidad	Horas conectado sin utilizar al día	Consumo vampiro total al mes (kwh/mes)
Radio	0,002	2	14	1,68
T.V Plasma o LCD	0,00138	1	14	0,5796
Aire acondicionado	0,001	8	14	3,36
Reproductor DVD	0,00155	1	14	0,651
Cafetera o tetera	0.00114	3	14	1,4364
Computadora de escritorio	0,00284	31	14	36,9768
Laptop	0,0089	2	14	7,476
Cargador de laptop	0,00442	2	14	3,7128
Monitor de computadora	0,012	31	14	156,24
Impresora y Fax	0,00531	11	14	24,5322

Fuente: elaboración propia.

Figura 55. Consumo vampiro de aparatos eléctricos y electrónicos



Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Consumo anual de la municipalidad en los últimos 5 años

Según datos proporcionados por la municipalidad, el consumo de energía eléctrica los últimos años ha ido aumentando un 4% anualmente, incrementando el costo de energía eléctrica, así como el impacto ambiental.

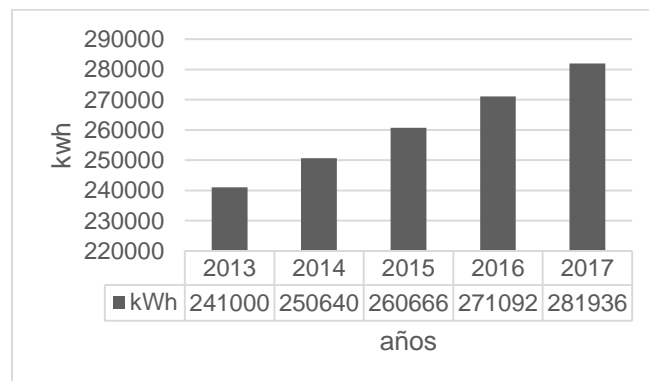
Tabla CXIV. Consumo de energía eléctrica en los últimos 5 años

Año	kWh	Monto en Q
2013	241 000,0	3 900 000,0
2014	250 640,0	4 056 000,0
2015	260 665,6	4 218 240,0
2016	271 092,2	4 386 969,6
2017	281 935,9	4 562 448,4

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra el comportamiento del consumo de energía eléctrica en los últimos 5 años:

Figura 56. Consumo de energía eléctrica en los últimos cinco años



Fuente: elaboración propia.

Del 2013 al 2017 se incrementó 40,935.9 kilowatts-hora, cantidad que va en aumento cada año, por lo que es necesario tomar medidas que mitiguen este comportamiento.

3.1.2. Consumidores de energía eléctrica

A continuación se muestran los consumidores por área en el edificio municipal principal:

Tabla CXV. Consumidores

Área	Consumidores	Cantidad
Farmacia	Doctor y encargadas de atender farmacia.	3
Entrada (PM)	Agente de policía municipal.	1
Recursos Humanos	Encargados, supervisores y secretaria de la oficina de recursos humanos.	5
Comunicación	Encargado, secretarias y asistente.	4
Administración financiera	Personal encargado de las distintas oficinas de administración financiera.	8
Planificación	Encargado, secretaria y digitador.	3
Despacho	Alcalde municipal, secretaria y recepcionista.	3
Secretaría Municipal	Secretaria y oficiales.	3
Receptoría	Cajeros receptores, encargado de IUSI.	5
Catastro	Encargado y ayudantes.	3
Juzgado	Jueza y oficiales.	3
Pasillos	Personal de la municipalidad.	80
Corredores entrada	Visitantes.	598

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, los corredores de la entrada y los pasillos son las áreas con mayor cantidad de consumidores, debido a la cantidad de personas que las recorren, seguidas de la oficina de Administración Financiera y Recursos Humanos.

3.1.3. Indicadores de consumo de energía eléctrica

Los indicadores de consumo de energía eléctrica sirven para analizar el consumo de energía por persona, por área, etc., y contar con información sobre la tendencia de consumo para identificar dónde se debe aplicar medidas que reduzcan el consumo.

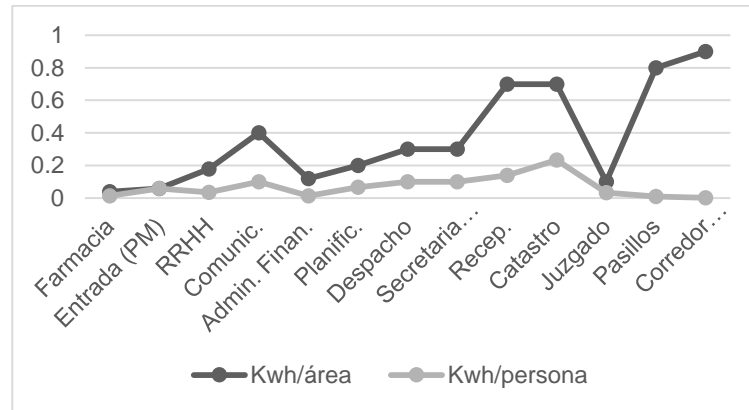
En la tabla CXVI y figura 56 se muestran los indicadores de consumo de energía eléctrica por área y por persona, tomando en cuenta la información de la tabla CXV de consumidores por área.

Tabla CXVI. **Indicadores de consumo de energía eléctrica**

Área	Indicadores	
	Por área (kwh/área)	Por persona (kwh/persona)
Farmacia	0,04	0,01
Entrada (PM)	0,06	0,06
Recursos Humanos	0,18	0,04
Comunicación	0,4	0,10
Administración financiera	0,12	0,02
Planificación	0,2	0,07
Despacho	0,3	0,10
Secretaría Municipal	0,3	0,10
Receptoría	0,7	0,14
Catastro	0,7	0,23
Juzgado	0,1	0,03
Pasillos	0,8	0,01
Corredores entrada	0,9	0,001

Fuente: elaboración propia.

Figura 57. **Consumo de energía eléctrica por área y persona**



Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, según el indicador de consumo por área, los corredores de la entrada son los que mayormente consumen kwh debido a la cantidad de bombillos incandescentes que se utilizan, sin embargo, debido a la cantidad de personas que circulan en esa área el consumo de kwh por persona es mínimo, mientras que en la oficina de catastro el consumo de kwh por persona es muchísimo mayor, debido a que se utilizan bombillos incandescentes y únicamente tres personas laboran en esa oficina.

3.2. Plan de ahorro propuesto

Después de realizar el diagnóstico de consumo de energía eléctrica en el edificio municipal principal, y tomando en cuenta los diferentes factores que intervienen en dicho consumo, así como la necesidad de la iluminación para el desarrollo de las actividades laborales, se formula la presente propuesta:

Tabla CXVII. Plan de ahorro energético propuesto

Área de mejoramiento	Medidas para reducción de consumo	Objetivo	Ahorro total estimado	Responsable
Edificio municipal: Oficinas, pasillos, corredores de la entrada.	Uso de bombillos de bajo consumo LED.	Reducir entre 35% a 40% del consumo de energía de las oficinas que utilizan bombillos del tipo fluorescentes, y entre un 75% a 90% de energía de las oficinas que utilizan bombillos de tipo incandescente.	Q. 1 022,51 al mes según tabla CXIX.	Especialista en medio ambiente.
Todas las oficinas del edificio municipal.	Reducir el consumo vampiro de aparatos eléctricos en las oficinas municipales.	Reducir de 1% a 40% el porcentaje de consumo de energía de los aparatos eléctricos.	Q. 262,68 al mes según tabla CXX.	Trabajadores municipales.
Edificio municipal: Oficinas, pasillos, corredores de la entrada.	Apagar luces al salir de las oficinas y cuando no se necesite.	Evitar el consumo de energía eléctrica cuando el trabajador no se encuentre en la oficina, por ejemplo, a la hora de almuerzo; y encendiendo bombillos de pasillos y corredores únicamente de noche.	Q. 221,76 al mes.	Trabajadores municipales.
Edificio municipal: Oficinas, pasillos, corredores de la entrada.	Inspección del buen uso de energía.	Monitorear el correcto uso de la energía eléctrica en el edificio municipal.	Reduce el consumo de energía eléctrica dependiendo de la efectividad del monitoreo.	Especialista en medio ambiente.
Todas las oficinas del edificio municipal.	Revisión del estado de los aparatos eléctricos y electrónicos.	Realizar evaluaciones periódicas del estado de los aparatos para evitar el consumo de energía innecesaria.	Reduce el consumo de energía eléctrica dependiendo del aparato eléctrico del que se trate.	Técnico en soporte.
Todas las oficinas del edificio municipal.	Capacitar y sensibilizar a los trabajadores municipales sobre el correcto uso de la energía eléctrica.	Fomentar buenos hábitos de consumo de energía eléctrica en el área laboral.	Reduce el consumo de energía eléctrica dependiendo de la efectividad de la fomentación de la cultura de ahorro.	Especialista en medio ambiente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla CXVIII. Ahorro estimado utilizando bombillos led

Área	Consumo actual Kwh/mes	Utilizando bombillos LEDs			
		Consumo Kwh/mes	Ahorro Kwh/mes	% Ahorro	Ahorro monetario
Farmacia	8,8	3,52	5,28	60%	Q. 5,86
Entrada (PM)	13,2	5,28	7,92	60%	Q. 8,79
Recursos Humanos	35,64	14,256	21,384	60%	Q. 23,74
Comunicación	79,2	6,336	72,864	92%	Q. 80,88
Administración financiera	23,76	9,504	14,256	60%	Q. 15,82
Planificación	39,6	3,168	36,432	92%	Q. 40,44
Despacho	59,4	4,752	54,648	92%	Q. 60,66
Secretaria Municipal	59,4	4,752	54,648	92%	Q. 60,66
Receptoría	138,6	11,088	127,512	92%	Q. 141,54
Catastro	138,6	11,088	127,512	92%	Q. 141,54
Juzgado	19,8	1,584	18,216	92%	Q. 20,22
Pasillos	176	14,08	161,92	92%	Q. 179,73
Corredores entrada	237,6	19,008	218,592	92%	Q. 242,64
TOTAL	237,6	108,416	921.184		Q. 1,022,51

Fuente: elaboración propia.

Tabla CXIX. Ahorro estimado reduciendo consumo vampiro

Aparato	Consumo eléctrico kwh/mes	Consumo vampiro kwh/mes	Consumo actual total	Ahorro desconectando equipo	Ahorro monetario
Radio	6,6	1,68	8,28	20%	Q. 1,86
T.V Plasma o LCD	102,08	0,5796	102,6596	1%	Q. 0,64
Aire acondicionado	3 520	3,36	3 523,36	0%	Q. 3,73
Reproductor DVD	44	0,651	44,651	1%	Q. 0,72
Cafetera o tetera	396	1,4364	397,4364	0%	Q. 1,59
Computadora de escritorio	886,6	36,9768	923,5768	4%	Q. 41,04
Laptop	11	7,476	18,476	40%	Q. 8,30
Cargador de laptop	52,8	3,7128	56,5128	7%	Q. 4,12
Monitor de computadora	272,8	156,24	429,04	36%	Q. 173,43
Impresora y Fax	77,44	24,5322	101,9722	24%	Q. 27,23
TOTAL	5 369,32	236,6448	5 605,9648		Q. 262,68

Fuente: elaboración propia.

3.3. Costo de implementación de la propuesta

El costo de la implementación de la propuesta de ahorro energético en la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, se divide de la siguiente manera:

- Costos fijos

Se necesitará realizar mantenimiento mensual a los 8 ventiladores que se encuentran en el edificio municipal.

Tabla CXX. **Costos fijos**

COSTOS FIJOS					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Material	Mantenimiento a ventiladores	8	Q. 50,00	Q. 50,00	Q. 400,00
TOTAL DE COSTOS FIJOS					Q. 400,00

Fuente: elaboración propia.

- Costos variables

Se necesitarán 64 bombillos led para sustituir los bombillos actuales, hojas y tinta para impresión de formularios de inspección y 13 carteles con información sobre las acciones para el ahorro energético que se colocarán en cada área.

Tabla CXXI. **Costos variables**

COSTOS VARIABLES					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Material	Bombillos led	64	Q. 16,22	Q. 1038,08	Q. 1038,08
	Hojas para inspección	26	Q. 0,25	Q. 6,50	Q. 78,00
	Carteles con información	13	Q. 25,00	Q. 325,00	Q. 325,00
TOTAL COSTOS VARIABLES					Q. 1 441,08

Fuente: elaboración propia.

- Costo total

El costo total de implementación de la propuesta de ahorro energético para el edificio municipal principal se muestra a continuación:

Tabla CXXII. **Costo total**

COSTO TOTAL	
TOTAL COSTOS FIJOS	Q. 400,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	Q. 1 441,08
COSTO TOTAL	Q. 1 481,08

Fuente: elaboración propia.

El ahorro monetario total estimado implementando el plan de ahorro energético mostrado en la tabla CXVII es de Q. 1 506,95 mensual, por lo que el tiempo de recuperación del costo total de la inversión mostrado en la tabla CXXII es de un mes.

4. FASE DE DOCENCIA Y CAPACITACIÓN

Actualmente la capacitación del personal en la Municipalidad de Jocotenango se desarrolla mediante la asignación y el envío del trabajador a talleres y capacitaciones esporádicas de diversas temáticas, según sea el caso. Sin embargo, no se cuenta con planes ni programas documentados para la capacitación del personal en temas específicos de su competencia, lo cual es una desventaja para el logro de los objetivos y estrategias municipales. Es por ello que a continuación se presenta el diagnóstico mediante el cual se obtendrá la información necesaria para la estructuración y desarrollo de planes y programas de capacitación.

4.1. Diagnóstico de la necesidad de capacitación


Ya que la municipalidad no cuenta con documentación de planes y procedimientos para la capacitación del personal, se realizó una entrevista a la oficina de recursos humanos con el fin de detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores, y así desarrollar un plan y programa para el fortalecimiento de sus conocimientos y habilidades.

Las preguntas que se abordaron en la entrevista fueron las siguientes:

- ¿Qué problemática se está presentando actualmente en los puestos de trabajo que necesite capacitación?
- ¿Qué conocimientos y habilidades se necesitan para resolver dicha problemática?
- Urgencia para resolverla.

La información obtenida en la entrevista se muestra en la tabla CXXIII donde se describe el tipo de problema, la necesidad de capacitación, tema al que corresponde la capacitación, conocimientos, habilidades, actitudes que fortalecer y la urgencia de la necesidad de capacitación.

Tabla CXXIII. **Diagnóstico de necesidad de capacitación**

 DIAGNÓSTICO DE NECESIDAD DE CAPACITACIÓN MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ				
Problemática	Necesidad de capacitación	Tema	Conocimientos, habilidades y actitudes que fortalecer	Urgencia
Mala organización de tiempo	Conocimientos en organización y gestión de tiempo.	Funciones de puestos de trabajo.	Gestión de tiempo: Control y optimización de tiempo. Manejo de información y actividades.	ALTA
Bajas competencias laborales.	Conocimiento sobre habilidades, destrezas y competencias laborales.		Competencias laborales: Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, proactividad, excelencia, aprendizaje continuo, etc.	ALTA
Ociosidad en trabajadores.	Derechos y obligaciones laborales.		Conocimiento de los derechos y obligaciones como trabajadores municipales. Valores éticos y morales.	MEDIA
Falta de cooperación en actividades.	Derechos y obligaciones laborales.		Conocimiento de los derechos y obligaciones como trabajadores municipales. Trabajo en equipo: Trabajo participativo con compañeros de trabajo y demás personal.	MEDIA
Trato incorrecto a usuarios.	Atención y servicio de calidad al cliente.	Atención y servicio al cliente.	Relacionarse con los clientes y buscar su satisfacción. Empatía: Involucrarse en la situación del otro.	ALTA
Comunicación deficiente.	Conocimientos sobre habilidades lingüísticas.		Escuchar con atención: Recibir, entender y procesar información.	ALTA
Mal comportamiento en oficinas.	Ética profesional.		Profesionalismo: Actuar profesionalmente en toda situación.	ALTA
Uso de energía eléctrica poco eficiente.	Buenas prácticas de consumo de energía eléctrica.	Ahorro energético.	Consciencia de medio ambiente y sensibilización del impacto ambiental.	MEDIA

Fuente: elaboración propia.


4.2. Propuesta de plan de capacitación

Definidas las necesidades de capacitación en la tabla CXXIV, las cuales están enfocadas en la mejora del cumplimiento de funciones, servicio al cliente y ahorro energético, se diseñó una propuesta de plan de capacitación dirigida a los trabajadores de la Municipalidad de Jocotenango que se describe en la tabla I, página 11. Dicho plan contempla:

- Objetivo general del plan
- Objetivos específicos
- Actividad a realizar
- Meta por cada actividad
- Responsable de desarrollar la actividad
- Fecha propuesta de inicio
- Fecha propuesta de finalización

A continuación se muestra el plan propuesto de capacitación:

Tabla CXXIV. Plan de capacitación a trabajadores municipales

 MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ					
Nombre del plan: Capacitación para trabajadores que brindan atención y servicio al cliente.					Fecha:
Objetivo general del plan: Capacitar a los trabajadores de la municipalidad de Jocotenango para el fortalecimiento de conocimientos y habilidades laborales en el cumplimiento de funciones, servicio a usuarios y ahorro energético.					
No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza
1	Capacitación al personal sobre organización y gestión de tiempo.	Que los trabajadores aprendan a organizar su tiempo laboral correctamente para desarrollar sus actividades de la manera más efectiva posible.	Recursos Humanos	25/02/2019	25/02/2019

Continuación de la tabla CXXIV

No.	Actividad	Meta	Responsable	Inicia	Finaliza
2	Capacitación a los trabajadores sobre atención y servicio al cliente.	Que el personal aprenda cómo brindar una atención y servicio de calidad, mejorando actitudes, habilidades y comportamientos para con los usuarios.	Encargado de servicio al cliente	25/02/2019	25/02/2019
3	Capacitación sobre habilidades lingüísticas.	Mejorar las habilidades lingüísticas de los trabajadores: Escuchar, hablar, escribir.	Encargado de servicio al cliente	26/02/2019	26/02/2019
4	Charla a los trabajadores municipales sobre comportamiento profesional.	Fomentar un ambiente laboral profesional, mejora en las relaciones interpersonales y comunicación con usuarios.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019
5	Charla a los trabajadores municipales sobre valores éticos y morales.	Concientizar al personal sobre la importancia de los valores éticos y morales en el trabajo.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019
6	Capacitación al personal sobre derechos y obligaciones laborales.	Que los trabajadores conozcan los derechos y obligaciones laborales de un trabajador municipal.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019
7	Charla informativa sobre cambio climático.	Sensibilizar al personal sobre el cambio climático y sus consecuencias.	Recursos Humanos	27/02/2019	27/02/2019
8	Capacitación sobre buenos hábitos de consumo de energía eléctrica.	Que los trabajadores aprendan sobre el uso eficiente de la energía eléctrica y la reducción de consumo vampiro.	Recursos Humanos	27/02/2019	27/02/2019

Fuente: elaboración propia.

4.3. Planificación y programación de capacitación

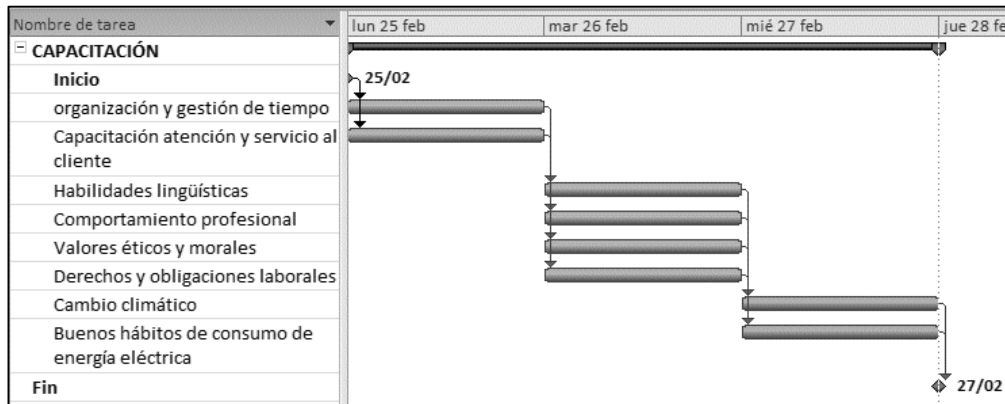
Una vez definido el plan de capacitación se procede a realizar la planificación y programación, definiendo a los responsables de ejecutar, supervisar, capacitar y autorizar la capacitación, así como la capacitación, la fecha de inicio, de finalización, duración de cada capacitación y los recursos a utilizar. Esta planificación está estimada para realizarse del 25 al 27 de febrero, con una duración de 11 horas en total, y se muestra a continuación:

Tabla CXXV. **Planificación y programación de capacitaciones**

 MUNICIPALIDAD DE JOCOTENANGO, SACATEPÉQUEZ PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIONES							
Ejecución y supervisión:		Recursos Humanos					
Capacitación:		Recursos Humanos Encargado de servicio al cliente Encargado de oficina de medio ambiente					
Autorización:		Alcalde Municipal					
No.	Tema	Capacitación	Capacitador	Inicia	Finaliza	Duración	Recursos
1	Funciones de puesto	Organización y gestión de tiempo.	Recursos Humanos	25/02/2019	25/02/2019	2 horas	Material audiovisual
2	Servicio al cliente	Calidad en atención y servicio al cliente.	Encargado de servicio al cliente	25/02/2019	25/02/2019	2 horas	Material audiovisual
3	Servicio al cliente	Habilidades lingüísticas.	Encargado de servicio al cliente	26/02/2019	26/02/2019	1 hora	Material audiovisual
4	Servicio al cliente	Comportamiento profesional.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019	1 hora	Material audiovisual
5	Funciones de puesto	Valores éticos y morales.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019	1 hora	Material audiovisual
6	Funciones de puesto	Derechos y obligaciones laborales municipales.	Recursos Humanos	26/02/2019	26/02/2019	1 hora	Material audiovisual
7	Ahorro energético	Cambio climático.	Oficina de medio ambiente	27/02/2019	27/02/2019	1 hora	Material audiovisual
8	Ahorro energético	Buenos hábitos de consumo de energía eléctrica.	Oficina de medio ambiente	27/02/2019	27/02/2019	2 horas	Material audiovisual

Fuente: elaboración propia.

Figura 58. Diagrama de programación de capacitación



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Project.

4.4. Costos de la propuesta

El costo de la implementación de la propuesta de docencia y capacitación en la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez, se divide de la siguiente manera:

- Costos fijos

Se necesitará utilizar un salón para las capacitaciones, 33 sillas y una cañonera, como se muestra a continuación:

Tabla CXXVI. **Costos fijos**

COSTOS FIJOS					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Material	Salón para capacitaciones	1	Q. 0,00	Q. 0,00	Q. 0,00
	Sillas	33	Q. 0,00	Q. 0,00	Q. 0,00
	Cañonera	1	Q. 0,00	Q. 0,00	Q. 0,00
TOTAL DE COSTOS FIJOS					Q. 0,00

Fuente: elaboración propia

- **Costos variables**

Se necesitarán 30 cuadernos de apuntes y 30 lapiceros para brindar a los trabajadores, así como 33 refacciones por día, tanto trabajadores como capacitadores, ya que los días de capacitación son 3, se necesitarán en total 99 refacciones.

Tabla CXXVII. **Costos variables**

COSTOS VARIABLES					
TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO FIJO UNITARIO	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Material	Cuadernos	30	Q. 2,00	Q. 60,00	Q. 60,00
	Lapiceros	30	Q. 1,00	Q. 30,00	Q. 30,00
	Refacciones	99	Q. 10,00	Q. 990,00	Q. 990,00
TOTAL COSTOS VARIABLES					Q. 1 080,00

Fuente: elaboración propia.

- Costo total

El costo total de implementación de la propuesta de docencia y capacitación en la Municipalidad de Jocotenango se muestra a continuación:

Tabla CXXVIII. **Costo total**

COSTO TOTAL	
TOTAL COSTOS FIJOS	Q. 0,00
TOTAL COSTOS VARIABLES	Q. 1 080,00
COSTO TOTAL	Q. 1 080,00

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Las funciones y atribuciones del Manual de Puestos y Funciones de la Municipalidad de Jocotenango, actualizadas hasta el 2017, se encuentran vigentes y se ejecutan en la actualidad por los diferentes puestos de trabajo, no obstante, el perfil de puesto carecía de información más amplia sobre los requerimientos y aptitudes necesarias del personal idóneo a desempeñar sus funciones, así como las condiciones de cada puesto. Esta información es importante de documentar, tanto para los encargados de recursos humanos, quienes reclutan y seleccionan al personal, como para los candidatos a ocupar los espacios, quienes deben tener una perspectiva amplia y clara sobre las condiciones del trabajo que solicitan.
2. El porcentaje de usuarios encuestados satisfechos y muy satisfechos con la atención y el servicio recibido en las diferentes oficinas municipales es del 45 % y 33 %, respectivamente, contra un 16 % de usuarios insatisfechos y un 6 % de muy insatisfechos. Resultados muy favorables desde una perspectiva global de la institución. Sin embargo, analizando los resultados obtenidos por oficina visitada, exceptuando a la Biblioteca y la Oficina del Adulto Mayor, todas las demás oficinas obtuvieron cierto porcentaje de insatisfacción, en lo cual debe trabajarse y aplicar las medidas correctivas y de mejora planteadas para lograr la excelencia.
3. Los principales factores que afectan la atención y el servicio al cliente son: los usuarios no siempre reciben respuesta a sus solicitudes, el tiempo de espera y de trámite es muy largo, y el personal no siempre le presta atención al usuario. Por lo que, para corregir y mejorar dicha situación, es

importante llevar un control y registro de solicitudes presentadas, contra las solicitudes atendidas, para posteriormente analizar las razones de la falta de su cumplimiento. Así mismo, registrar y analizar las razones del tiempo de espera y trámite en cada una de las oficinas, ya que en cada una se presenta una situación diferente. También es de vital importancia capacitar al personal en temas de organización, cumplimiento de funciones y atención y servicio al cliente, para que estos factores puedan ser corregidos.

4. Los puestos con mayor comunicación con los usuarios de la Municipalidad de Jocotenango son 30, por lo que las competencias necesarias para desempeñarlos son más amplias, ya que el personal que los ocupa, además de cumplir con funciones operativas y administrativas municipales, debe contar con aptitudes y habilidades para atender y brindar los servicios a todo tipo de usuarios, cada uno con diferentes condiciones y necesidades. Por lo tanto, la información del perfil de estos puestos fue ampliada y actualizada según las competencias requeridas para cada uno y su nivel de importancia.
5. Medir la atención y el servicio al cliente es de gran importancia, aunque se cuente con un porcentaje de aceptación alto o aceptable, ya que siempre hay áreas en las que se puede mejorar o corregir aspectos que estén perjudicando su calidad, por lo tanto, para poder llevar a cabo acciones de mejoramiento en la municipalidad, es necesario contar constantemente con información precisa y confiable sobre la percepción que tienen los usuarios sobre la atención y el servicio.
6. La falta de iluminación natural en el edificio municipal principal lleva a la necesidad de la utilización de iluminación artificial para el desarrollo de las

actividades diarias, lo cual lleva a un alto consumo de energía eléctrica durante el día, ya que el uso de bombillos incandescentes predomina en cantidad respecto al uso de bombillos fluorescentes de bajo consumo, lo cual genera un incremento mayor de consumo de energía eléctrica y, por lo tanto, de costos. Además, no se promueve el hábito de desconectar los aparatos eléctricos y electrónicos una vez dejados de utilizar, por lo que el consumo vampiro contribuye también a un aumento del uso de energía eléctrica.

7. Implementando el plan de ahorro energético propuesto el consumo de energía eléctrica en el edificio municipal puede disminuirse de un 75 % a 90 %, con la utilización de bombillos led en vez de incandescentes, así como aplicando las medidas para la reducción de consumo vampiro puede disminuirse desde un 1 % hasta un 40 % de consumo de energía eléctrica, dependiendo el aparato eléctrico o electrónico. Además, con el programa de capacitación se puede concientizar al personal, quienes, además de hacer un mejor uso de la energía eléctrica en la municipalidad, pueden emplear las buenas prácticas en sus hogares, contribuyendo así a un mejor cuidado del medio ambiente.
8. Capacitar al personal constantemente en temas y asuntos correspondientes a su área de trabajo es importante, ya que esto no solo contribuye al mejor desempeño de sus funciones y a su profesionalización, sino también contribuye con el progreso de la organización y el logro de sus objetivos, ya que contará con personal competente, preparado para atender las demandas y necesidades de la población, de manera técnica, profesional y consciente.

RECOMENDACIONES

1. Mantener información actualizada en los manuales administrativos para poder mantenerse al tanto de las nuevas necesidades, tecnologías o procedimientos, por lo que se debe planear revisiones periódicas de dichos manuales para realizar los cambios y modificaciones que sean necesarios.
2. Las herramientas para el control y evaluación de cumplimiento de funciones de los trabajadores brindan información sobre la efectiva o no efectiva capacidad de planificación y rendimiento de un trabajador, no obstante, para que exista un verdadero impacto positivo los dirigentes deben tomar medidas correctivas que generen un cambio en los resultados.
3. Para una verdadera mejora continua de la atención y el servicio al cliente es indispensable no cesar en la identificación de oportunidades de mejora dentro del proceso, así como proponer y llevar a cabo acciones para aprovechar dichas oportunidades.
4. Además de la implementación de las buenas prácticas propuestas para la reducción del consumo de energía eléctrica, es importante escuchar y tomar en consideración las ideas y sugerencias del personal respecto a este tema, ya que al movilizarse diariamente en las instalaciones municipales conocen el estado y las condiciones del uso de energía, por lo que pueden contribuir grandemente con la reducción de su consumo.

5. Actualmente se vive en una sociedad que evoluciona y está sujeta a cambios incesantes, por lo que es necesario continuar desarrollando programas de capacitación que permitan la actualización constante de los trabajadores para poder hacer frente a nuevas demandas, necesidades y tecnologías.

6. Reconocer la asistencia y participación del personal en cada capacitación para que quede evidencia de su constante formación profesional, por lo que se recomienda otorgar un diploma o documento que certifique su participación en dichas capacitaciones, talleres o conferencias.

7. El clima laboral es un aspecto muy importante en toda organización, ya que repercute directamente en el desempeño de los trabajadores, por lo tanto se recomienda brindar la atención debida a las condiciones laborales que se ofrecen en la municipalidad, la comunicación con los dirigentes, la participación que se le da a los trabajadores en el desarrollo de proyectos y los reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Todo esto contribuirá a la identificación del trabajador con la organización y tendrá un impacto positivo en la realización de sus labores.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR MORALES, Jorge Everardo. *El diagnóstico de necesidad de capacitación*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., 2010. 15 p.
2. ALAYA PÉREZ, Jorge Luis. *Diseño y elaboración de documentación administrativa y funciones del Centro de Información a la construcción (CICON)*. Centro de Investigaciones de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017. 200 p.
3. BELTRÁN JARAMILLO, Jesús. *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*. 2da. ed. México: 3R editores, 2004. 147 p.
4. Contraloría General de Cuentas. *Normas generales de control interno gubernamental*. Guatemala. 2016. 36 p.
5. Departamento Administrativo de la Función Pública de la República de Colombia. *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá, 2012. 52 p.
6. DÍAZ FORERO, Adrián Mauricio; SILVA MONTAÑEZ, Andrea Marcela. *Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo LTDA*. Programa de administración de


empresas. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Universidad de La Salle de Bogotá, 2015. 217 p.

7. CONVERSI, René. *El estudio de campo*. [en línea] <<https://es.slideshare.net/Reneconversi/el-estudio-de-campo>>. [Consulta: 3 de marzo de 2018].
8. Grupo Gestor. *Instrumento para la autoevaluación municipal*. El Salvador: AGP, 2008. 45 p.
9. MÉRIDA CANO, Alberto Rolando. *Incremento de productividad en la fabricación de envase Pet para la empresa Olmeca, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2017. 200 p.
10. OLIVERO MEDINA, Luis Fernando. *Diseño de un manual de funciones por competencias como instrumento de trabajo para los funcionarios de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena*. Trabajo de graduación de Administrador de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Tecnológica de Bolívar, 2012. 103 p.
11. PÉREZ ROCA, Gustavo Adolfo. *Diseño e implementación de un sistema de control de procesos para la planta Kontic, de la empresa INVERFFACT, S.A.* Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Facultad de Ingeniería, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2018. 200 p.

12. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ta ed. México: CENGAGE Learning, 2012. 183 p.
13. Unipalma, S.A. *Programa de uso eficiente y ahorro de energía*. [en línea]. <<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4149/30/PROGRAMA%20AHORRO%20Y%20USO%20EFICIENTE%20DE%20ENERGIA.pdf>>. [Consulta: 28 de enero de 2018].
14. WADSWORTH, Marta. *6 métodos comprobados para la medición de la satisfacción del cliente*. [en línea]. <<https://www.userlike.com/es/blog/medicion-de-la-satisfaccion-del-cliente>>. [Consulta: abril de 2018].
15. *Los 6 KPI de servicio al cliente*. [en línea] <<https://www.userlike.com/es/blog/kpi-servicio-al-cliente>>. [Consulta: abril de 2018].

APÉNDICES

Apéndice 1. Formulario de quejas

	FORMULARIO DE QUEJAS Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez.	Código No.: Fecha:
<p>INSTRUCCIONES: Antes de comenzar a llenar el presente formulario es importante que el usuario tome a consideración lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Leer el formulario de inicio a fin para corroborar dudas con el personal sobre la información que debe proporcionar y así evitar errores o inconvenientes. b) Los campos con (*) son obligatorios de completar. c) Al final del formulario hay un apartado con información de la fecha, hora y el personal que recibió su formulario, el cual no deberá llenar, pero si exigir que se le haga entrega como constancia de su solicitud. d) Este formulario es válido para quejas referidas a la atención y servicio recibido por parte de las diferentes oficinas municipales. 		
<p>Nombres y Apellidos completos (*): <input style="width: 90%;" type="text"/></p> <p>No. DPI (*): <input style="width: 30%;" type="text"/> Dirección Completa (*): <input style="width: 60%;" type="text"/></p> <p>Teléfono de contacto (*): <input style="width: 15%;" type="text"/> Otro teléfono de contacto: <input style="width: 15%;" type="text"/> No. Fax: <input style="width: 15%;" type="text"/> Dirección E-mail: <input style="width: 30%;" type="text"/></p> <p>Indique el medio por el que desea recibir información referente a su solicitud: Llamada: <input type="checkbox"/> Mensaje: <input type="checkbox"/> E-mail: <input type="checkbox"/></p>		
Oficina/Dependencia donde se produjo la incidencia origen de la queja:		Fecha y Hora de la incidencia:
<input style="width: 95%;" type="text"/>		<input style="width: 80%;" type="text"/>
DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA (*):		
<p>En el siguiente espacio describa los motivos y las causas de su queja, así mismo, lo que solicita a la Municipalidad para darle solución a dicha cuestión. En caso de contar con documentación, evidencia, etc., que corresponda a la incidencia, anexarla a este formulario.</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>		
<p>Certifico que la información contenida en este formulario o en los documentos adjuntos verdaderas y correctas.</p> <p style="text-align: center;">Firma del usuario: _____</p> <p>Recibió: _____</p> <p>Fecha de recepción: _____ Fecha de revisión: _____</p> <p>Fecha de resolución: _____ Fecha de respuesta: _____</p>		
<p>No extraviar este documento el cual es constancia y garantía para el usuario de su queja. En caso de citación, presentarla el día señalado en la oficina correspondiente.</p> <p>Recibió: _____ de la oficina: _____</p> <p>Fecha de Recepción: _____ Hora: _____ Código de formulario No.: _____</p> <p>La Municipalidad de Jocotenango garantiza el uso correcto de la información y en especial la plena confidencialidad de los datos contenidos en el presente formulario, teniendo como principal objetivo la gestión de su queja, procurando así mejorar la atención a los vecinos del Municipio y usuarios en general.</p> <p>Recibí Constancia de mi queja/reclamo/sugerencia: _____</p> <p style="text-align: right;">(Nombre y firma del usuario)</p>		

Fuente: elaboración propia

Apéndice 2. **Formulario virtual de preguntas sobre la experiencia del usuario en la Municipalidad de Jocotenango**

Atención y servicio en la Municipalidad de Jocotenango, Sacatepéquez.

En la Municipalidad de Jocotenango trabajamos para brindarle un servicio y una atención de calidad. Cuéntenos brevemente cómo fue su experiencia en la última visita realizada en nuestras oficinas contestando las siguientes preguntas.

*Obligatorio

¿A qué unidad se dirigió? *

- Alcaldía Municipal
- Secretaría Municipal
- Policía Municipal
- Dirección Administrativa Financiera
- Juzgado de Asuntos Municipales
- Dirección Municipal de Planificación
- Departamento de Aguas
- Oficina de Libre Acceso a la Información Pública
- Servicios Públicos

Fuente: elaboración propia

Apéndice 3. Hoja de calificación de experiencia del usuario en las oficinas municipales

Instrucciones: Marque con una X la puntuación que considere correcta según su experiencia en la visita realizada a la municipalidad.

¿A qué oficina se dirigió? _____

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la atención recibida?

Muy insatisfecho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Muy satisfecho

¿Cuánto esfuerzo les supuso realizar su trámite?

Muy poco esfuerzo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 Muchísimo esfuerzo

¿Qué posibilidad existe que recomiende los servicios de la municipalidad a otras personas?

Ninguna posibilidad

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Lo recomendaría

¡Gracias por su colaboración!
Su opinión nos ayuda a servirle cada día mejor



Fuente: elaboración propia

ANEXOS

Anexo 1. **Normas Generales de Control Interno Gubernamental, Contraloría General de Cuentas**

Las normas generales están clasificadas en seis grupos, los cuales son:

- Normas de Aplicación General.
- Normas Aplicables a los Sistemas de Administración General.
- Normas Aplicables a la Administración de Personal.
- Normas Aplicables al Sistema de Presupuesto Público.
- Normas Aplicables al Sistema de Contabilidad Integrada Gubernamental.
- Normas Aplicables al Sistema de Tesorería.
- Normas Aplicables al Sistema de Crédito Público.

El proyecto que se llevó a cabo sobre la documentación de manuales administrativos se fundamentará en los primeros tres grupos, por lo que a continuación se describe en qué consiste cada uno.

- Normas de Aplicación General

Estas normas tratan sobre los criterios técnicos y metodológicos aplicables a cualquier institución sujeta a la fiscalización de la Contraloría General de Cuentas. Las normas de aplicación general se refieren a:

- Filosofía de control interno
- Estructura de control interno
- Rectoría de control interno

Continuación anexo 1

- Funcionamiento de los sistemas
 - Separación de funciones
 - Tipos de controles
 - Evaluación de control interno y archivos
 - Creación y fortalecimiento de las unidades de auditoría
 - Instrucciones por escrito
 - Manuales de funciones y procedimiento
 - Archivos
- Normas Aplicables a los Sistemas de Administración General

Se refieren a los criterios técnicos y metodológicos para que los sistemas de administración se definan y ajusten en función de los objetivos institucionales, para evitar la duplicidad de funciones y atribuciones, adecuando las unidades administrativas para alcanzar eficiencia, efectividad y economía en las operaciones. Las normas aplicables a los sistemas de administración general se refieren a:

- Principios generales de administración.
- Organización interna de las entidades.
- Sistemas de información gerencial.
- Autorización y registro de operaciones.
- Separación de funciones incompatibles.
- Documentos de respaldo.
- Control y uso de formularios numerados.
- Responsabilidad por la jurisdicción y administración descentralizada.

Continuación anexo 1

- Administración del ente público.
 - Funcionamiento de la alta dirección.
 - Emisión de informes.
 - Proceso de rendición de cuentas.
- Normas Aplicables a la Administración de Personal

Se refieren a los criterios legales, técnicos y metodológicos para que el sistema de administración de personal se defina y ajuste en función de los objetivos institucionales, para alcanzar eficiencia, efectividad, economía y equidad en las operaciones.

- Determinación de puestos
- Clasificación de puestos
- Selección y contratación
- Inducción al personal de nuevo ingreso y promocionado
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación y promoción
- Control de asistencia
- Vacaciones
- Rotación de personal
- Prestaciones
- Motivación

Fuente: Contraloría General de Cuentas. *Normas generales de control interno gubernamental.*

<https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/NORMAS-GENERALES-DE-CONTROL-INTERNO-GUBERNAMENTAL.pdf>. Consulta en línea: marzo de 2018.

